



คู่มือแนวทางในการดำเนินการสมัครขอรับรางวัล

United Nations Public Service Awards 2014

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คำนำ

รางวัล United Nations Public Service Awards เป็นรางวัลที่องค์การสหประชาชาติจัดให้มีขึ้นเพื่อมอบให้แก่หน่วยงานที่ดำเนินการด้านการให้บริการสาธารณะด้วยความเป็นมืออาชีพ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารราชการได้อย่างยอดเยี่ยม นอกจากนี้ รางวัลดังกล่าวยังมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการทั่วโลกพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการสาธารณะ รวมทั้ง เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่หน่วยงานที่บริหารงานภาครัฐในการให้บริการสาธารณะได้ประสบความสำเร็จ และขยายผลความสำเร็จนำไปสู่การใช้เป็นแบบอย่างแนวทางในการสร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาสู่ระบบราชการต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาระบบราชการไทย ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการที่มีผลการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ จนได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน เสนอผลงานเพื่อขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐไทย รวมทั้ง เผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้เป็นที่ประจักษ์ในระดับนานาชาติ

ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับหน่วยงานเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการในการเสนอขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางและเทคนิควิธีการในการเขียนรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานจากประเทศต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards ในรอบปีที่ผ่านมาจาก www.unpan.org เพื่อประโยชน์แก่หน่วยงานที่สนใจนำไปศึกษาและเตรียมความพร้อมในการเสนอขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards และใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนของหน่วยงานต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

ตุลาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1: บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของรางวัล United Nations Public Service Awards	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการมอบรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ	1
1.3 การส่งเสริม สนับสนุนของสำนักงาน ก.พ.ร.	2
บทที่ 2: ประเภทรางวัล United Nations Public Service Awards	4
2.1 ประเภทรางวัล (Categories)	4
2.2 เกณฑ์การพิจารณารางวัล	5
บทที่ 3: ขั้นตอนการสมัครรางวัล United Nations Public Service Awards	18
3.1 วิธีการและขั้นตอนการสมัครรางวัล United Nations Public Service Awards	18
3.2 ขั้นตอนการประเมินของคณะกรรมการ	21
บทที่ 4: แนวทางการเขียนรายงานเพื่อสมัครรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ	22
4.1 แนวทางการเขียนรายงาน	22
4.2 ข้อเสนอแนะโดยภาพรวมจากการศึกษาผลงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล	25
ภาคผนวก: ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล	27
ตัวอย่างการเขียนรายงานของประเทศในภูมิภาค Asia and the Pacific	30
- Building Resources in Democracy, Governance and Elections (BRIDGE) : Australia	31
- Collaboration Testing : Japan	52
- Knowledge Network : Australia	66

	หน้า
ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัลประจำปี ค.ศ. 2012	84
- การป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา แม่ยม จังหวัดแพร่ : กรมชลประทาน	85
- การป้องกันตาบอดในผู้ป่วยเบาหวาน : โรงพยาบาลราชวิถี กรมการแพทย์	101
ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัลประจำปี ค.ศ. 2011	114
- การบริหารจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการภาคประชาชน และองค์กรผู้ใช้น้ำ ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี : กรมชลประทาน	115
- สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน : สำนักงานสรรพากรภาค 7 กรมสรรพากร	131
ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัลประจำปี ค.ศ. 2009	148
- การพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือ : โรงพยาบาล มหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	149
ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัลประจำปี ค.ศ. 2008	161
- การให้บริการรักษาผู้ป่วย : โรงพยาบาลยโสธร	162

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของรางวัล United Nations Public Service Awards

เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2546 General Assembly ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดให้วันที่ 23 มิถุนายนของ ทุกปีเป็นวัน United Nations Public Service Day เพื่อเฉลิมฉลองคุณค่าและคุณความดีของการให้บริการต่อชุมชน ดังนั้น Economic and Social Council จึงได้จัดให้มีรางวัล United Nations Public Service Awards และมอบหมาย ให้ Division for Public Administration and Development Management of the United Nations Department of Economic and Social Affairs เป็นผู้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการรางวัลนี้

รางวัล United Nations Public Service Awards เป็นรางวัลที่จัดตั้งขึ้นโดยคณะมนตรีเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (Economic and Social Council-ECOSOC) เพื่อมอบให้แก่หน่วยงานที่ดำเนินการด้านการให้บริการสาธารณะ ด้วยความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการแห่งสหประชาชาติ (UN) ได้เปิดให้ประเทศสมาชิกเสนอชื่อองค์กรและหน่วยงานภาครัฐสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา โดยผ่านทางเว็บไซต์ www.unpan.org

1.2 วัตถุประสงค์ของการมอบรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ

การจัดให้มีการมอบรางวัล United Nations Public Service Awards มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้รางวัลแก่หน่วยงานภาครัฐที่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารราชการได้อย่างยอดเยี่ยม เป็นการกระตุ้นข้าราชการให้สร้างนวัตกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพในงานราชการ ยกย่องคุณลักษณะของการบริการสาธารณะ รวบรวมและขยายผลความสำเร็จ เพื่อนำ ไปสู่การใช้เป็นแบบอย่างแนวทางที่จะบรรลุเป้าประสงค์ในการสร้างความเชื่อมั่น และเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาสู่ระบบราชการต่อไป นอกจากนี้การมอบรางวัลดังกล่าวยังมีวัตถุประสงค์เฉพาะด้วย กล่าวคือ

- 1) เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการทั่วโลกดำเนินการขับเคลื่อนไปสู่การสร้างนวัตกรรม และพัฒนาการให้บริการสาธารณะ
- 2) เพื่อรวบรวมและเผยแพร่แนวทางการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการให้บริการสาธารณะในระดับประเทศ
- 3) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับการบริหารงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จ
- 4) เพื่อส่งเสริมกระตุ้น และอำนวยความสะดวกในการสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐ และเพิ่มความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายของ United Nations program on public administration and development

5) เพื่อเพิ่มความเป็นมืออาชีพในงานราชการจากการให้รางวัลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม และการให้บริการที่เป็นเลิศ

โดยสรุปรางวัลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อจะค้นหานวัตกรรมในการบริหารราชการ กระตุ้นให้ข้าราชการสร้างนวัตกรรมเพิ่มความเป็นมืออาชีพในการให้บริการสาธารณะยกระดับภาพลักษณ์ของการให้บริการสาธารณะ เพิ่มความไว้วางใจที่มีต่อรัฐ รวบรวมและเผยแพร่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบได้

1.3 การส่งเสริม สนับสนุนของสำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการที่เคยได้รับ “รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 และ “รางวัลมาตรฐานศูนย์บริการร่วม/เคาน์เตอร์บริการประชาชน” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ระดับรางวัลดีเด่น ส่งผลงานสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัล United Nations Public Service Awards ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพระดับนานาชาติได้โดยผลการดำเนินการที่ผ่านมา มีดังนี้

- ปี พ.ศ. 2550 (ค.ศ. 2007) ได้เสนอชื่อส่วนราชการไทยเพื่อสมัครขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards จำนวน 8 ส่วนราชการ ผ่านการประเมินเข้าสู่การพิจารณาในรอบสอง จำนวน 3 ส่วนราชการแต่ไม่มี ส่วนราชการได้รับรางวัล (การพิจารณามี 2 รอบ)

- ปี พ.ศ. 2551 (ค.ศ. 2008) เสนอชื่อส่วนราชการไทยจำนวน 15 ผลงาน ผ่านการประเมินเข้าสู่การพิจารณาในรอบสอง จำนวน 6 ผลงาน รอบสาม จำนวน 4 ผลงาน (การพิจารณามี 3 รอบ) โดยมีโรงพยาบาลยโสธรได้รับรางวัลชมเชย (Finalist) สาขา Improving the delivery of public services

- ปี พ.ศ. 2552 (ค.ศ. 2009) ได้เสนอชื่อส่วนราชการไทย จำนวน 21 ผลงาน ผ่านการประเมินเข้าสู่การพิจารณาในรอบสอง จำนวน 9 ผลงาน รอบสาม จำนวน 6 ผลงาน โดยมีโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้รับรางวัลดีเยี่ยม (Winner) สาขา Improving the delivery of public services

- ปี พ.ศ. 2553 (ค.ศ. 2010) ได้เสนอชื่อส่วนราชการไทย จำนวน 16 ผลงาน ผ่านการประเมินเข้าสู่การพิจารณาในรอบสอง จำนวน 6 ผลงาน แต่ไม่มีส่วนราชการได้รับรางวัล

- ปี พ.ศ. 2554 (ค.ศ. 2011) ได้เสนอชื่อส่วนราชการไทย จำนวน 21 ผลงาน ผ่านการพิจารณาในรอบแรก จำนวน 18 ผลงาน รอบสอง จำนวน 11 ผลงาน โดยมีส่วนราชการได้รับรางวัลจำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานสรรพากรภาค 7 กรมสรรพากรได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) สาขาการเสริมสร้างการจัดการความรู้ในภาครัฐ (Advancing Knowledge Management in Government) และกรมชลประทาน ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ (2nd Place Winner) สาขาการส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย ผ่านกลไกด้านนวัตกรรม (Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms) ในงานบริการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี

- ปี พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) ได้เสนอชื่อส่วนราชการไทย จำนวน 19 ผลงาน ผ่านการพิจารณาในรอบแรก จำนวน 10 ผลงาน รอบสอง จำนวน 3 ผลงาน โดยมีส่วนราชการได้รับรางวัลจำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ กรมชลประทาน ได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) ประเภทรางวัล Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms ในงานบริการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม จังหวัดแพร่ และโรงพยาบาลราชวิถี ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ (2nd Place Winner) ประเภทรางวัล Advancing knowledge management in government

- ปี พ.ศ. 2556 (ค.ศ. 2013) ส่วนราชการไทยที่ผ่านการพิจารณาในรอบแรก จำนวน 39 ผลงาน ได้รับการพิจารณาให้ผ่านเข้าสู่รอบที่สองจำนวน 26 ผลงาน ผ่านเข้าสู่รอบที่สาม ซึ่งเป็นรอบสุดท้าย จำนวน 13 ผลงาน และได้รับการตัดสินให้ได้รับรางวัล 1 ผลงาน ได้แก่ สถาบันพัฒนาการเด็กราชชนกรินทร์ จังหวัดเชียงใหม่ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) สาขา Improving the delivery of services จากผลงาน “Child First – Work Together (CF-WT)”

ตารางสรุปจำนวนส่วนราชการไทยที่สมัครขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards

จำนวนส่วนราชการ				
ปี	รอบแรก	รอบสอง	รอบสาม	ได้รับรางวัล
2007	8	3	-	-
2008	15	6	4	1
2009	21	9	6	1
2010	16	6	-	-
2011	21	18	11	2
2012	19	10	3	2
2013	39	26	13	1

บทที่ 2

ประเภทรางวัล United Nations Public Service Awards

2.1 ประเภทรางวัล (Categories)

รางวัล United Nations Public Service Awards เป็นรางวัลที่ตั้งขึ้นเพื่อมอบให้แก่หน่วยงานที่ดำเนินการด้านการให้บริการสาธารณะด้วยความเป็นมืออาชีพ และจากแนวคิดดังกล่าวได้จัดให้มีการมอบรางวัลครั้งแรกเมื่อ ปี ค.ศ. 2003 ใน 2 สาขา ได้แก่ รางวัลสาขาการปรับปรุงความสามารถในการตอบสนอง ความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการบริการสาธารณะ และรางวัลสาขาการปรับปรุงการให้บริการ และได้มีการปรับเปลี่ยนหมวดประเภทการให้รางวัลตามแนวโน้มการพัฒนากระบวนการเรื่อยมา โดยในปี ค.ศ. 2007 ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงได้เพิ่มประเภทรางวัลด้านการมีส่วนร่วม รวมเป็น 3 สาขา และในปี ค.ศ. 2008 ได้เพิ่มรางวัลเรื่องของการเสริมสร้างการบริการจัดการองค์ความรู้ ทำให้มีการมอบรางวัลทั้งหมด 4 สาขา จนถึงปี ค.ศ. 2010 คือ

- 1) สาขาการปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในการบริการสาธารณะ (Improving transparency, accountability, and responsiveness in Public Service)
- 2) สาขาการปรับปรุงการให้บริการ (Improving the delivery of service)
- 3) สาขาการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยการใช้องค์กลไกใหม่ๆ (Fostering participation in policy-making decision through innovative mechanism)
- 4) สาขาการเสริมสร้างการบริหารจัดการองค์ความรู้ภาครัฐ (Advancing knowledge management in government)

โดยมีรางวัลพิเศษ (Special Award) อีก 1 รางวัล คือรางวัลสมาชิก UNPAN ยอดเยี่ยมด้านการแบ่งปันความรู้ (United Nations Public Administration Network (UNPAN) Member Excellence Award in Knowledge Sharing)

ในปี พ.ศ. 2554 (ค.ศ. 2011) ได้มีการปรับรางวัล ประเภทที่ 1 จากเดิมที่เป็นรางวัลสาขาการตอบสนองต่อความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในการบริการสาธารณะ แยกออกเป็น 2 รางวัลสาขา คือ สาขาการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในงานบริการสาธารณะ และสาขาการส่งเสริมการตอบสนองความเสมอภาคทางเพศในการส่งมอบบริการสาธารณะ ทำให้รางวัล United Nations Public Service Awards จนถึงปี พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) มีทั้งหมด 5 สาขาดังนี้

- 1) สาขาการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในงานบริการสาธารณะ
- 2) สาขาการพัฒนาการให้บริการประชาชน
- 3) สาขาการส่งเสริม สนับสนุน การมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไก ด้านนวัตกรรม
- 4) สาขาการเสริมสร้างการจัดการความรู้ในภาครัฐ
- 5) สาขาการส่งเสริมการตอบสนองความเสมอภาคทางเพศในการส่งมอบบริการสาธารณะ

ในปี พ.ศ. 2556 (ค.ศ. 2013) ยังคงมี 5 สาขา แต่ได้มีการปรับรางวัล ประเภทที่ 4 จากเดิมที่เป็นรางวัลสาขาการเสริมสร้างการจัดการความรู้ เป็น การส่งเสริมแนวทางการดำเนินการของภาครัฐโดยรวมในยุคข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

- 1) สาขาการป้องกันและต่อต้านการคอร์รัปชันในการบริการสาธารณะ
- 2) สาขาการพัฒนาการให้บริการประชาชน
- 3) สาขาการส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม
- 4) สาขาการส่งเสริมแนวทางการดำเนินการของภาครัฐโดยรวมในยุคข้อมูลข่าวสาร
- 5) สาขาการส่งเสริมการตอบสนองความเท่าเทียมกันในการให้บริการสาธารณะ

สำหรับในปี พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 2014) ได้ยกเลิกรางวัลในสาขาการป้องกันและต่อต้านการคอร์รัปชันในการบริการสาธารณะ (Preventing and combating เหลือเพียง 4 สาขา ดังนี้

- Category 1: Improving the Delivery of Public Services
การพัฒนาการให้บริการประชาชน
- Category 2: Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms
การส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม
- Category 3: Promoting Whole-of-Government Approaches in the Information Age
การส่งเสริมแนวทางการดำเนินการของภาครัฐโดยรวมในยุคข้อมูลข่าวสาร
- Category 4: Promoting gender-responsive delivery of public services
การส่งเสริมการตอบสนองความเท่าเทียมกันในการให้บริการสาธารณะ

2.2 เกณฑ์การพิจารณารางวัล

การสมัครรับรางวัล United Nations Public Service Awards ในทุกประเภทรางวัล ผู้เสนอขอรับรางวัลจะต้องตอบคำถามหลัก 12 คำถาม ดังนี้

คำถาม	คำแปล
A. การวิเคราะห์ปัญหา (PROBLEM ANALYSIS) (สัดส่วนคะแนนร้อยละ 5 ของคะแนนทั้งหมด)	
1) What was the problem before the implementation of the initiative? Describe in no more than 500, words the situation before the initiative began. What major problems and issues needed to be addressed? What social groups, e.g., the poor, illiterate, disabled, elderly, immigrants, women, youth, ethnic minorities, were affected and in what ways?	1) ปัญหาหรือสถานการณ์ก่อนที่จะริเริ่มโครงการคืออะไร ให้บรรยายถึงปัญหาความเป็นมา และความสำคัญ ที่นำมาสู่การริเริ่มกิจกรรม/โครงการ เพื่อการแก้ปัญหา โดยให้เขียนประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญ รวมทั้งกลุ่มทางสังคมที่ได้รับผลกระทบด้วย เช่น สตรี เด็ก ชนกลุ่มน้อย เป็นต้น (ความยาวไม่เกิน 500 คำ)

คำถาม	คำแปล
B. กลยุทธ์การดำเนินการ (STRATEGIC APPROACH) (สัดส่วนคะแนนร้อยละ 25 ของคะแนนทั้งหมด)	
2) Who proposed the solution and how did the initiative solve the problem? In no more than 600 words, summarize what the initiative is about and how it solved the problem. This should include a description of the strategy including its main objectives and target audiences.	2) ใครคือผู้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและมีแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร ให้สรุปว่าโครงการที่ริเริ่มขึ้นคืออะไร และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างไร อาจจะรวมถึงการอธิบายถึงกลยุทธ์ที่ใช้ รวมถึง วัตถุประสงค์หลัก และกลุ่มเป้าหมาย (ความยาวไม่เกิน 600 คำ)
3. In which ways is the initiative creative and innovative? In no more than 200 words, illustrate what makes the initiative unique and how it addressed the problem in new and different ways. List the creative and innovative approaches that allowed for its success?	3. อธิบายสิ่งที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นนวัตกรรม ให้อธิบายให้เห็นถึงสิ่งที่เป็นความคิดริเริ่มที่เป็นลักษณะเฉพาะ และวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นรูปแบบใหม่และแตกต่าง ให้ระบุวิธีการสร้างความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ (ความยาวไม่เกิน 200 คำ)
C. การดำเนินการและการนำไปปฏิบัติ (EXECUTION AND IMPLEMENTATION) (สัดส่วนคะแนนร้อยละ 30 ของคะแนนทั้งหมด)	
4. How was the strategy implemented? In no more than 600 words, describe the elements of the action plan that was developed to implement the strategy including key developments and steps, main activities and the chronology. Upload your implementation plan (maximum file size 2MB or less than 5 pages)	4) กลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ คืออะไร อธิบายองค์ประกอบของการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญและขั้นตอน กิจกรรมหลักและเหตุการณ์สำคัญ (ความยาวไม่เกิน 600 คำ) ทั้งนี้ สามารถอัปโหลดแผนปฏิบัติการ (ขนาดไม่เกิน 2 หรือน้อยกว่า 5 หน้า)
5. Who were the stakeholders involved in the implementation? In no more than 300 words, specify who contributed to the design and/or implementation of the initiative, including relevant civil servants, public institutions, organizations, citizens, NGOs, private sector, etc.	5) ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการนำไปสู่การปฏิบัติ ให้ระบุผู้ที่มีส่วนร่วมในการออกแบบและ/หรือการดำเนินการตามความคิดริเริ่ม ซึ่งรวมถึงข้าราชการที่เกี่ยวข้องของสถาบันของรัฐและองค์กรประชาชนเอ็นจีโอภาคเอกชน ฯลฯ (ความยาวไม่เกิน 300 คำ)

คำถาม	คำแปล
<p>6. What resources were used for the initiative and how were they mobilized? In no more than 500 words, specify what were the financial, technical and human resources' costs associated with this initiative. How was the project funded and who contributed to the financing?</p>	<p>6) ทรัพยากรที่นำมาใช้คืออะไร ให้ระบุทรัพยากรทั้งด้านการเงิน เทคนิค ทรัพยากรบุคคล ต้นทุน และอธิบายวิธีการจัดสรรหรือกระจายทรัพยากร (ความยาวไม่เกิน 500 คำ)</p>
<p>7. What were the most successful outputs? In no more than 400 words list no more than five concrete outputs that contributed to the success of the initiative.</p>	<p>7) ผลผลิตที่สำเร็จจากการดำเนินการคืออะไร ให้ระบุผลผลิตที่ประสบความสำเร็จไม่เกิน 5 สิ่งที่สนับสนุนต่อความสำเร็จของการดำเนินโครงการ (ความยาวไม่เกิน 400 คำ)</p>
<p>8. What systems were put in place to monitor progress and to evaluate the activities? In no more than 400 words describe how you monitored and evaluated the implementation of the strategy.</p>	<p>8) ระบบที่กำหนดไว้เพื่อติดตามและประเมินกิจกรรมคืออะไร ให้คำอธิบายวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ (ความยาวไม่เกิน 400 คำ)</p>
<p>9. What were the main obstacles encountered and how were they overcome? In no more than 300 words describe the main problems that were encountered during the implementation and how these were addressed and overcome.</p>	<p>9) ปัญหาอุปสรรคหลัก ๆ คือ อะไร และสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคนั้นได้อย่างไร ให้อธิบายปัญหาหลักที่พบในระหว่างการดำเนินการและวิธีการเหล่านี้ถูกแก้ไขและเอาชนะ (ความยาวไม่เกิน 300 คำ)</p>
<p>D. ผลกระทบและความยั่งยืน (IMPACT AND SUSTAINABILITY) (สัดส่วนคะแนนร้อยละ 40 ของคะแนนทั้งหมด)</p>	
<p>10. What were the key benefits resulting from this initiative? In no more than 700 words describe the impact of the initiative. Provide concrete examples for how the initiative made a difference in the delivery of public services. Describe how the improved delivery of public services had a positive impact on the public. Provide information on how this impact was measured.</p>	<p>10) ประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการหรือความคิดริเริ่มคืออะไร ให้อธิบายถึงผลลัพธ์ ความสำเร็จของโครงการให้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมสำหรับวิธีการที่ความคิดริเริ่มสร้างความแตกต่างในการส่งมอบบริการสาธารณะ อธิบายถึงวิธีการส่งมอบบริการสาธารณะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อประชาชนและมีวิธีวัดผลกระทบอย่างไร (ความยาวไม่เกิน 700 คำ)</p>

คำถาม	คำแปล
<p>11. Is the initiative sustainable and transferable? In no more than 500 words, describe how the initiative is being sustained (for example in terms of financial, social and economic, cultural, environmental, institutional and regulatory sustainability). Describe whether the initiative is being replicated or disseminated throughout the public service at the national and/or international levels and/or how it could be replicated.</p>	<p>11) โครงการที่ริเริ่มมีความยั่งยืนหรือไม่ สามารถถ่ายโอนได้หรือไม่ ให้อธิบายถึงวิธีการที่ทำให้เกิดความยั่งยืน (ตัวอย่างเช่น ในแง่ของด้านการเงิน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สถาบันและกฎระเบียบ) และอธิบายว่าหากโครงการหรือความคิดริเริ่มนี้ถูกจำลองแบบหรือเผยแพร่สู่การบริการสาธารณะทั้งระดับชาติ และ/หรือนานาชาติ จะสามารถนำไปขยายผลได้อย่างไร (ความยาวไม่เกิน 500 คำ)</p>
<p>12. What are the lessons learned? In no more than 500 words, describe your overall experience with the initiative, the lessons learned and any recommendations for the future.</p>	<p>12) บทเรียนที่ได้รับ คืออะไร ให้อธิบายถึงองค์ประกอบหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ บทเรียนที่ได้รับ และข้อเสนอแนะในอนาคต (ความยาวไม่เกิน 500 คำ)</p>

โดยในแต่ละประเภทรางวัลมีเกณฑ์การพิจารณาในการขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards ดังนี้

ประเภทที่ 1 การพัฒนาการให้บริการประชาชน

Category 1 Improving the Delivery of Public Services

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
Increases Efficiency การเพิ่มประสิทธิภาพ	Streamlines processes, reduces red tape, and improves coordination and other measures resulting in increased efficiency. The increase in efficiency must be supported by quantifiable indicators, surveys, questionnaires, etc. เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ เช่น การลดระเบียบขั้นตอนที่ยุ่งยากของทางราชการ ปรับปรุงการประสานงาน และดำเนินการมาตรการอื่น ๆ ทั้งนี้ การเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องได้รับการประเมินจากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ การสำรวจ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
<p>Provides High-Quality Service Delivery การจัดให้มีบริการที่มีคุณภาพ</p>	<p>Provides timeliness, courtesy, access and client-orientation in public service delivery. Includes the availability of government services at times and in ways that are more convenient to the public, for example, speedy processing of applications or claims, reduction in the amount of paperwork and other activities citizens must perform in order to demonstrate compliance.</p> <p>จัดให้มีบริการที่เหมาะสมกับเวลา มีความสุภาพและมารยาทที่ดีในการบริการ สามารถเข้าถึงบริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ รวมถึงความสามารถในการบริการของภาคีรัฐ หน่วยงาน และช่องทางที่ทำให้ประชาชนมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น มีกระบวนการในการรับเรื่องหรือรับคำร้องที่รวดเร็ว มีการลดปริมาณการใช้เอกสาร และลดขั้นตอน/กิจกรรมที่ประชาชนจะต้องดำเนินการติดต่อกับราชการด้วยตนเอง</p>
<p>Incorporates Citizens' Feedback การรวบรวมความคิดเห็น คำติชมของประชาชน</p>	<p>Actively incorporates citizens' inputs and feed-back regarding public service delivery satisfaction.</p> <p>จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการรวบรวมความคิดเห็นและเสียงสะท้อนของประชาชนเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานบริการสาธารณะ</p>
<p>Improves Access and Promotes Equity ปรับปรุงการเข้าถึงบริการ และส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคในการรับบริการ</p>	<p>Promotes equity by extending service delivery to vulnerable groups (e.g. the poor, women, minorities, the youth, elderly, the disabled and others) and/or enables service delivery to a wider population, particularly through mechanisms that promote social inclusion. Has extended services to a wider population than before.</p> <p>ส่งเสริมความเสมอภาค โดยขยายการให้บริการไปยังกลุ่มผู้ด้อยโอกาส เช่น คนยากจน กลุ่มสตรี ชนกลุ่มน้อย เยาวชน ผู้สูงอายุ คนพิการ เป็นต้น และ/หรือสามารถทำให้การให้บริการขยายไปยังประชาชนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผ่านกลไกที่ส่งเสริมการหลอมรวมสังคม (social inclusion)</p>
<p>Promotes Partnerships ส่งเสริมการทำงานแบบหุ้นส่วน</p>	<p>Promotes partnerships between the public sector, civil society and the private sector in public service design and implementation.</p> <p>ส่งเสริมการทำงานแบบหุ้นส่วน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการออกแบบบริการสาธารณะ และนำไปสู่การปฏิบัติ</p>

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
Transforms Administration เปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ	Involves transformation within a large framework rather than incremental improvements. Innovative methods, tools and techniques, in the context of a given country or region, are applied to themes such as modernization, change of organizational culture, administrative reforms or the overhaul of government service delivery procedures. เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารในภาพใหญ่มากกว่าการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการนำหลักการ เครื่องมือ และเทคนิคที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้กับแนวคิดตามบริบทของประเทศหรือภูมิภาค ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงบริการ เช่น การทำให้ทันสมัย การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การปฏิรูปการบริหารจัดการ หรือการปรับปรุงขนาดใหญ่ในขั้นตอนการให้บริการของภาครัฐ
Introduces a New Concept เสนอแนะแนวคิดใหม่	Introduces a unique idea, distinctively new approach to problem solution, or unique policy or implementation design, in the context of a given country or region, for transparency, accountability and responsiveness in the Public Service. เสนอแนะแนวคิดนโยบายที่มีความเป็นเอกลักษณ์ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม หรือออกแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงบริบทของประเทศและภูมิภาค เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และตอบสนองต่อปัญหาในงานบริการสาธารณะ

ประเภทที่ 2 การส่งเสริม สนับสนุน การมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม

Category 2 Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
Promotes responsiveness ส่งเสริมการตอบสนอง	Enhances responsiveness of government to the demands and needs of citizens; favours the inclusion of the views of concerned sections of the community in public affairs; and demonstrates openness through consultative mechanisms with the public. พัฒนาความสามารถของภาครัฐในการตอบสนองต่อความต้องการและความต้องการพื้นฐานของประชาชน โดยเฉพาะการให้ความใส่ใจกับมุมมอง

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
	ของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในชุมชนต่อประเด็นกิจกรรมสาธารณะที่ได้รับความสนใจ และการรับฟังความคิดเห็นผ่านกลไกภาคประชาชนหรือประชาพิจารณ์
<p>Promotes Participation through New Institutional Mechanisms</p> <p>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านกลไกทางสถาบันในรูปแบบใหม่</p>	<p>Implements new processes and institutional mechanisms to channel the demands and views of citizens. This may include decision-support systems, government networking, and consultation mechanisms leading to more effective policymaking and implementation as well as holistic and “horizontal” approaches to public service delivery and management.</p> <p>มีการดำเนินการในกระบวนการและกลไกทางสถาบันในรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นช่องทางในการรับฟังความต้องการและความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งอาจหมายถึงระบบสนับสนุนการตัดสินใจเครือข่ายการทำงานภาครัฐ และกลไกการให้คำปรึกษาที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายและการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกันกับการจัดการและส่งมอบบริการสาธารณะในรูปแบบองค์รวมและแนวราบ</p>
<p>Facilitates e-Participation</p> <p>อำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์</p>	<p>Enables governments – policy makers and public officials – to better interact with the public, particularly individual citizens, and allows citizens, for instance, to better express their needs, participate in and influence policy-making; comment on policy implementation; provide feedback on government services (on and off-line services); and file complaints.</p> <p>สร้างช่องทางหรือระบบให้ประชาชนสามารถเข้าถึงภาครัฐ ทั้งผู้กำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้มากขึ้น โดยให้ประชาชนแสดงความต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้ความคิดเห็นต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการภาครัฐและคำติชม และให้ข้อมูลสะท้อนการให้บริการภาครัฐผ่านช่องทางเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อการตอบสนอง และปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน</p>
<p>Transforms Administration</p> <p>เปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ</p>	<p>Involves transformation within a large framework rather than incremental improvements. Innovative methods, tools and techniques, in the context of a given country or region, are applied to themes such as modernization, change of organizational culture, administrative reforms or the overhaul of government service delivery procedures.</p> <p>เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารในภาพใหญ่มากกว่าการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการนำหลักการ เครื่องมือ และเทคนิคที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้กับแนวคิดตามบริบทของ</p>

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
	ประเทศหรือภูมิภาค ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงบริการ เช่น การทำให้ทันสมัย การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การปฏิรูปการบริหารจัดการหรือการปรับปรุงขนาดใหญ่ในขั้นตอนการให้บริการของภาครัฐ
Introduces a New Concept เสนอแนะแนวคิดใหม่	Introduces a unique idea, distinctively new approach to problem solution, or unique policy or implementation design, in the context of a given country or region, for greater participation of citizens in policy-making decisions, particularly for the poor. เสนอแนะแนวคิดนโยบายที่มีความเป็นเอกลักษณ์ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม หรือออกแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงบริบทของประเทศและภูมิภาค เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจกำหนดนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มคนจน

ประเภทที่ 3 การส่งเสริมแนวทางการดำเนินการของภาครัฐโดยรวมในยุคข้อมูลข่าวสาร

Category 3 Promoting Whole-of-Government Approaches in the Information Age

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
Promotes regulatory and institutional frameworks to harmonize policies, programmes, and integrate services ส่งเสริมกรอบแนวคิด เชิงบูรณาการและสถาบันที่ทำให้เกิดการประสานนโยบาย โครงการ และบูรณาการบริการ	Develops and implements national strategies, regulatory and institutional frameworks (including infrastructure, people and processes) to harmonize policies and programmes by promoting collaboration and maximizing synergies between different government sectors in order to promote collaborative outcomes that increase public value. Aligns in a coherent way government's holistic vision of development with inter-agency strategies, objectives, roles and responsibilities. Promotes horizontal and vertical cooperation, among different levels of government, to provide integrated services. Provides an institutional framework and mechanisms that ensure a proper balance between cross-sectoral collaboration and sectoral accountability. พัฒนาและนำยุทธศาสตร์ระดับชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการและสถาบัน (รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรบุคคล และกระบวนการ) เพื่อแสดงถึงการประสานนโยบาย โครงการ ซึ่งอาศัยความร่วมมือและการผนึกกำลังของหน่วยงานภาครัฐเพื่อประโยชน์และการสร้างคุณค่าต่อสาธารณะ รวมทั้ง การสร้างความสอดคล้องในแบบองค์รวมของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ บทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่าง

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
	<p>หน่วยงาน ส่งเสริมความร่วมมือทั้งในแนวดิ่งและแนวราบเพื่อให้บูรณาการ การบริการ จัดให้มีสถาบันและกลไกเพื่อสร้างความมั่นใจว่าเกิดความสมดุล ของความร่วมมือและภาระรับผิดชอบของภาคส่วนต่าง ๆ</p>
<p>Foster leadership, human resource capacities and a collaborative organizational culture ส่งเสริมภาวะผู้นำ ศักยภาพของ ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรม องค์การ</p>	<p>Have clear vision, political will and understanding of the ICT tools to improve government functions and human resources capacities to work across organizational boundaries through continuous learning, training and other capacity-building activities. Promotes an organizational culture that encourages collaboration to achieve shared goals and outcomes to increase public value. มีวิสัยทัศน์ เจตจำนงทางการเมือง และความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและการสื่อสาร (ICT) เพื่อปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของรัฐ ชีตความสามารถ ของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานแบบข้ามหน่วยงานที่ข้ามผ่านการเรียนรู้ อย่างการฝึกอบรมและกิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและ เพิ่มมูลค่าต่อสาธารณะ</p>
<p>Enhances organizational performance, interoperability, and open standards ยกระดับผลการปฏิบัติงานของ องค์การ ประสิทธิภาพการทำงาน ร่วมกันและมาตรฐานเปิด</p>	<p>Enhances organizational performance by integrating vital government services across different agencies by using open standards, open data and encourages use of shared systems such as cloud computing for seamless integration. Minimizes duplication of efforts and reduces costs through knowledge sharing and data exchange, more effective deployment of resources through integration of back-end office operations, utilization of innovative channels and tools such as ICT tools, and by providing, inter alia, one-stop shops, online and mobile sites that aggregate government services for ease of discovery and access, etc. Allows different systems to exchange information, to combine it with other information resources and to subsequently process it in a meaningful manner both horizontally and vertically. Takes into consideration privacy and security issues while achieving interoperability between systems. ยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการบูรณาการบริการภาครัฐที่สำคัญ ด้วยมาตรฐานเปิดและข้อมูลเปิด รวมทั้ง กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ร่วมกัน เช่น cloud computing เป็นต้น การแสดงถึงการลดต้นทุนให้ต่ำลง ในเรื่องของความซ้ำซ้อนโดยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้ระบบปฏิบัติการร่วมกัน การพัฒนาช่องทางการบริการภาครัฐด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
	<p>เช่น one-stop shop บริการผ่านออนไลน์และโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกและกระจายการเข้าถึงให้ครอบคลุม นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพัฒนาเพื่อให้ระบบแตกต่างกันสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยคำนึงถึงประเด็นสิทธิส่วนบุคคลและความปลอดภัยของระบบ</p>
<p>Promotes social inclusiveness and collaboration among government agencies and citizen</p> <p>ส่งเสริมความเติบโตทางสังคมและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและพลเมือง</p>	<p>Promotes social inclusiveness by reaching out to the vulnerable populations including (i) the poor; (ii) women; (iii) the physically challenged; (iv) the illiterate; (v) the youth; (vi) the elderly; (viii) migrants; and (viii) the indigenous people; increases communication and interaction among government agencies and citizens with the objective of improving information flow, transparency and accountability; includes channels for active participation of citizens and mechanisms for monitoring and evaluation of development management in co-creating public value towards public governance.</p> <p>ส่งเสริมความเติบโตทางสังคมโดยให้โอกาสการเข้าถึงของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้แก่ (1) ผู้ยากจน (2) สตรี (3) ผู้พิการทางร่างกาย (4) ผู้ไม่รู้หนังสือ (5) เยาวชน (6) ผู้สูงอายุ (7) ผู้อพยพ (8) ชนพื้นเมือง โดยมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับพลเมืองเพื่อให้เกิดการไหลของข้อมูล ข่าวสาร ความโปร่งใส ภาระรับผิดชอบ รวมทั้งการพัฒนาช่องทางและกลไก การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการในการร่วมสร้างสรรค์คุณค่าสาธารณะของธรรมาภิบาลภาครัฐ</p>
<p>Transforms administration</p> <p>การเปลี่ยนแปลงการบริหาร</p>	<p>Involves transformation within a large framework rather than incremental improvements. Innovative methods, tools and techniques, in the context of a given country or region, and, are applied to transform public sector organizations through the application of whole-of-government approaches to service delivery, among other things, through the strategic application of ICT in government.</p> <p>เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหญ่มากกว่าการปรับปรุงงาน เน้นการพัฒนานวัตกรรม เครื่องมือและเทคนิคในบริบทของประเทศหรือภูมิภาคที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อส่งมอบบริการด้วยแผนเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐบาล</p>
<p>Introduces a new concept</p> <p>แนวคิดใหม่</p>	<p>Introduces a unique idea, distinctively new policy and implementation design, approach to promoting whole-of-government approaches and/or innovation, in the context of a</p>

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
	<p>given country or region, for greater public sector performance and socio-economic development.</p> <p>เป็นความคิดใหม่ที่เกิดขึ้น เป็นนโยบายใหม่และออกแบบการดำเนินการตามแนวทางการส่งเสริมวิธีการของรัฐ และ/หรือนวัตกรรมในบริบทของประเทศหรือภูมิภาคเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐและการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม</p>

ประเภทที่ 4 การส่งเสริมการตอบสนองความเสมอภาคทางเพศในการส่งมอบบริการสาธารณะ

Category 4 Promoting Gender-Responsive Delivery of Public Services

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
<p>Provides high quality service delivery for women</p> <p>จัดหาบริการที่มีคุณภาพสูงสำหรับกลุ่มสตรี</p>	<p>Provides increased access to high quality and affordable service delivery for women; Includes innovations in service delivery mechanisms that cater to the specific needs of women, in particular responding to the specific security risks, care burden, mobility and access issues faced by women.</p> <p>จัดให้มีบริการที่มีคุณภาพสูงที่สามารถจับจ่ายใช้สอยได้ สำหรับกลุ่มสตรีเพิ่มมากขึ้นรวมถึงนวัตกรรมในกลไกการส่งมอบบริการ ที่จัดให้ตรงกับความต้อการพื้นฐานกับกลุ่มสตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านความปลอดภัยที่มีความเฉพาะเจาะจงกับสตรี ภาระในการดูแล การเคลื่อนย้าย และปัญหาการเข้าถึงที่มีการเผชิญหน้ากับสตรี</p>
<p>Promotes accountability in service delivery to women</p> <p>ส่งเสริมการรับผิดชอบในการส่งมอบบริการให้กับกลุ่มสตรี</p>	<p>Utilizes documentation in various forms which can serve as evidence of a government's conformity to women's human rights; ensures mechanisms that support women to easily obtain information about government actions, initiate investigations or be compensated where necessary; and ensures that officials are sanctioned when women's needs are ignored or when women's rights for service delivery are not protected.</p> <p>การใช้เอกสารในแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่แสดงถึงหลักฐานทางราชการ ต้องเป็นไปตามสิทธิมนุษยชนของสตรีสร้างกลไกสนับสนุนให้กลุ่มสตรีสามารถได้รับข้อมูลจากภาครัฐได้ง่ายขึ้น สามารถตรวจสอบเบื้องต้น หรือได้รับการชดเชยในกรณีที่เป็นจำเป็น และการสร้างความมั่นใจต่อบทลงโทษเจ้าหน้าที่รัฐ เมื่อละเลยหรือไม่ปกป้องในการให้บริการสตรีตามความต้องการพื้นฐานหรือตามสิทธิสตรีที่ควรจะได้รับ</p>

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
<p>Promotes transparency in service delivery to women ส่งเสริมสร้างโปร่งใสในการส่งมอบบริการให้กับกลุ่มสตรี</p>	<p>Creates mechanisms to increase the ability of women to observe, monitor and analyze government decision-making and processes, including participatory budgeting and planning processes, and citizen feedback mechanisms. สร้างกลไกในการเพิ่มความสามารถของกลุ่มสตรีในการร่วมสังเกต ติดตาม และวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจของรัฐบาล รวมถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและการจัดทำงานงบประมาณ และกลไกในการรับฟังคำติชมจากประชาชน</p>
<p>Promotes responsiveness to the needs of women ส่งเสริมการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มสตรี</p>	<p>Enhances responsiveness of government to the demands and needs of women, in particular those in remote rural areas; Demonstrates openness through consultative mechanisms with women and their representatives; Implements new processes and institutional mechanisms to channel the demands and views of women. This may include decision-support systems, government networking, and consultation mechanisms leading to more effective policymaking and implementation as well as multi-sectoral and “horizontal” approaches to public service delivery and management. ส่งเสริมให้ภาครัฐมีการตอบสนองต่อความต้องการและความต้องการพื้นฐานของกลุ่มสตรีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสตรีในพื้นที่ห่างไกล โดยการเปิดรับฟังความคิดเห็นผ่านกลไกภาคประชาชนที่มีผู้แทนของกลุ่มสตรี การปรับปรุงกระบวนการใหม่ และกลไกสถาบันที่จะเป็นช่องทางในการแสดงความต้องการหรือความคิดเห็นของกลุ่มสตรี ซึ่งอาจหมายถึงระบบสนับสนุนการตัดสินใจเครือข่ายการทำงานภาครัฐ และกลไกการให้คำปรึกษา ที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายและการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกันกับการจัดการและส่งมอบบริการสาธารณะในรูปแบบหลากหลายภาคส่วนและแนวราบ</p>
<p>Promotes gender parity in public service delivery ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศในการส่งมอบบริการสาธารณะ</p>	<p>Introduces incentives and changes in employment policies, including recruitment, promotion, training, compensation and career management policies, to increase the number of women in the public sector at all levels, including those in the front line and at decision making levels. เสนอสิ่งจูงใจและการเปลี่ยนแปลงในนโยบายการจ้างงาน รวมถึงการสรรหา การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และนโยบายการบริหารสายอาชีพที่จะเพิ่มจำนวนสตรีในภาครัฐทุกระดับ รวมถึงผู้ที่อยู่ในแนวหน้าในระดับการตัดสินใจ</p>

หลักเกณฑ์การพิจารณา	คำอธิบายโดยสังเขป
<p>Transforms administration เปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ</p>	<p>Involves transformation of a large framework, rather than incremental improvements, to promote women’s rights; Innovative methods, tools and techniques, in the context of a given country or region, and, are applied to respond to needs of women. These may include the provision of e-government services; a change in organizational culture; administrative reforms; or the overhaul of government procedures for gender responsive service delivery and the application of knowledge management processes.</p> <p>ในการส่งเสริมเรื่องสิทธิสตรีเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบใหญ่ในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยการนำหลักการ เครื่องมือและเทคนิคที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้กับแนวคิดตามบริบทของประเทศหรือภูมิภาค และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มสตรีได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการจัดให้มีการบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) ของรัฐบาลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การปฏิรูปการบริหารจัดการ หรือการปรับปรุงขนานใหญ่ในขั้นตอนการให้บริการของภาครัฐเพื่อตอบสนองความเสมอภาคทางเพศในการส่งมอบบริการ และการนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้</p>
<p>Introduces a new concept for women’s participation in policy making เสนอแนะแนวคิดใหม่ ในเรื่องการมีส่วนร่วมของกลุ่มสตรี ในการกำหนดนโยบาย</p>	<p>Introduces a distinctively new approach to promoting the participation of citizens, especially poor women, in policymaking; this may be through the application of a new knowledge management technique, unique policy, or implementation design in the context of a given country or region.</p> <p>เสนอแนวทางใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนโดยเฉพาะกลุ่มสตรีที่ยากจน ในการกำหนดนโยบาย ทั้งนี้อาจจะผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการความรู้ใหม่ ๆ นโยบายที่มีความเฉพาะหรือการออกแบบนโยบายในการนำไปสู่การปฏิบัติในบริบทของประเทศหรือภูมิภาค</p>

บทที่ 3

ขั้นตอนการสมัครรางวัล United Nations Public Service Awards

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดขั้นตอนการสมัคร และแนวทางการประเมินรางวัล United Nations Public Service Awards ไว้ดังนี้

3.1 วิธีการและขั้นตอนการสมัครรางวัล United Nations Public Service Awards

การสมัครขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards แบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

กรอกใบสมัครทางออนไลน์ ผ่านเว็บไซต์ www.unpan.org ภายในวันที่กำหนด (ปกติองค์การสหประชาชาติจะเปิดรับสมัครในช่วงเดือนกันยายนถึงสิ้นเดือนธันวาคม) โดยเมื่อเข้าไปที่หน้าหลักของเว็บไซต์แล้วให้เลือกหัวข้อ Events หัวข้อ UN Public Service Awards และหัวข้อ How to apply ตามลำดับ (หรือเข้าไปที่ www.unpan.org/applyunpsa 2014) จากนั้นดำเนินการตามขั้นตอนและเงื่อนไขการสมัครที่ระบุไว้ในเว็บไซต์ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มการสมัคร โดยจะแตกต่างกันตามประเภทรางวัลที่ขอรับสมัคร ทั้งนี้การกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มต้องใช้ภาษาใด ภาษาหนึ่ง ใน 6 ภาษา ได้แก่ ภาษาอารบิก จีน อังกฤษ ฝรั่งเศส รัสเซีย หรือสเปน

ทั้งนี้ ในการกรอกข้อมูล ต้องกรอกเป็นภาษาอังกฤษ โดยเริ่มต้นที่หัวข้อ Information on institution being **nominated** ให้กรอกข้อมูลของหน่วยงานที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก ตามด้วยหัวข้อ Information on institution making the **nomination** ให้กรอกข้อมูลของผู้เสนอชื่อหน่วยงานที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก (หน่วยงานไม่สามารถเสนอชื่อเข้ารับการคัดเลือกได้เอง) ซึ่งในที่นี้ผู้เสนอชื่อหน่วยงานขอให้ระบุเป็นสำนักงาน ก.พ.ร. โดยกรอกข้อมูล ดังนี้

Information on institution making the nomination

Institution Name: Office of the Public Sector Development Commission

Institution Acronym: OPDC

Institution Type: Government Agency

Contact's Function Title: Deputy Secretary - General

Contact's First Name(s): Mr.Pongard

Contact's Last Name(s): Treekitwattanakul

Contact's Gender: Female Male

Address: 59/1 Pitsanuloke Road , Dusit

Postal Code: 10300

City: Dusit District

State/Province: Bangkok

Country: Thailand

Telephone/Fax : + (66) 2 356 9999/ + (66) 2 281 8169

Institution's/Project's Website: www.opdc.go.th

E-mail: areepan@opdc.go.th

E-mail Confirm: areepan@opdc.go.th

ขั้นตอนที่ 2

1) ระบบจะจัดส่งใบสมัครยังหน่วย DPADM (The Division for Public Administration and Development Management) โดยอัตโนมัติเพื่อคัดเลือกผลงานของผู้สมัครในรอบแรก ซึ่งทุกหน่วยงานจะได้รับแจ้งผลการสมัครทางอีเมลพร้อม User ID และ Password เพื่อให้หน่วยงานใช้ในการตรวจสอบผลการพิจารณาต่อไป จากนั้นองค์การสหประชาชาติจะใช้เวลาประมาณ 1 เดือน ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผลงานของหน่วยงานในรอบแรก (ประมาณปลายเดือนกุมภาพันธ์จะได้รับการแจ้งผลกลับ)

2) ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกรอบแรกเข้าสู่กระบวนการพิจารณาในรอบสองจะได้รับแจ้งให้ส่งเอกสารและ/หรือหลักฐานอ้างอิงเพิ่มเติม ได้แก่ จดหมายรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2 ฉบับ (Letters of Reference) และเอกสารหลักฐานอ้างอิง เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการประมาณ 5 เรื่อง เช่น รายงานผลการตรวจประเมินและการตรวจสอบ ผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น

หมายเหตุ: ภายหลังจากส่งใบสมัครออนไลน์แล้ว ผู้สมัครควรเตรียมเอกสารเพิ่มเติม ไม่จำเป็นต้องรอจนกว่าจะผ่านรอบคัดเลือก

การส่งเอกสารเพิ่มเติม สามารถส่งได้ 2 ทาง ดังนี้

- **ทางไปรษณีย์** ในกรณีที่ส่งด้วยวิธีนี้ต้องมี “หนังสือนำ” โดยมีเนื้อความระบุถึงกิจกรรมริเริ่มที่ส่งเข้าสมัคร และระบุว่าเอกสารเพิ่มเติมที่แนบมามีอะไรบ้าง
- **ทางระบบออนไลน์** ผู้สมัครควรส่งเอกสารเพิ่มเติมด้วยวิธีนี้ โดยผู้สมัครจะได้รับ User ID และ Password ผ่านทางอีเมลหลังจากส่งใบสมัครออนไลน์แล้ว เพื่อใช้ upload เอกสารผ่านระบบออนไลน์

เอกสารเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- **จดหมายรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2 ฉบับ (letters of reference)** จดหมายรับรองอาจเขียนโดยองค์การหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชน แต่จะต้อง**ไม่ใช่**หน่วยงานเดียวกันกับหน่วยงานที่สมัครเพื่อขอรับการประเมินเพื่อรับรางวัล โดยเนื้อความในจดหมายควรจะมีการชี้ให้เห็นประเด็นความสำคัญว่าผลงานของหน่วยงานที่สมัครประสบความสำเร็จมีคุณค่าอย่างไรเมื่อนำไปปฏิบัติ และควรเขียนในทำนองที่ว่า ทำไม่กิจกรรมที่หน่วยงานทำจึงควรค่าแก่การได้รางวัล (สำนักงาน ก.พ.ร. จะรับผิดชอบออกหนังสือรับรองให้ 1 ฉบับ หน่วยงานต้องจัดหาอีก 1 ฉบับ)

- **เอกสารหลักฐาน อ้างอิง 2-5 เรื่อง** หลักฐานอ้างอิงเพื่อใช้สนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการที่ทำเป็นหลักฐานที่อยู่ในรูปแบบหรือวัสดุอะไรก็ได้ เช่น เอกสาร หนังสือ ผลสำรวจความคิดเห็นประชาชน ดีวีดี วีดีโอ เทป บทความในหนังสือพิมพ์ ซีดี เป็นต้น

ใบสมัครในรอบสุดท้ายจะได้รับการตัดสินโดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานสาธารณะขององค์การสหประชาชาติ หลังจากพิจารณาตัดสินแล้วทางคณะกรรมการฯ จะแจ้งรายชื่อผู้ได้รับรางวัลให้แก่เลขาธิการองค์การสหประชาชาติเพื่อประกาศต่อไป

3.2 ขั้นตอนการประเมินของคณะกรรมการ

ในการประเมินของคณะกรรมการเพื่อตัดสินให้รางวัล United Nations Public Service Awards มีรายละเอียดและขั้นตอนในการพิจารณา ดังนี้

- 1) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญของ The Division for Public Administration and Development Management (DPADM) ตรวจสอบเบื้องต้นว่ากรอกใบสมัครครบถ้วนหรือส่งเอกสารครบถ้วนหรือไม่ ใบสมัครที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาจะถูกตัดสิทธิ์
- 2) จากนั้นกิจกรรมริเริ่มหรือโครงการที่ผู้สมัครส่งไปจะมีคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญของ DPADM 2 คน เพื่อร่วมพิจารณาเพื่อให้เกิดความยุติธรรม โดยในขั้นนี้จะคัดเลือกรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกรอบแรก
- 3) ผู้ผ่านการคัดเลือกรอบแรกจะได้รับแจ้งทางอีเมลให้ส่งเอกสารและ/หรือหลักฐานอ้างอิงเพิ่มเติม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาหลังจากพิจารณาแล้วจะคัดเลือกรายชื่อผู้ผ่านเข้ารอบสุดท้าย
- 4) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญของ DPADM จะส่งรายชื่อผู้ผ่านเข้ารอบสุดท้ายไปยังคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานสาธารณะ (The Committee of Experts on Public Administration, CEPA) เพื่อพิจารณาตัดสินเมื่อเสร็จสิ้นแล้วจะส่งรายชื่อหน่วยงานที่ได้รับรางวัลให้คณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 5) CEPA ส่งผลการพิจารณาไปยังเลขาธิการองค์การสหประชาชาติเพื่อประกาศต่อไป
- 6) หน่วยงานที่ได้รับรางวัลจะได้รับเชิญให้เข้าร่วมในพิธีมอบรางวัล ในกรณีที่หน่วยงานไม่ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลจะมีการแจ้งให้ทราบเช่นกัน

บทที่ 4

แนวทางการเขียนรายงานเพื่อสมัครรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ

การจะได้รับรางวัลหรือไม่นั้น หัวใจสำคัญอยู่ที่วิธีการเขียนที่โดนใจ ซึ่งหมายความถึงต้องตั้งใจให้แตก และตอบให้ครบทุกประเด็นคำถาม เนื่องด้วยวิธีการคัดเลือกของคณะกรรมการนั้น พิจารณาจากผลงานที่หน่วยงานสรุปรายงานสมัครในครั้งแรกเป็นหลัก ดังนั้นในหัวข้อนี้จึงแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน เพื่อให้เกิดความชัดเจนถึงแนวทางการเขียนรายงานที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนแรก เป็นข้อแนะนำในการเขียนรายงาน โดยอธิบายให้เห็นถึงแนวทาง การเขียนรายงานที่ดี หรือสิ่งที่ควรปฏิบัติในการเขียนรายงาน (Do) และสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติในการเขียนรายงาน (Don't)

ส่วนที่สอง ข้อแนะนำโดยสรุปจากผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัล

4.1 แนวทางการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล

การจัดทำรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสมัครขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards จะต้องจัดทำและนำเสนอตามกรอบคำถาม 4 หัวข้อ รวม 12 ข้อ ซึ่งการนำเสนอผลงานมีข้อควรปฏิบัติ (Do) และไม่ควรปฏิบัติ (Don't) ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัญหา (PROBLEM ANALYSIS)

โดยให้อธิบายถึงปัญหาหรือสถานการณ์ก่อนที่จะริเริ่มโครงการ

สิ่งที่ควรเขียน :

1. ควรอธิบายให้ครอบคลุมใน 2 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1) บอกถึงปัญหา ความเป็นมา ความสำคัญ ที่นำมาสู่การริเริ่มกิจกรรมการ

พัฒนาการบริการ

- ควรดึงบริบท/สถานการณ์โลก หรือความยากลำบากของประชาชน ผู้ด้อยโอกาสเข้ามาเพื่อชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของ “กิจกรรมริเริ่ม”

- ในการเขียนเหตุผลความจำเป็นของการริเริ่มกิจกรรมควรเน้นให้เห็นว่า ถ้าไม่มีอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อเศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตของประชาชน หรือวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง และเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นควรมีผลการสำรวจหรือผลการวิจัยสนับสนุนข้อมูลดังกล่าว

2. ระบุถึงกลุ่มทางสังคมที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว และระบุว่ากลุ่มสังคมดังกล่าวได้รับผลกระทบแล้วก่อให้เกิดปัญหาใด ควรเน้นให้เห็นว่าปัญหาที่กลุ่มทางสังคมได้รับผลกระทบ

ก่อให้เกิดผลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรมอย่างไร และเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นควรมีการสำรวจหรือผลการวิจัยสนับสนุนข้อมูลดังกล่าว

สิ่งที่ไม่ควรเขียน :

1. บอกปัญหา ความเป็นมา และความสำคัญ ที่นำมาสู่การริเริ่มกิจกรรม แต่ไม่ได้บอกว่าปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมเช่นใด
2. ระบุถึงกลุ่มทางสังคมที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา แต่ไม่ได้ระบุว่ากลุ่มสังคมดังกล่าวได้รับผลกระทบแล้วก่อให้เกิดปัญหาใด

2) กลยุทธ์การดำเนินการ (STRATEGIC APPROACH)

ให้อธิบายถึงผู้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา สิ่งที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นนวัตกรรม

สิ่งที่ควรเขียน :

1. ควรอธิบายให้ครอบคลุมใน 2 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้
 - 1) ระบุประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรม และผลสัมฤทธิ์ โดยเขียนในลักษณะสรุปเป็นประเด็น ๆ และขยายความในแต่ละประเด็น
 2. ระบุกลุ่มที่ได้ประโยชน์จากกิจกรรม
 - ควรมีผลการสำรวจหรือผลการวิจัยสนับสนุนข้อมูลดังกล่าว
 - ทั้งนี้ประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาหรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้ต้องมีผลกระทบหรือมีผู้ได้รับประโยชน์ใน วงกว้าง เช่น มีผลกระทบต่อประชากรทั้งประเทศ หรือระดับภูมิภาค หรือระดับเขตพื้นที่ เป็นต้น
2. ควรระบุให้เห็นว่าที่ผ่านมาประสบปัญหาอะไรในการดำเนินการอย่างชัดเจน แล้วในอนาคตมีแนวทางอย่างไรในการจัดการกับปัญหาดังกล่าว (ควรอธิบายให้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่าแนวทางการจัดการปัญหาสามารถนำมาปฏิบัติและเกิดผลสำเร็จได้จริง)
3. ควรแสดงให้เห็นว่าใช้เครื่องมือหรือทฤษฎีอะไรในการจัดการกับปัญหาเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่กิจกรรมริเริ่มที่นำมาใช้ในการพัฒนา และแสดงถึงการคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการทางความคิดที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ

สิ่งที่ไม่ควรเขียน :

1. เขียนในลักษณะบรรยายไปเรื่อย ๆ ไม่มีการจัดกลุ่มประเด็นทางความคิด หรือไม่สามารถชี้เป้าหมายของ ผู้ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบได้อย่างชัดเจน
2. ไม่ระบุวิธีการจัดการกับปัญหา หรืออุปสรรคให้ชัดเจน

3) การดำเนินการและการนำไปปฏิบัติ (EXECUTION AND IMPLEMENTATION)

ให้อธิบายถึงกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการนำไปสู่การปฏิบัติ ทรัพยากรที่นำมาใช้ ผลผลิตที่สำเร็จจากการดำเนินการ ระบบที่กำหนดไว้เพื่อติดตามและประเมินกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคหลัก ๆ และวิธีการเอาชนะปัญหาอุปสรรค

สิ่งที่ควรเขียน :

1. ควรอธิบายให้ครอบคลุมใน 2 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้
 - 1) ระบุผู้เสนอปัญหาในภาพกว้าง
 - ว่าเกิดจากสถานการณ์ที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์ หรือสถานการณ์โลก หรือสภาพการณ์ทางสังคมของประเทศ หรือความต้องการของประชาชนในประเทศอย่างไร หรือเชื่อมโยงกับบริบทประเทศอย่างไร เช่น นโยบายแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2551-2555 หรือนโยบาย E-government ของรัฐบาล เป็นต้น แล้วนำมาสู่การคิดกิจกรรมอย่างไร
 - 2) ระบุสิ่งที่ทำให้กิจกรรมประสบความสำเร็จ
 - อาจเป็นการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ ๆ หรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์การปฏิบัติงานของคนในองค์กร แล้วนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาได้เป็นผลสำเร็จ
2. ควรอธิบายให้ครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญในการระบุวัตถุประสงค์หลัก กลยุทธ์ และวิธีการดำเนินการ ควรเขียนในลักษณะเป็นประเด็น ๆ แล้วขยายความ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการ ต้องเขียนขยายความว่า ทำเพื่ออะไร หรือทำแล้วเกิดประโยชน์อะไร (ควรเกิดประโยชน์ในวงกว้าง โดยเฉพาะผลที่ทำให้ประชาชนอยู่ดีมีสุขมากขึ้น)
3. ควรอธิบายให้เห็นเป็นลำดับขั้นเวลาของการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมนี้ว่า ต้องเริ่มต้นจากอะไร และอย่างไรบ้าง (เป็นการแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการเป็นระบบผ่านกระบวนการคิด การวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีผลก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนหมู่มากได้จริง)
4. ควรอธิบายให้ครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญ คือ การระบุทรัพยากรที่ใช้ในกิจกรรมดังกล่าว โดยเฉพาะ ด้านการเงิน ด้านเทคนิค ด้านทรัพยากรบุคคล
 - ควรแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรดังกล่าวใช้ขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างไร
 - ทรัพยากรแต่ละปัจจัยเกี่ยวพันกันอย่างไร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

สิ่งที่ไม่ควรเขียน :

1. การระบุผู้เสนอปัญหาในภาพแคบว่าเกิดจากการคิดของกลุ่มเล็ก ๆ บางกลุ่ม โดยขาดการศึกษา เพื่อสนับสนุนความคิด หรือการคิดได้โดยไม่มีหลักการทางความคิดที่ชัดเจนเป็นระบบ หรือเกิดจากการคิดคนเดียวของผู้บังคับบัญชา
2. บอกเพียงลำดับขั้นตอน หรือกระบวนการของตัวกิจกรรม
3. ไม่ระบุการดำเนินการตามระยะเวลาการเกิดทำให้ไม่ทราบความสัมพันธ์ก่อนหลังของการดำเนินการเป็นอย่างไร (อย่าเขียนในลักษณะเชิงพรรณนาไปเรื่อย ๆ ไม่สามารถชี้ให้เห็นจุดหรือช่วงเวลาที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความยุ่งยาก หรือความสำเร็จในการดำเนินการได้อย่างชัดเจน)
4. ระบุเพียงว่าใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และทรัพยากรแต่ละอย่างนั้นใช้งบลงทุนเท่าไร โดยไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นเหมาะสมจำเป็น และคุ้มค่าสมประโยชน์ หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือไม่

4) ผลกระทบและความยั่งยืน (IMPACT AND SUSTAINABILITY)

ให้อธิบายถึงประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ ความยั่งยืนของการดำเนินการและบทเรียนที่ได้รับ

สิ่งที่ควรเขียน :

1. ควรอธิบายให้ครอบคลุมใน 2 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้
 - 1) เขียนถึงความสามารถในการนำกิจกรรมที่คิดไปเผยแพร่ หรือปรับใช้กับหน่วยงานอื่นที่สำคัญควรระบุให้ได้อย่างชัดเจนว่าเมื่อนำไปขยายผลแล้วผลลัพธ์โดยรวมที่ได้จะเป็นอย่างไร เช่น ประชาชนได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นร้อยละ ... หรือคุณภาพชีวิตของผู้ด้อยโอกาสดีขึ้นร้อยละ ... เป็นต้น
 - 2) ควรระบุให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรม ในการนำไปปรับใช้กับประเทศอื่นได้ (อาจใช้ข้อมูลของประเทศที่ด้อยพัฒนากว่าเป็นฐานในการเปรียบเทียบประโยชน์ของการนำนวัตกรรมการพัฒนาที่คิดได้ไปขยายผล)
2. ควรอธิบายให้ครอบคลุมในประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงหัวใจสำคัญของการพัฒนา คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งอาจได้จากการศึกษา

สิ่งที่ไม่ควรเขียน :

1. ระบุเพียงกิจกรรมที่ทำ แต่ไม่เชื่อมโยงไปสู่การเผยแพร่หรือปรับใช้กับหน่วยงานอื่น
2. ระบุเพียงแต่ประสบการณ์ที่ได้ แต่ไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การสร้างบทเรียนในการเรียนรู้

4.2 ข้อเสนอแนะโดยภาพรวมจากการศึกษาผลงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล

1. การเขียนรายงานเพื่อส่งเสนอรับรางวัล

- 1) หน่วยงานควรเขียนรายงานที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการลดขั้นตอนของการดำเนินงาน การบริการ ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการบริการสู่ภาคประชาชน และภาครัฐควรให้ความสำคัญในการกระจายการให้บริการไปยังพื้นที่ที่ยังเข้าไม่ถึงผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้งานบริการภาครัฐดีขึ้น ผ่านเครือข่ายโทรศัพท์อินเทอร์เน็ตหรือ E-Government เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับประชาชน
- 2) ประเด็นที่ UN ให้ความสำคัญ
 - ผลงานที่เขียนให้เห็นถึงความสำคัญของเรื่องสิทธิเยาวชน เช่น การลดการค้าเด็ก การป้องกันการท้องไม่พร้อม หรือการเข้าถึงระบบสาธารณสุขในจำนวนเงินและขั้นตอนที่ลดลง ซึ่ง UN ให้ความสำคัญกับประเด็นนี้มาก
 - ผลงานที่นำเสนอเกี่ยวกับสาธารณสุขเคลื่อนที่ไปยังชนบทหรือพื้นที่ห่างไกล เช่น เกาะต่าง ๆ โดยการทำฐานข้อมูลของผู้ป่วย เพื่อเข้าถึงข้อมูลของส่วนกลางในการรับการรักษาและงานบริการที่ดีขึ้นเทียบเท่ากับโรงพยาบาลศูนย์ รวมถึงการจัดตั้งโรงพยาบาลที่มีการรักษาราคาถูก (Low cost Hospital) สำหรับประชาชนที่มีรายได้น้อย และการจัดการโครงสร้างทางด้านสาธารณสุข

- ผลงานที่นำเสนอเกี่ยวกับสิทธิ สวัสดิการและการเข้าถึงงานบริการของผู้พิการ ทางด้านต่างๆ เช่น รถสาธารณะ การรักษาพยาบาล และการเท่าเทียมกับคนทั่วไป
- ผลงานที่แสดงให้เห็นว่ามี การเข้าถึงของงานบริการภาครัฐในพื้นที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตหรือโทรศัพท์มือถือ และการจัดตั้งกลุ่มอาสาสมัครชุมชน หรือการจัดตั้งศูนย์บริการตามแหล่งชุมชน เช่น ห้างสรรพสินค้า เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของ ภาครัฐได้มากขึ้น
- ผลงานที่แสดงให้เห็นถึงการเข้าถึงสิทธิหรือสาธารณสุขพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ไฟฟ้า ประปา การรักษาพยาบาล ของประชาชน
- ผลงานที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการศึกษาที่ดีขึ้นและเท่าเทียมกัน เช่น การจัดการ ศูนย์การเรียนรู้เคลื่อนที่ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เข้าถึงพื้นที่ห่างไกลและมีความเสี่ยงสูง และ การฝึกวิชาชีพต่าง ๆ
- ผลงานที่แสดงให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับกลุ่มคนที่มีรายได้น้อยในการ ให้บริการของภาครัฐ เช่น การศึกษา รวมถึงการรับฟังความเห็นของกลุ่มคนต่างๆ
- ผลงานที่แสดงให้เห็นถึงสิทธิสตรีในด้านการลดความรุนแรงทางเพศหรือ ครอบครัวยและการส่งเสริมสิทธิสตรีให้มีความเท่าเทียม

2. ข้อเสนอแนะในการเขียนรายงาน

- 1) ในการเขียนรายงานควรเขียนให้เป็นเรื่องราวร้อยเรียงเพื่อให้อ่านเข้าใจง่าย และในการ ตอบคำถามแต่ละข้อควรตอบคำถามให้จบในข้อนั้น
- 2) ในการเขียนข้อมูลทางด้านสถิติ ให้เขียนเปรียบเทียบระหว่างปีแรกที่ดำเนินการกับปี สุดท้ายของโครงการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่ลดลง และควรเขียนเป็นกราฟ เพื่อลดระยะเวลาและการ เขียนจำนวนค่าง
- 3) ในการเขียนรายงานควรเขียนไม่ควรเขียนเป็นหัวข้อ เนื่องจากทำให้อ่านเข้าใจยาก ควรเขียน เป็นเชิงพรรณนา
- 4) ในการเขียนรายงานควรถ่ายทอดจากมุมมองที่ประชาชนได้รับประโยชน์มากกว่าการเขียน ให้เห็นถึงการประหยัดงบประมาณของรัฐบาล
- 5) ในการเขียนรายงานควรเขียนประโยคด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และเขียนใจความสำคัญใน การดำเนินโครงการให้ชัดเจน
- 6) ในการเขียนรายงานถึงกลุ่มคนที่ได้รับผลประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่า ของโครงการนั้น
- 7) ในการเขียนรายงานไม่ควรนำคำตอบเดิมมาใช้ตอบคำถามซ้ำไปมา เพราะจะทำให้เห็นว่า หน่วยงานไม่มีข้อมูลเพิ่มเติมจากเดิม
- 8) ในการเขียนรายงานควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของโครงการในระยะยาว และจำนวน ประชาชนที่ได้รับประโยชน์โดยเฉพาะคนที่ด้อยโอกาส สตรีและคนชรา
- 9) ในการเขียนรายงานควรเขียนจากข้อมูลจริงของโครงการ มากกว่าความคิดเห็นของหน่วยงาน

ภาคผนวก

ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล

ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล

สำหรับเนื้อหาสาระในส่วนภาคผนวกนี้ ได้แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง ได้รวบรวมตัวอย่างการเขียนรายงานของประเทศในภูมิภาค Asia and the Pacific ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) United Nations Public Service Awards 2010 สาขาต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นตัวอย่างศึกษาในการเขียนรายงานเพื่อขอเสนอรับรางวัลดังกล่าว พร้อมนี้ ได้วิเคราะห์แนวทางการเขียนในแต่ละคำถาม เพื่อให้ ส่วนราชการมีความเข้าใจง่ายขึ้น และเห็นจุดเด่นของการเขียนรายงานดังกล่าว ดังนี้

ประเภทสาขารางวัล	ประเทศ	ผลงาน	หน่วยงาน
Improving the delivery of public services	Australia	Building Resources in Democracy	Governance and Elections (BRIDGE) Australian Electoral Commission
Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms	Japan	Collaboration Testing	Saga Prefectural Government
Advancing knowledge management in government	Australia	Knowledge Network	National Blood Authority

ส่วนที่สอง เพื่อให้มีความชัดเจนและง่ายในการนำไปประยุกต์มากขึ้น ได้รวบรวมตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards ในช่วงปีที่ผ่านมา เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นตัวอย่างศึกษาได้ในอีกแนวทางหนึ่ง ดังนี้

ชื่อหน่วยงาน	รางวัลที่ได้รับ	ประเภทสาขารางวัล	ปีที่ได้รับ
กรมชลประทาน	1st Place Winner	Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms	2012
โรงพยาบาลราชวิถี	2nd Place Winner	Advancing knowledge management in government	2012

ชื่อหน่วยงาน	รางวัลที่ได้รับ	ประเภทสาขารางวัล	ปีที่ได้รับ
กรมชลประทาน	2nd Place Winner	Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms	2011
สำนักงานสรรพากรภาค 7 กรมสรรพากร	1st Place Winner	Advancing knowledge management in government	2011
โรงพยาบาลมหาราช นครเชียงใหม่	Winner	Improving the delivery of public services	2009
โรงพยาบาลยโสธร	Finalist	Improving the delivery of public services	2008

ตัวอย่างการเขียนรายงานของประเทศ
ในภูมิภาค Asia and the Pacific ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ

สาขา : Improving the delivery of public services
ชื่อผลงาน : Building Resources in Democracy, Governance and Elections (BRIDGE)
ชื่อหน่วยงาน : Australian Electoral Commission
ประเทศ : Australia

1) What was the situation before the initiative? (The problem)

The past 20 years have seen a rapid increase in the number of democratic states. As a result, the number of elections worldwide has increased dramatically. Initially the international community tended to deal with requests for electoral assistance by deploying large numbers of “electoral experts” who played a very “hands on” role in running the elections concerned. There was at that time very little emphasis placed on building the capacity of local electoral staff. This had potentially deleterious implications for the independence and sovereignty of the recipient countries

The experts were asked to reflect on everything, which, with the benefit of hindsight, they wished they had known when starting work on their first election. The knowledge, skills and values they identified formed the basis for what has become the BRIDGE curriculum. At the time no comprehensive curriculum for electoral administrators existed anywhere in the world.

The need for such a curriculum was also recognized in 2000 by the United Nations Transitional Administration in East Timor (UNTAET). It was on that mission that, for the first time, the UN established a Capacity Building Section as part of an Independent Electoral Commission. The AEC and UNTAET worked together to use the earliest modules of BRIDGE as a vital supporting element in that approach. Since that mission, capacity development has been a much more central plank of UN electoral assistance missions and BRIDGE has been included in dozens of the electoral mission plans of both UNDP and UNEAD including Georgia, Sudan, Afghanistan, Yemen, Bhutan and Nepal.

The project filled a substantial need for an appropriate mechanism to build the skills, attitudes and capacity of the large numbers of officials worldwide who were being asked, with minimal prior training or experience, to run free and fair elections in new or transitional democracies. To date, BRIDGE modules have been conducted for more than 4000 current or potential electoral administrators around the world.

Please see BRIDGE website for more detail: www.bridge-project.org

คำแปลโดยสรุป :

ในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา มีประเทศที่เปลี่ยนระบบการปกครองมาเป็นประชาธิปไตยเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงทำให้จำนวนการเลือกตั้งเพื่อประชาธิปไตยเพิ่มขึ้นมากด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งในอดีตการจัดการเลือกตั้งครั้งแรกของประเทศเหล่านั้นจะมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการเลือกตั้ง (Electoral experts) เข้ามาช่วยในการดูแลจัดการทั้งหมด เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ มักมีส่วนร่วมในการจัดการเลือกตั้งน้อยมาก ทำให้การจัดการเลือกตั้งในแต่ละครั้งนั้น ประเทศประชาธิปไตยใหม่ ๆ เหล่านี้ต้องพึ่งพากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเสมอ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นต้องการให้ความช่วยเหลือครั้งแรกของพวกเขาเป็นประโยชน์ต่อไป ดังนั้น ความรู้ทักษะ และสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งหลายในการจัดการเลือกตั้งได้ถูกถ่ายทอดกลายเป็นที่มาของการจัดตั้งหลักสูตร BRIDGE ซึ่งเป็นหลักสูตรแรกในโลกที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเลือกตั้ง ต่อมาในปี 2543 หลักสูตรนี้ได้รับการยอมรับจากองค์กรบริหารชั่วคราวของสหประชาชาติในติมอร์ตะวันออก (United Nations Transitional Administration in East Timor: UNTAET) ดังนั้นคณะกรรมการเลือกตั้งออสเตรเลีย (Australian Electoral Commission: AEC) ได้ร่วมมือกับ UNTAET ในการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว เพื่อเป็นการรองรับกับการขยายตัวของความนิยมระบอบประชาธิปไตย และเป็นการช่วยให้ประเทศที่พึ่งเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตยนั้นสามารถดูแลตัวเองได้ ซึ่งในแนวทางนั้นได้ระบุถึงวิธีการอบรมบุคลากรท้องถิ่นทั้งทางด้านทักษะ และทัศนคติ ที่สำคัญต่อการดำเนินการจัดการเลือกตั้งที่โปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่ง ณ ปัจจุบันสามารถผลิตบุคลากรทางด้านจัดการเลือกตั้งถึง 4,000 คนทั่วโลก

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ ได้บอกถึงปัญหา ความเป็นมา ความสำคัญที่นำมาสู่การคิดกิจกรรมโดยดึงบริบท/สถานการณ์โลกเข้ามาเพื่อย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของ “กิจกรรมริเริ่ม” โดยระบุถึงกลุ่มทางสังคมที่ได้รับผลกระทบจากแก้ไขปัญหาด้วย “กิจกรรมริเริ่ม” ดังกล่าวในรูปของข้อมูลทางสถิติ

2) What were the key benefits resulting from the initiative? (The solution)

There are two guiding questions that inform all of the decisions made in the development and facilitation of BRIDGE programs. These are:

- Are we improving electoral processes?
- Are we strengthening the confidence and competence of key stakeholders?

The short term indicators used to track BRIDGE’s success are the level of satisfaction shown in participant evaluations, and the number of work plan undertakings completed. The indicators selected for the long-term include the following.

- A values and ethics based approach to all aspects of its work is adopted by the Electoral Management Body (EMB)

- Professional development is a higher corporate priority inside the institution, reflected in human resource practices.
- A BRIDGE-like active learning approach is incorporated into a training regime making use of fully customized resources informed by the original BRIDGE materials.
- The morale of staff, institutional pride, and commitment to the values of democratic electoral processes is thriving.
- The performance of the institution in delivering certain elections-related functions that were the focus of the BRIDGE workshops has improved.
- Increased understanding of broader issues of sustainability within the institution. The improved state of relations between stakeholders brought together in BRIDGE workshops serves as an enabling factor for credible electoral processes.
- An improved policy framework is in place in specific areas corresponding to the focus of the BRIDGE program.

Other indicators used by the partners to measure the efficiency and effectiveness of the project are:

- The take-up rate: The calendar for 2009 indicates that already there have been no fewer than 35 workshops conducted in 22 countries including Tonga, Palestine, Nepal, Afghanistan, Ghana, Angola, Senegal, Timor Leste, Indonesia, Egypt, USA, Jordan, Fiji, Vanuatu, Philippines, Colombia, Federated States of Micronesia, Georgia, Bhutan, Yemen, Pakistan and Australia.
- The number of repeat uses of BRIDGE by clients: Of those countries using BRIDGE this year, 14 are repeat users.
- The number of times BRIDGE was built into the capacity development plans of organisations such as the UN and AusAID: Currently BRIDGE is built in to almost all of the current Electoral Assistance plans of UNDP. It is built in to many of the current plans of IFES including Pakistan and Jordan. It is currently built into many AusAID programs including Timor Leste, Indonesia and Solomon Islands.
- The level of demand for the Train the Facilitator (TTF) program: So far this year, there have been BRIDGE TTFs conducted in Ghana, Georgia, Jordan, Brussels, Peru, South Africa and Nepal, training some 150 potential BRIDGE facilitators. Currently there are more than 250 fully accredited facilitators on the Database and almost double that awaiting the opportunity to complete their accreditation.

- The number of hits on the BRIDGE Website. There have been approximately 1.5 million hits on the website in 2009.

The BRIDGE partners – in line with the Paris Declaration 2005 on Aid Effectiveness – have been instrumental in reducing the amount of duplication and competition in the field of electoral assistance.

คำแปลโดยสรุป:

โครงการ BRIDGE ดำเนินการเพื่อตอบปัญหาหลัก ๆ 2 ข้อ ได้แก่

- โครงการนี้ช่วยในการปรับปรุงพัฒนาระบบการเลือกตั้งหรือไม่
- โครงการนี้ช่วยเพิ่มความมั่นใจ และความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่

ในการดำเนินการจะมีการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการตลอดเวลาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อประเมินความสำเร็จโครงการ ในระยะสั้นจะเป็นการประเมินจากระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และความสำเร็จตามแผนการดำเนินงาน สำหรับในระยะยาว จะประเมินจาก

- คุณธรรม และจริยธรรมของคณะกรรมการการเลือกตั้ง (Electoral management Body – EMB)
- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในการทำงาน
- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน โดยให้ความสำคัญไปยังการนำทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรที่มีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง
- ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ ความภาคภูมิใจของสถาบัน และความมุ่งมั่นการเห็นคุณค่าของกระบวนการ การเลือกตั้งต่อประชาธิปไตยที่แท้จริง
- ศักยภาพของสถาบันในการจัดการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นไปตามที่ได้รับจากการฝึกภาคปฏิบัติของโครงการ BRIDGE
- ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นต่อประเด็นปัญหาเกี่ยวกับความยั่งยืนของสถาบัน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของโครงการ BRIDGE ซึ่งทำให้กระบวนการเลือกตั้งมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น
- ปรับปรุงนโยบายของรัฐให้มีความสอดคล้องกับโครงการ BRIDGE

สำหรับปัจจัยที่ใช้วัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ BRIDGE มีดังต่อไปนี้

- อัตราการใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้น (Take-up rate) ซึ่งพบว่าในปี 2552 มีการจัด workshop ไม่ต่ำกว่า 35 ครั้ง ใน 22 ประเทศ
- จำนวนประเทศที่ใช้โครงการ BRIDGE ซ้ำ ซึ่งพบว่าในปี 2552 มี 14 ประเทศที่ดำเนินโครงการ BRIDGE รอบสอง
- จำนวนครั้งที่โครงการ BRIDGE ได้ถูกนำไปบรรจุในแผนการทำงาน หรือนโยบายขององค์กรของ UN หรือ AUSAID ซึ่งในปัจจุบันประเทศหลายประเทศ เช่น ปากีสถาน จอร์แดน อินโดนีเซีย ติมอร์ และ หมู่เกาะโซโลมอน ได้นำโครงการ BRIDGE ไปบรรจุในแผนการทำงาน
- จำนวนของผู้ที่ประสงค์จะเข้าร่วมการฝึกฝนการเป็นผู้ช่วยในโครงการ BRIDGE (Train the facilitator – TTF) จวบจนปัจจุบันมีผู้สำเร็จการฝึกฝน และได้เป็นผู้ช่วยอย่างเต็มตัวถึง 250 คน
- จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ BRIDGE ซึ่งในปี 2552 มีผู้เข้าชมเว็บไซต์มากถึง 1.5 ล้านคน

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมในลักษณะสรุปเป็นประเด็น ๆ และขยายความในแต่ละประเด็น คือ โครงการนี้ช่วยในการปรับปรุงพัฒนาระบบการเลือกตั้งหรือไม่ และโครงการนี้ช่วยเพิ่มความมั่นใจ และความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่

มีการระบุกลุ่มที่ได้ประโยชน์จากกิจกรรมโดยมีผลสำรวจสนับสนุนข้อมูลและระบุวิธีการสำรวจ ดังนี้ ในปี 2552 มีการจัด workshop ไม่ต่ำกว่า 35 ครั้ง ใน 22 ประเทศ มี 14 ประเทศที่เลือกดำเนินโครงการ BRIDGE ขึ้น แสดงจำนวนประเทศที่โครงการ BRIDGE ได้ถูกนำไปบรรจุในแผนการทำงาน หรือนโยบายขององค์กรของ UN หรือ AUSAID แสดงจำนวนของผู้ที่ประสงค์จะเข้าร่วมการฝึกฝนการเป็นผู้ช่วยในโครงการ BRIDGE ถึง 250 คน และแสดงจำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ BRIDGE จำนวนมากถึง 1.5 ล้านคน

3) Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

In December 1999, at the invitation of the Australian Electoral Commission (AEC), a group of prominent electoral experts from around the world (the “Expert Advisory Group” or “EAG”) met in Canberra, to discuss the potential structure and content of a short capacity-building program for electoral administrators.

BRIDGE was developed and is implemented for the global good. The AEC’s BRIDGE partners are the International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA), the International Foundation for Electoral Systems (IFES), the United Nations Development Programme (UNDP) and the United Nations Electoral Assistance Division (UNEAD). The AEC, as lead agency, has funded a permanent BRIDGE office in Melbourne since the inception of the project.

The curriculum framework for BRIDGE Version 1 was informed (as a starting point) by the members of the original EAG, but they could only represent their own particular experiences, substantial as they were. From the moment BRIDGE was first conducted in East Timor (in 2001), all BRIDGE implementers and facilitators have been tasked with seeking out new examples and activities that can be used in the BRIDGE curriculum. Examples of best practice and alternative approaches in election management have been collected from all over the world. This has given BRIDGE Version 2 a richness and depth that is even better equipped to meet the needs of clients.

Regional BRIDGE Expert Advisory Groups are also employed to ensure “buy in” and a sense of ownership. These are representative groups made up of key decision makers in the client groups. They help to ensure that client groups have input at every stage of BRIDGE programs. An example of such a group is the Pacific Island, Australia and New Zealand Electoral Administrators’ (PIANZEA) Network’s advisory group that selects modules it thinks are most appropriate to the network, nominates

trainees for TTFs, and helps to customize workshops by providing materials and examples from the Pacific context.

There have been more than 50 contributors to the BRIDGE curriculum from all over the world. They come from diverse cultural, linguistic and electoral backgrounds.

On a day-to-day basis, general queries and requests for support are dealt with through a BRIDGE office email address (projectoffice@bridge-project.org). All BRIDGE office staff are copied in to any request coming through this address and there are protocols in place to ensure that there is no “doubling up” on answers and that no query goes unanswered.

The original intended target groups for BRIDGE were Election Commissioners and EMB personnel, particularly in post conflict and developing democracies. However, such has been the success and appeal of BRIDGE that the audience has broadened to include political parties, parliamentarians, civil society organizations, election observers (international and domestic), members of the media and security forces. BRIDGE has also been taken up by the AEC as part of its induction and internal professional development programs and other established EMBs such as Elections Canada have been exploring BRIDGE’s potential application for their staff development programs.

คำแปลโดยสรุป :

แนวความคิดของโครงการ BRIDGE นี้ได้เกิดขึ้นในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2542 โดยคณะกรรมการเลือกตั้งออสเตรเลีย (Australian Electoral Commission: AEC) ได้เชิญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาในด้านการเลือกตั้งจากทั่วโลก (Expert Advisory Group - EAG) มาร่วมประชุมหรือเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรระยะสั้น ในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่จะดูแลการเลือกตั้ง ที่จะจัดขึ้น ณ เมือง Canberra

โครงการ BRIDGE ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศต่าง ๆ โดยมี AEC เป็นหน่วยงานหลัก และได้รับความร่วมมือจาก International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA), the International Foundation for Electoral System (IFES), the United Nations Development Programme (UNDP) และ the United Nations Electoral Assistance Division (UNEAD) โดยมีสำนักงานบริหารโครงการ BRIDGE อยู่ที่เมือง Melbourne

การพัฒนาหลักสูตร BRIDGE ในระยะแรก พัฒนามาจากประสบการณ์ของกลุ่ม EAG ที่มีประสบการณ์จัดการเลือกตั้งที่ติมอร์ตะวันออก ในปี พ.ศ. 2544 แต่ต่อมาภายหลังจากที่นำหลักสูตร BRIDGE ไปใช้ในประเทศต่าง ๆ ได้มีการเก็บเกี่ยวตัวอย่างจากประเทศต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเฉพาะเจาะจงประเทศต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการจัดตั้ง Expert Advisory Group ในระดับภูมิภาคขึ้น เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดการยอมรับมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดหลักสูตร

BRIDGE เฉพาะสำหรับ the Pacific Island, Australia and New Zealand Electoral Administrators' (PIANZEA) ซึ่งหลักสูตรนี้จะปรับเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรม ภาษา และภูมิหลังการเลือกตั้งของกลุ่มประเทศนั้น ๆ

สำหรับการบริหารจัดการ ในแต่ละวันการตอบปัญหาและข้อซักถามต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการ BRIDGE จะผ่านทางอีเมลล์ เจ้าหน้าที่ที่ดูแลโครงการ BRIDGE จากทั่วโลกจะนำคำถามเหล่านั้นใส่ในระบบฐานข้อมูลรวมของโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีคำถามใดมีการตอบซ้ำ หรือไม่ได้รับการตอบ สำหรับกลุ่มเป้าหมายของผู้ที่จะอบรมหลักสูตร BRIDGE นั้น แรกเริ่มจะมุ่งเน้นเฉพาะคณะกรรมการเลือกตั้งเท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้มีการขยายกลุ่มเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น โดยรวมถึงนักการเมือง สมาชิกรัฐสภา องค์กรภาคประชาสังคม ผู้สังเกตการณ์เลือกตั้งทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสื่อมวลชน

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุแนวคิดริเริ่มของโครงการว่าเกิดขึ้นเมื่อไหร่ โดยใคร และใครเป็นผู้มีส่วนร่วม โดยแสดงให้เห็นว่าการริเริ่มโครงการมี AEC เป็นหน่วยงานหลัก และได้รับความร่วมมือจาก International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA), the International Foundation for Electoral System (IFES), the United Nations Development Programme (UNDP) และ the United Nations Electoral Assistance Division (UNEAD) ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเฉพาะเจาะจงกับประเทศต่าง ๆ มากขึ้น จนปัจจุบันสามารถขยายกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการอบรมเพิ่มมากขึ้น และหลักสูตรดังกล่าวยังได้นำไปปรับใช้ในประเทศต่าง ๆ อย่างแพร่หลายอีกด้วย

4) What were the strategies used to implement the initiative?

From its inception, BRIDGE has been a world leader in professional development for stakeholders in electoral processes and has at its heart a “change management” approach. The BRIDGE methodology, based on participatory, adult learning principles, is revolutionary in electoral capacity development. BRIDGE changed the focus of electoral capacity development by describing and treating electoral administrators as professionals. This means that the curriculum does not simply expect rote learning of electoral law and procedures. Rather, it engages participants in dialogue about the importance of their role in promoting and maintaining democratic processes. While recognizing the importance of skills and knowledge, BRIDGE places ethical principles at its core and challenges all stakeholders to measure their actions against these principles. In short, BRIDGE has as one of its main goals supporting attitudinal change, something that has not been attempted on so large and systematic a scale in the electoral world before.

Consideration of the use of BRIDGE may be prompted in a number of ways. A general request, not making specific mention of BRIDGE, may be received for electoral assistance or staff capacity development. In some cases a donor or BRIDGE

partner will conduct a broad country-based assessment and may consider the option of using BRIDGE as part of an electoral assistance package. Over a series of exploratory discussions, a consensus may develop between clients, donor organizations and electoral experts that the use of BRIDGE may be appropriate. As BRIDGE has become more widely known, specific explicit requests for the conduct of BRIDGE courses are increasingly being received. Regardless of the type of request, a needs assessment is carried out in close consultation with the client group and a program is developed to meet the specific needs identified.

To date, BRIDGE workshops have been conducted in more than 40 countries for more than 4000 participants and in numerous languages including French, Spanish, Russian, Arabic, Pashto, Nepalese and Indonesian. All BRIDGE programs are demand driven and planned, developed and implemented in partnership with each discrete client group.

The original objectives of the BRIDGE Project were therefore to:

- promote internationally accepted principles of democracy and good electoral practice;
- enhance the skills and confidence of stakeholders in the electoral process;
- increase the awareness of tools and resources available for the building and maintaining of a sustainable electoral culture; and
- develop a support network for stakeholders in electoral processes and encourage a culture of sharing

As with all effective, long-term projects, the BRIDGE implementation strategy has evolved based on lessons learned, client feedback and partner input. The experience of running BRIDGE programs has confirmed that achieving the best possible outcomes requires extensive consultation, detailed planning, meticulous preparation, systematic implementation with an eye to sustainability, and careful evaluation.

For this reason a BRIDGE Implementation Manual has been designed to address these issues. The Implementation Manual is a reference tool for BRIDGE partners and BRIDGE implementing organizations and facilitators.

คำแปลโดยสรุป :

ในระยะแรกของโครงการ BRIDGE มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเลือกตั้งให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยหัวใจหลักของโครงการเพื่อให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเลือกตั้ง วิธีการที่ BRIDGE ใช้เป็นหลัก คือ การมีส่วนร่วม การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการพัฒนาความสามารถของผู้ที่จัดการการเลือกตั้ง ดังนั้นหลักสูตร BRIDGE จึงเปลี่ยนจากการเรียนรู้ในลักษณะบรรยายมาเป็นลักษณะให้ผู้เข้าฝึกอบรม ได้มีส่วนร่วมได้เรียนรู้ถึงบทบาทตัวเองในการส่งเสริมและรักษากระบวนการเลือกตั้งให้เป็นแบบประชาธิปไตย โดยทั้งนี้จะให้ความสำคัญไปยังการ

พัฒนาทักษะ ความรู้ที่สำคัญ รวมถึงปลูกฝังทัศนคติ และค่านิยมที่ถูกต้อง โดยให้ยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม

การตัดสินใจเลือกใช้หลักสูตร BRIDGE ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ไม่เพียงแต่ต้องการพัฒนาทักษะของ ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการการเลือกตั้งเท่านั้น แต่ในบางครั้งองค์กรที่ให้การสนับสนุนการเลือกตั้ง หรือแม้แต่พันธมิตรโครงการ BRIDGE ก็มีความต้องการที่จะตรวจสอบการเลือกตั้งในต่างประเทศด้วย ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตร BRIDGE ในแต่ละครั้ง จึงเกิดจากความต้องการทั้งของ ลูกค้า องค์กรที่ให้การสนับสนุนการเลือกตั้ง และผู้เชี่ยวชาญการจัดการเลือกตั้งร่วมกัน เพื่อให้หลักสูตรมีความเหมาะสมกับในแต่ละประเทศที่นำไปใช้

จวบจนปัจจุบัน BRIDGE Workshop ได้จัดขึ้นในประเทศต่าง ๆ มากกว่า 40 ประเทศ โดยมี ผู้เข้าร่วมมากกว่า 4,000 คน และถูกแปลในหลายภาษา เช่น ฝรั่งเศส สเปน รัสเซีย เป็นต้น โดยทุก ๆ โปรแกรมได้มีการร่วมมือกับหน่วยงาน (partner) ในประเทศนั้น และได้ทำการดัดแปลงให้เหมาะสม กับพื้นที่นั้น ๆ

โดยสรุปจุดประสงค์หลักในการก่อตั้งโครงการ BRIDGE คือ

- ส่งเสริมประชาธิปไตย และหลักการเลือกตั้งที่ดีในระดับสากล
- เพิ่มทักษะ และความมั่นใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการเลือกตั้ง
- เพิ่มเครื่องมือและทรัพยากรในการสร้างความตระหนัก ที่สามารถสร้างและรักษา วัฒนธรรมประชาธิปไตยให้อยู่อย่างยั่งยืน
- เสริมสร้างเครือข่ายประชาธิปไตย และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

ดังนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในระยะยาวของโครงการ BRIDGE จึงได้รวบรวมบทเรียนต่าง ๆ ที่ผ่านมา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกค้าและพันธมิตรในการทำงาน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น กลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนั้น สิ่งจำเป็นที่ต้องมี คือ การให้คำปรึกษา อย่างใกล้ชิดและเป็นประจำมีการวางแผน และเตรียมการอย่างละเอียดถี่ถ้วน และการนำไปปฏิบัติ อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินการ รวมถึงมีการประเมินผลในการทำงาน ด้วย เหตุนี้ทางคณะทำงานจึงได้จัดทำคู่มือ BRIDGE Implementation ขึ้น เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน สามารถนำไปใช้เป็นเอกสารอ้างอิงได้ในการทำงาน

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการแสดงกลยุทธ์ของโครงการที่มุ่งเน้นไปยังการพัฒนา บุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเลือกตั้งให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความเป็นมืออาชีพ โดยทั้งนี้ จะให้ความสำคัญไปยังการพัฒนาทักษะ ความรู้ที่สำคัญรวมถึงปลูกฝังทัศนคติ และค่านิยมที่ ถูกต้อง โดยให้ยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญไปยังการวางระบบการ เลือกตั้งให้มีแบบแผนขั้นตอน สามารถนำไปใช้ได้โดยสะดวก

5) What were the key development and implementation steps and the chronology?

The BRIDGE implementation strategy as outlined in the Implementation manual can be briefly summarized as follows:

- identifying needs and broad objectives and carefully considering whether BRIDGE is an appropriate tool for addressing these;
- formulating and adopting a grass-roots strategy and plan for training, in consultation with the key stakeholders;
- ensuring that the plan is driven by a local agenda, with stakeholders defining their own needs;
- identifying program objectives through consultation and contextualization;
- thoughtfully and appropriately designing a program;
- considering an evaluation framework;
- undertaking comprehensive logistic planning;
- executing the program in a well-organized way;
- undertaking a well-planned and useful evaluation;
- generating clear reporting and documentation; and
- pursuing strategies for sustaining the program and its impacts, for example by creating an internalized professional development strategy so local trainers can sustain BRIDGE and passing ownership to the client organization at the completion of the program.

A great deal of consideration has also been given to the setting of standards for the implementation of BRIDGE programs so as to ensure the maintenance of BRIDGE's integrity, and achieve the highest possible client satisfaction. To that end, the following agreed rules and guidelines for the implementation of BRIDGE have been developed by the partners.

1. BRIDGE implementers must advise the BRIDGE Office, as soon as they can legitimately do so, of forthcoming BRIDGE activities.
2. BRIDGE workshops must be conducted by accredited facilitators. The BRIDGE facilitation process has been designed to ensure that facilitators have an in depth understanding of the BRIDGE content and methodologies. This is to ensure quality of outcomes and consistency of approach in the delivery of BRIDGE training.
3. Those workshops and programs calling themselves BRIDGE must acknowledge the BRIDGE partners. Part of the strength and credibility of BRIDGE comes from the partnership, therefore it is important to give due recognition.

4. Copyright of the BRIDGE materials must be respected. In this context, it must be emphasized that the translation of materials does not change the underlying intellectual property.
5. BRIDGE partners may arrange translation of BRIDGE materials in consultation with the BRIDGE Office. Other individuals and organizations must obtain permission from the BRIDGE Office before undertaking translations.
6. BRIDGE facilitators and implementers must provide additional activities and resources, translations, evaluations and program reports to the BRIDGE website, via the BRIDGE Office. This ensures that lessons are learnt, and that the curriculum is improved on an ongoing basis.

While BRIDGE's initial focus was on election processes, its success has led the partners to explore a broadening of the curriculum to include wider issues of democracy and governance. Major work is currently being undertaken on the development of a democracy and governance curriculum for the Asia-Pacific region. To date this curriculum has been piloted in Vanuatu and Bhutan. In this work, strong emphasis is as always being placed on the role of stakeholders both in the development of the curriculum and as potential target audiences for the workshops.

คำแปลโดยสรุป :

กลยุทธ์การนำไปสู่การปฏิบัติของโครงการ BRIDGE ได้ถูกเขียนไว้เป็นแนวทางในคู่มือการนำไปใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- การระบุความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการพัฒนาหลักสูตร การวางแผนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบผ่านกระบวนการปรึกษาหารือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นได้
- กำหนดกรอบประเมินผลที่เหมาะสม
- การนำโครงการไปปฏิบัติต้องถูกจัดการในวิธีที่เหมาะสม
- เอกสารรายงานต้องมีความชัดเจน
- หากกลยุทธ์เพื่อให้โครงการมีความยั่งยืน เช่น กลยุทธ์ในการสร้างผู้เชี่ยวชาญท้องถิ่น ซึ่งวิทยากรท้องถิ่นจะทำให้เกิดความยั่งยืน และลูกค้าจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ

นอกจากนี้ ในการนำโครงการ BRIDGE ไปปฏิบัติ เพื่อให้ยังคงเป็นไปตามเจตนารมณ์ของโครงการ และให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด หลักสูตรจะมีการกำหนดมาตรฐาน ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในคู่มือดังต่อไปนี้

1. ผู้ที่นำโครงการ BRIDGE ไปใช้ จะต้องได้รับคำแนะนำและความยินยอมจากสำนักงาน BRIDGE อย่างถูกต้องตามกฎหมาย
2. ผู้ที่ทำหน้าที่ facilitator ในการประชุมเชิงปฏิบัติการของหลักสูตร BRIDGE ต้องได้รับการรับรองซึ่งกระบวนการรับรองจะถูกออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ facilitator มี

ความเข้าใจในเชิงลึกทั้งในเนื้อหาและเทคนิควิธีการ เพื่อให้คงคุณภาพและมาตรฐานการอบรมตามหลักสูตร

3. การจัดอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ต้องได้รับการยอมรับจากพันธมิตร ที่เกี่ยวข้อง
4. การนำเนื้อหาต่าง ๆ ภายใต้หลักสูตรของ BRIDGE ไปใช้ หรือแปลยังคงถือเป็นลิขสิทธิ์ของ BRIDGE ต้องได้รับการยินยอมจาก BRIDGE หากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ
5. ผู้ดำเนิน Workshop ต้องส่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ เช่น เอกสาร กิจกรรม การประเมินผล ฯลฯ โดยผ่านสำนักงาน เพื่อนำขึ้นสู่เว็บไซต์ BRIDGE ทั้งนี้เพื่อเป็นการควบคุม และรักษามาตรฐาน Workshop เนื่องจากเป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการครบถ้วน และถูกต้องตามระบบที่ได้วางไว้

แม้ว่าในระยะเริ่มต้นโครงการ BRIDGE จะได้ให้ความสำคัญมุ่งไปที่การเลือกตั้ง แต่ภายหลังได้ขยายการดูแลครอบคลุมไปถึงการส่งเสริมประชาธิปไตย และการปกครองแบบธรรมาภิบาล โดยขณะนี้งานหลักของโครงการนี้คือ การเสริมสร้างประชาธิปไตย และการปกครองแบบธรรมาภิบาลในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยโครงการนำร่องได้ดำเนินการไปแล้วที่ Vanuatu และ Bhutan ดังนั้นในงานนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การวางบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในสองส่วน คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร และกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพในการเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุให้เห็นถึงวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ระบุอยู่ในคู่มือ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ วัตถุประสงค์โครงการอย่างละเอียด การจัดทำกลยุทธ์ตั้งแต่ในระดับเริ่มต้น และวางแผนการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยในทุกขั้นตอนมีการปรึกษารื้อกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ จัดทำแผนงานที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของคนในท้องถิ่นนั้น จัดทำระบบประเมินผลที่เหมาะสม ดำเนินการตามแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ จัดทำรายงานผลดำเนินงาน ถึงแม้ว่าในระยะเริ่มต้นโครงการจะมุ่งเน้นไปที่การเลือกตั้ง แต่ภายหลังได้ขยายการดูแลครอบคลุมไปถึงการส่งเสริมประชาธิปไตย และการปกครองแบบธรรมาภิบาล และยังมีกระบวนการนำร่องที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

6) What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

Perhaps the greatest obstacle to overcome in the development and implementation of BRIDGE has been the resistance the “new approach” taken by BRIDGE in helping electoral administrators to improve their service delivery. The innovative BRIDGE methodology represented a major departure from the prescriptive “operational training” approach that had previously predominated in the international electoral landscape. This meant that all BRIDGE partners had to advocate for the new, comparative, values-based approach that BRIDGE embodied. Much work was done with the United Nations and with AusAID and other donors, in international forums, to explain the benefits of such an approach. Apart from

advocating for the methodology of BRIDGE, another central strategy was promoting the notion of electoral administration as a profession, both to the administrators themselves and to potential implementers and funders.

Yet another strategy has been the modeling of professionalism and diplomacy by all the facilitators and implementers of BRIDGE. It was the belief of the partners that if the highest standards were maintained from the outset, BRIDGE would “sell itself”. This has proven to be the case.

In the almost 10 years since BRIDGE was introduced to the world of elections, there have been numerous reviews of the curriculum and possible modes of implementation of BRIDGE. Client satisfaction arrangements are constantly reviewed and have gone through a series of changes. The most obvious change is the expansion of the number of election-based modules from 10 to 23. This has been in response to the stated needs expressed by clients and has provided clients and facilitators with more choice when building their programs.

The TTF curriculum has also gone through a series of changes in order to incorporate much of what has been learnt through client feedback. There is now much more emphasis on the customization and writing of materials. This has enabled facilitators to become proficient in building BRIDGE programs that are specific to the needs of each context in which BRIDGE is used. This has invariably led to better client satisfaction outcomes.

The biggest change that has taken place recently in relation to collecting and using client satisfaction data is the more comprehensive approach taken to collection of baseline data in the new Democracy and Governance modules of BRIDGE. After two years of implementing the election related modules in BRIDGE Version 2, it was seen as timely by the BRIDGE partners that data collection and evaluation methodologies be revisited. With this in mind, an evaluation expert, who is also an accredited BRIDGE facilitator, was engaged to redesign methods for capturing client satisfaction data and for improving education outcomes. This involves the collection of a great deal more data pre-workshop and then matching this with post-workshop data in order to evaluate the changes in attitudes, skills and knowledge. This process is in its early stages but is likely to be applied to all aspects of the BRIDGE curriculum and its implementation.

คำแปลโดยสรุป :

อุปสรรคหลักที่พบในการดำเนินโครงการ BRIDGE คือ การต่อต้านวิธีการทำงานใหม่ที่จะเข้ามาช่วยในการบริหารงานการจัดการเลือกตั้ง ทั้งนี้คณะผู้ทำงานได้ร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับ UN และ AusAID ในการพัฒนาการให้บริการการเลือกตั้งเป็นระบบ และบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ จากการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้โครงการ BRIDGE เป็นที่ยอมรับ และแพร่หลายอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

กลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่ใช้ คือ การสร้างความเป็นมืออาชีพในด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย ให้ความรู้ถึงถึงความเป็นมาตรฐานสูงแก่ผู้ที่นำไปใช้ โดยตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา หลักสูตร BRIDGE ได้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก มีการทบทวนหลักสูตรอยู่ตลอดเวลา โดยการรับข้อคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับหลักสูตรให้เกิดความเหมาะสมในแต่ละประเทศที่นำไปใช้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่เป็น BRIDGE Version 2 ภายหลังจากการมีเก็บสถิติข้อมูลความพึงพอใจจากลูกค้า และการก่อให้เกิดประชาธิปไตยในประเทศต่าง ๆ โดยภายหลังจากการนำหลักสูตรใหม่ไปทดลองใช้ ได้มีการติดตามประเมินผล มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมหลักสูตรทั้งก่อนและหลังมีการรับรองผู้ที่ทำหน้าที่ facilitator ของการอบรม เพื่อให้หลักสูตรมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของประเทศต่าง ๆ

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุให้เห็นว่าอุปสรรคหลักที่พบในการดำเนินโครงการ คือ การต่อต้านวิธีการทำงานใหม่ที่จะเข้ามาช่วยในการบริหารงานการจัดการเลือกตั้ง มีการระบุให้เห็นถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยคณะผู้ทำงานได้ร่วมมือกันพัฒนาการให้บริการการเลือกตั้งเป็นระบบ และบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพจากการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โครงการเป็นที่ยอมรับ และแพร่หลายอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

7) What resources were used for the initiative?

The BRIDGE office currently has 5 staff members, 3 working on Elections BRIDGE and 2 on the new Democracy and Governance curriculum and methodologies. The office has recurrent annual staff and development costs of approximately \$700,000USD. Currently the bulk of the costs are covered by the AEC but the Democracy and Governance costs are covered by AusAID, the United Nations Democracy Fund and IDEA,

BRIDGE has now become a central element of the long and short term field plans of UNDP and IFES. Indeed, UNDP guidelines on the planning and implementation of electoral assistance programs suggest that BRIDGE should be considered for use in all such programs. BRIDGE is being rolled out across Africa, South East Asia, the Pacific, South and Central Asia and the Middle East. Indeed, BRIDGE has taken a leadership role worldwide in electoral capacity development.

The focus on the quality of facilitators and the training of local facilitators in every country context has meant that the quality of delivery has matched the quality of curriculum. It has also meant that BRIDGE has been adopted and owned by virtually every country that has used it. This is evidenced by the universally positive feedback from clients and the numerous examples of countries that are using BRIDGE multiple times.

The implementation manual and workshops have also served to ensure that the innovative approaches of BRIDGE are implemented in the highest quality way and offer the highest level of client service. The combination of these two resources provides excellent support to implementers of BRIDGE.

Using the AEC BRIDGE office as a secretariat for the partners and as a central source of advice and information has also helped to sustain the innovative approach of BRIDGE. The BRIDGE website is also an outstanding resource in this regard. It enables potential BRIDGE clients to gain an understanding of what BRIDGE is. It provides them with testimonials from BRIDGE users and with descriptions of where BRIDGE has been conducted and how it was received. At the same time, the website provides quality assurance by providing facilitators and implementers with easy, password protected access to all of the BRIDGE curriculum and attendant resources as well as to the implementation manual.

The BRIDGE partners also wanted to make better use of: a vast compendium of electoral material produced by experts in the ACE: Electoral Knowledge Network; publications from International IDEA, IFES and UNDP; academic articles; election reports; sample electoral legislation; case studies; and activities developed by a range of practitioners from all over the world. BRIDGE not only benefits from the quality of the content of these resources, but has also facilitated more focused and widespread uses of those resources.

คำแปลโดยสรุป:

ทรัพยากรหลักที่ใช้ในการผลักดันโครงการ คือ

- เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน BRIDGE จำนวน 5 คน โดยที่ 3 คน มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการจัดการเลือกตั้ง และอีก 2 คนมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการส่งเสริมประชาธิปไตย และการปกครองแบบ ธรรมนูญ
- งบประมาณในการดำเนินงานของสำนักงานประมาณปีละ 700,000 เหรียญออสเตรเลีย โดยงบประมาณทั่วไปได้รับการสนับสนุนจาก AEC และงบประมาณสำหรับการส่งเสริมประชาธิปไตย และการปกครองแบบธรรมนูญนั้นได้รับการสนับสนุนจาก AusAID the United Nations Democracy Fund และ IDEA ซึ่งในปัจจุบันโครงการ BRIDGE ถูกบรรจุไว้ในแผนระยะสั้นและระยะยาวของ UNDP and IFES โดยที่แนวทางในการวางแผนและ

การนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับหลักสูตรผู้ช่วยเกี่ยวกับการจัดการเลือกตั้งที่ UNDP ได้ให้ไว้ นั้น ได้ถูกผลักดันให้นำไปใช้ในทุกลูกสูตรของ BRIDGE ทั่วโลก ทั้งแอฟริกา เอเชียตะวันออกเฉียงใต้และแปซิฟิก เอเชียใต้ และตะวันออกกลาง หลักสูตร BRIDGE มุ่งเน้นที่คุณภาพของผู้ที่ทำหน้าที่ facilitators และการอบรม facilitators ท้องถิ่น นั้นหมายถึงคุณภาพของหลักสูตร BRIDGE นี้คือเสียงสะท้อนในเชิงบวกที่ได้รับการตอบรับจากลูกค้า จึงทำให้มีหลายประเทศได้มีการนำหลักสูตร BRIDGE ไปใช้ถึงหลายครั้งด้วยกัน

- คู่มือการปฏิบัติงาน และการฝึกปฏิบัติที่มั่นใจได้ว่ามีนวัตกรรมวิธีการที่ทำให้ได้คุณภาพสูงที่สุดในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ระดับการให้บริการมีคุณภาพสูง
- สำนักงาน AEC BRIDGE จะทำหน้าที่เหมือนเลขา เป็นศูนย์กลางในเรื่องของข้อมูลและการให้คำปรึกษา รวมทั้งเว็บไซต์ของ BRIDGE ที่จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล หรือกรณีศึกษาจากประเทศต่าง ๆ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ facilitators และผู้นำหลักสูตร BRIDGE นั้นสามารถเข้าถึงเว็บไซต์ได้ง่าย และสามารถศึกษาวิธีการได้จากคู่มือการใช้งาน
- เพื่อให้พันธมิตรของโครงการ BRIDGE ทำงานได้ดีขึ้น เนื้อหาที่หลากหลายเกี่ยวกับการเลือกตั้งได้ถูกผลิตขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ ACE เช่น
 - การพัฒนาเครือข่ายความรู้เกี่ยวกับการเลือกตั้ง
 - สื่อสิ่งพิมพ์จาก IDEA, IFES and UNDP
 - บทความต่าง ๆ
 - รายงานผลการดำเนินงานการจัดการเลือกตั้ง
 - ตัวอย่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง
 - กรณีศึกษาจากประเทศต่าง ๆ
 - กิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยผู้ให้นำไปปฏิบัติทั่วโลก

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุทรัพยากรที่ใช้ในการริเริ่มโครงการไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านบุคคลที่มีจำนวนเพียง 5 คน โดย 3 คนมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการจัดการเลือกตั้ง และอีก 2 คน มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการส่งเสริมประชาธิปไตย และการปกครองแบบธรรมาภิบาล ทรัพยากรด้านงบประมาณต่อปีประมาณ 700,000 เหรียญออสเตรเลีย หรือแม้แต่ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ถือเป็นลิขสิทธิ์ของโครงการ เช่น คู่มือปฏิบัติ เอกสารที่ใช้ในการอบรม เป็นต้น โดยอธิบายให้เห็นว่าใช้ทรัพยากรเหล่านี้ขับเคลื่อนโครงการอย่างไร

8) Is the initiative sustainable and transferable?

In the first instance, BRIDGE is generally funded by external donor agencies; however, the two guiding principles that underpin BRIDGE are sustainability and local ownership. This is certainly the case in countries such as Papua New Guinea (PNG). In PNG, the initial BRIDGE programs were part of an AusAID funded program, but as the number of accredited and experienced local facilitators grew, so too did the political will of the PNGEC to self-fund. PNG now has the ability to plan, fund, implement and

evaluate BRIDGE programs from its own resources and this becoming the reality in places such as Nepal and Timor Leste.

Electoral assistance providers recognize that the building of a strong and stable electoral culture in-country is more important than providing ad hoc electoral assistance from outside. Two of the largest, UNDP and the European Commission, have specifically recommended incorporating an electoral cycle approach and focusing on capacity development in their electoral assistance programming (see Electoral Assistance Manuals from the respective organizations).

Ideally, BRIDGE should be one component of an integrated package of broader electoral assistance or of a wider and longer-term capacity development strategy that incorporates other interventions such as technical assistance, operational training, and mentoring. BRIDGE is not a ‘fix-all’, a ‘stop gap’, and a ‘stand-alone’ product that can meet all needs. BRIDGE can neither deliver a total electoral assistance package nor take complete responsibility for capacity development. Designing and implementing BRIDGE programs as multi-partner initiatives goes a long way to maximizing BRIDGE’s institutional development potential. BRIDGE partner organizations are well placed for such cooperation. This has occurred in the Caucasus, The Pacific Island nations and The Middle East.

BRIDGE has the potential to trigger change at an organizational level. It can provide a broader understanding of an organization and cohesion within the organization. Workshops encourage participants to reflect on comparative examples and alternative approaches, generating blueprints or support for organizational reform. An example of this is Timor Leste, where a large number of the senior management of the EMB are BRIDGE graduates.

BRIDGE has the potential to impact change also on the environmental level. As a dialogue tool, the content, methodology, and non-threatening environment can contribute to a shared understanding of the challenges ahead and improved relationships between disparate stakeholders. By practicing skills such as analysis of alternative approaches and advocacy, participants are well placed to affect change on a broader level.

BRIDGE programs have resulted in networks of professionals within institutions, regionally and internationally, that have provided peer support and served as triggers for reform long after the end of the formal program.

BRIDGE is also sustained by the ongoing funding of the BRIDGE office by the AEC and by development funds provided by International IDEA and IFES. A broad partnership, such as the one used by BRIDGE means that BRIDGE is not dependent on one funding source only.

คำแปลโดยสรุป :

ในระยะแรกโครงการ BRIDGE ได้รับเงินสนับสนุนจากการบริจาคขององค์กรภายนอก แต่หัวใจสำคัญ คือ การทำให้โครงการเกิดความยั่งยืน และการทำให้คนในท้องถิ่นนั้น ๆ รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ตัวอย่างเช่น ประเทศปาปัวนิวกินี แรกเริ่มได้รับการเงินทุนสนับสนุนจาก AusAID แต่เมื่อจำนวน facilitators ในท้องถิ่นที่ได้รับการรับรองเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลได้จัดตั้งกองทุนของตนเองเพื่อใช้ในการบริหารจัดการวางแผน ดำเนินการติดตามตรวจสอบโครงการ BRIDGE ซึ่งโมเดลการบริหารจัดการลักษณะนี้ได้ถูกนำไปเป็นตัวอย่างดำเนินการในประเทศเนปาลและติมอร์

การที่จะทำให้โครงการเกิดความเข้มแข็งและเกิดความยั่งยืนได้ จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมของคนในประเทศให้เกิดความตระหนักเกี่ยวกับประชาธิปไตย มากกว่าการให้คนนอกเข้าไปช่วยในการจัดการเลือกตั้งเป็นครั้งคราว ดังนั้นองค์กร UNDP และคณะกรรมการยุโรปจึงร่วมกันเสนอแนะวิธีการในการกำหนดกรอบของการเลือกตั้ง และหลักสูตรพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้ช่วยในการจัดการเลือกตั้ง โดยถ่ายทอดออกมาเป็นคู่มือ

ในอุดมคติแล้ว หลักสูตร BRIDGE ควรจะถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความช่วยเหลือด้านการจัดการเลือกตั้งจากองค์กรต่างประเทศ โดยถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาขีดความสามารถในระยะยาว เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค การอบรมในเชิงปฏิบัติการ และการเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการ การออกแบบหลักสูตร BRIDGE จึงควรเกิดจากความคิดริเริ่มที่หลากหลายของพันธมิตรในการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของสถาบัน BRIDGE ให้เกิดสูงสุดในระยะยาว ซึ่งลักษณะแบบนี้เกิดขึ้นที่ Caucasus ในแถบหมู่เกาะแปซิฟิก และแถบตะวันออกกลาง

โครงการ BRIDGE มีศักยภาพในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้ โดยการสร้างความเข้าใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร และทำให้เกิดการทำงานร่วมกันภายในองค์กร การประชุมเชิงปฏิบัติการจะทำให้ผู้เข้าร่วมได้เห็นตัวอย่างอื่นเพื่อนำมาเปรียบเทียบเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการสร้างพิมพ์เขียวในการปฏิรูปองค์กร ตัวอย่างลักษณะนี้เกิดขึ้นที่สาธารณรัฐประชาธิปไตยติมอร์-เลสเต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้งได้ผ่านหลักสูตร BRIDGE เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก รวมทั้ง BRIDGE ยังมีศักยภาพทำให้สภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยเช่นเดียวกัน โดยถูกใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การถ่ายทอดเนื้อหา เทคนิควิธีการ เพื่อสร้างความเข้าใจที่แตกต่างกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ โดยการฝึกทักษะจากการปฏิบัติ เช่น การวิเคราะห์ทางเลือก การปรึกษาหารือร่วมกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

โครงการ BRIDGE ช่วยในการสร้างเครือข่ายของผู้ที่ผ่านการอบรมของโครงการนี้แล้วด้วย ทั้งในระดับสถาบัน ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ และอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้โครงการ BRIDGE เกิดความยั่งยืน คือ เรื่องของงบประมาณ ซึ่ง BRIDGE ไม่ได้พึ่งพาแหล่งเงินทุนเพียงแห่งเดียว เงินทุนที่สำนักงาน BRIDGE ใช้ในการบริหารจัดการเป็นหลักได้จากคณะกรรมการเลือกตั้งออสเตรเลีย (Australian Electoral Commission: AEC) เงินทุนเพื่อการพัฒนาจากสถาบันเพื่อประชาธิปไตยและการช่วยเหลือด้านการเลือกตั้ง (Institute for Democracy and Electoral Assistance: IDEA) และสมาคมระหว่างเพื่อระบบการเลือกตั้ง (International Foundation for Electoral Systems: IFES)

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนที่แสดงให้เห็นว่าความยั่งยืนของโครงการคือความสามารถในการถ่ายทอด และการได้รับความร่วมมือจากหลายองค์กรทั้งองค์กรสากล ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านงบประมาณ และความช่วยเหลือด้านอื่น ๆ ส่วนองค์กรในท้องถิ่นต่าง ๆ นอกจากนี้ความสำเร็จของโครงการยังสามารถเห็นได้ชัดเจนจากการขยายวัตถุประสงค์ของโครงการจากที่เริ่มต้นดูแลเพียงเรื่องการจัดการเลือกตั้งเท่านั้น แต่ ณ ปัจจุบันได้เพิ่มการดูแลไปสู่การส่งเสริมประชาธิปไตย และการปกครองแบบธรรมาภิบาลด้วย

9) What are the impact initiatives and the lessons learned?

The best recent illustration of BRIDGE’s ability to learn and adapt is the move to the new Democracy and Governance (the Civic Education Development Program - CEDP) elements of the project. To date, this part of the project has been funded by AusAID. AusAID made it clear from the start that its support for the project owed a lot to the high regard it had for what the elections curriculum of BRIDGE had already achieved. The importance of this new element of BRIDGE and the leadership it provides has also been recognized through its securing funding in the 2009 round of United Nation Democracy Fund (UNDEF) grants.

The planning and governance of BRIDGE have been reviewed regularly, first by the EAG and now by the BRIDGE Partner Committee (BPC). The BPC is itself evidence of this review. The original partners have worked hard to expand the partnership to include UNDP and IFES. This has already had a huge positive impact on the amount of BRIDGE programs implemented around the world, particularly in the Middle East and South Asia. When the partnership expanded, it necessitated a new exchange of letters which formalized the role each of the partners have in the planning and governance of BRIDGE. The EAG had always been, as the name implied, an advisory body. With expansion of the partnership, it was necessary to create a governing body and to ensure that protocols were in place to ensure the smooth and productive governing of the project. It was also important to revisit the partner expectations of the project in order to ensure they did not contradict each another. This arrangement has been very effective as it has overseen the development and implementation of BRIDGE Version 2 and is now overseeing the development of the Democracy and Governance elements of BRIDGE. To date all deadlines have been met and all new curriculum documents have been developed to the satisfaction of the partners and BRIDGE clients.

BRIDGE implementation has expanded dramatically in the last two years and this necessitated a look at the existing facilitator levels to ensure that the quality of

facilitators was maintained but that the quantity of facilitators was sufficient to meet the current demand. The new categories are

- Specialist Facilitator
- Accrediting
- Workshop Facilitator

The most pressing concern was the shortage of “Accrediting” facilitators, as the presence of an accrediting facilitator is required for a new facilitator to be authorised to become a “Workshop” facilitator. A decision was made to clarify the minimum hours required and the skills needed to attain each of the categories. The BRIDGE website and, in particular the BRIDGE partner newsletter were used to facilitate discussion and to outline this new approach.

คำแปลโดยสรุป :

ผลที่เกิดจากโครงการ BRIDGE ที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้และการปรับตัวสู่ประชาธิปไตยใหม่ (โครงการศึกษาเพื่อการพัฒนาพลเมือง: the Civic Education Development Program - CEDP) ซึ่งแรกเริ่มได้รับการสนับสนุนจาก AusAID และในปัจจุบันตั้งแต่ ปี ค.ศ. 2009 ได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนเพื่อประชาธิปไตยขององค์การสหประชาชาติ (United Nation Democracy Fund: UNDEF)

แผนงานธรรมาภิบาลของ BRIDGE ได้รับการทบทวนอยู่เป็นประจำโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษา (Expert Advisory Group: EAG) แต่ในปัจจุบันได้รับการทบทวนโดย BRIDGE Partner Committee (BPC) โดยพันธมิตรในระยะแรก ได้แก่ UNDP และสมาคมระหว่างประเทศเพื่อระบบการเลือกตั้ง (International Foundation for Electoral Systems: IFES) ซึ่ง BRIDGE ได้รับการยอมรับไปทั่วโลก โดยเฉพาะในแถบตะวันออกกลางและเอเชียใต้ ซึ่งต่อมาเมื่อพันธมิตรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น บทบาทของพันธมิตรต่อการทบทวนแผนงานธรรมาภิบาลของ BRIDGE เพิ่มมากขึ้น จาก EAG ได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นคณะกรรมการจัดการ (governing body) โดยทำการพัฒนาการนำหลักสูตร BRIDGE ไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่นำไปใช้ได้เป็นอย่างดี

ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา หลักสูตร BRIDGE ได้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพของผู้ที่ทำหน้าที่ facilitators สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันได้ หัวข้อที่สำคัญภายใต้หลักสูตร BRIDGE จึงครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- ผู้เชี่ยวชาญในการทำหน้าที่ facilitators (Specialist Facilitator)
- การตรวจรับรอง (Accrediting)
- การฝึกปฏิบัติ (Workshop Facilitator)

แต่สิ่งที่ยังคงเป็นความกังวล คือ การขาดแคลนผู้ที่ทำหน้าที่รับรอง facilitators ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ facilitators ในการฝึกปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ การผ่านการรับรองเป็น facilitators ได้จะต้องผ่านจำนวนชั่วโมงขั้นต่ำ และทักษะที่จำเป็นในแต่ละหัวข้อตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสิ่งที่จะช่วยพัฒนา facilitators เหล่านี้ได้ดี เช่น เว็บไซต์ จดหมายข่าว เป็นต้น

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโครงการนี้คือ การร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ และการทบทวนหลักสูตรอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สาขา : Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms

ชื่อผลงาน : Collaboration Testing

ชื่อหน่วยงาน : Saga Prefectural Government

ประเทศ : Japan

1) What was the situation before the initiative? (The problem)

- Emerging but Puzzled CSOs and the Private Businesses in Public Service Provisions

In the past, public service delivery was dominated by the public sector in Japan. In other words, the public service meant those services designed, budgeted and provided by the central or local governments in Japan for a long period. It is widely recognized, however, that a large number of civil society organizations (CSOs) and the private sector institutions have recently become very active in various public service areas, such as elderly nursing care, child caring, environmental preservation, climate change awareness building, community safety, and life-long learning initiatives. In the meantime, it is also publicly clear that the number of active CSOs is rapidly growing; and that many private sector institutions have embedded the concept of corporate social responsibility (CSR) as one of the key management principles.

Consequently, however, there are expanding ranges of public services where the Government, CSOs and the private sector happen to be somehow puzzled in their pursuit for undertaking their joint and collaborative works in an efficient and effective manner by bringing their distinctively unique resources for realizing better public service delivery. There was no functioning platform where they could jointly discuss, share ideas, coordinate win-win relations and build partnerships for better working arrangements at least in the context of Japanese public administration processes. Under these circumstances, the Saga Prefectural Government researched and evaluated relevant public-private partnership initiatives and devised a new open approach, called "Collaboration Testing." It is designed for enhancing public-private knowledge sharing and reaching outsourcing or collaboration arrangements for better public service delivery.

คำแปลโดยสรุป :

ระบบการให้บริการสาธารณะในประเทศญี่ปุ่นนั้นถูกผูกขาดโดยภาครัฐเพียงฝ่ายเดียวเป็นระยะเวลานาน โดยภาครัฐทั้งรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นเป็นผู้ออกแบบรูปแบบการบริการกำหนดงบประมาณ และดำเนินการในงานบริการสาธารณะ แต่ในระยะหลังงานบริการสาธารณะได้มีองค์กรภาคประชาสังคม (Civil Society Organizations (CSOs)) และองค์กรเอกชนเข้ามาดำเนินการได้ดีกว่าบริการที่ดำเนินการโดยภาครัฐ ตัวอย่างเช่น บริการด้านการดูแลผู้สูงอายุ การดูแลเด็ก การสร้าง

ความตระหนักในเรื่องโลกร้อน เป็นต้น นอกจากนี้จากการที่องค์กรภาคประชาสังคม และองค์กรเอกชนเป็นจำนวนมากได้เติบโต และมีการทำกิจกรรมตอบแทนสังคม (CSR) มากยิ่งขึ้น จึงทำให้เกิดแนวความคิดว่า หากมีการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคม และองค์กรเอกชน ในการจัดการบริการสาธารณะแก่ประชาชน จะเป็นการที่จะช่วยให้ ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นทางจังหวัด Sega Prefectural Government จึงได้ริเริ่มโครงการความร่วมมือใหม่ที่มีชื่อเรียกว่า “Collaboration Testing” ขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน เพื่อพัฒนาการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุถึงปัญหา ความเป็นมา ความสำคัญที่นำมาสู่การคิดกิจกรรม โดยตั้งบริบท/สถานการณ์ภายในประเทศเข้ามาเพื่อย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของ “กิจกรรมริเริ่ม” โดยแสดงสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากความบกพร่องของการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ และแสดงความริเริ่มของหน่วยงานภาครัฐเพื่อต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2) What were the key benefits resulting from the initiative? (The solution)

- **Enhanced Public Engagement**

“Collaboration Testing” is an annual process to enhance the recipients’ satisfaction level on the public service through effectively engaging the emerging new types of public service providers, i.e. CSOs and the private sector, in the public service deliveries. The initiative has three modules for the Government to: i) disclose what the whole Government does and call for proposals on how and to what extent CSOs and the private sector outperform the Government-dominated services, ii) discuss with the proponents whether the proposing entities outperform the Government in reality, and iii) let the entities take over the Government through outsourcing or collaboration agreements unless it is clear that the Government outperforms the applied CSOs or private sector institutions.

Standing on the viewpoint that information possessed by the Government is citizens’ property, the Saga Prefectural Government has realized complete and thorough service information disclosure except for certain public service items mandated by law. This is the distinct feature of this initiative. The Government undertakes this information disclosure over the Internet and at all Branch offices in a citizen-friendly language. In addition, the Government holds town meetings for face-to-face discussions on what they do at various Branch offices and town halls.

Since 2006 when “Collaboration Testing” was launched, the Government has posted almost all (over 2,000) public services every year. During the period 2006 -

2008, the Government received 582 proposals from 158 CSOs, private companies and academic institutions. During these three years, the number of CSO proponents increased 3.5 fold, from 14 to 48 organizations. Out of 582 proposals, the Government adopted 351 proposals on 290 public service items for immediate or short-term implementation. This means that "Collaboration Testing" has realized 290 new public-private partnership (PPP) arrangements in Saga since 2006.

- **Improvement of the Citizens' Satisfaction Level**

A citizens' satisfaction survey was conducted in 2007, aiming at measuring the satisfaction level with the 59 new services arranged through "Collaboration Testing" in 2006. Altogether 76% of those citizens who were the beneficiaries of the services responded that they were satisfied with the result of "Collaboration Testing". For example, the number of visitors at the Government Information Center, where the consulting services were outsourced by "Collaboration Testing", increased 1.9 fold, the number of inquiries to the Center increased 1.6 fold, and 96% of the visitors responded that they were satisfied with the new services in 6 months after the change of the service provider.

- **Reduction in Business Cost**

Moreover, the Government was successful in reducing the business operating cost by incorporating the idea of the efficiency improvement technique from the private sector. This system has contributed to the reduction of the expense of the Prefectural Government for about \$400,000 in total. For example, formerly the Government officials received telephone inquiries and transferred it to the person in charge. By incorporating the idea of the proposal from a telephone service company, the Government outsourced the telephone connecting services and has realized the 80% cost reduction.

คำแปลโดยสรุป :

วิธีการแก้ไขปัญหาของโครงการ คือ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือในการแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ และเสริมสร้างความร่วมมือในการประสานงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อทั้งประชาชน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากที่สุด โดยสามารถทำได้

- ความพึงพอใจของประชากรเพิ่มสูงขึ้น จากการสำรวจใน 59 งานบริการใหม่ พบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจร้อยละ 76 โดยรวม เช่น ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารของทางราชการ (Government Information Center) ซึ่งการให้บริการให้คำปรึกษาได้ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน หลังจากผ่านไป 6 เดือน มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น และสามารถสร้างความพึงพอใจได้ถึง 96%

- ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลง โดยนำเทคนิควิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานจากภาคเอกชนมาปรับใช้ ซึ่งทำให้จังหวัดลดค่าใช้จ่ายลงได้ถึง 400,000 เหรียญสหรัฐ เช่น การนำงานบริการการตอบปัญหาทางโทรศัพท์ไปให้ภาคเอกชนดำเนินการ ทำให้ภาครัฐสามารถลดค่าใช้จ่ายในการประสานงานโทรศัพท์ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้ถึง 80%

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุถึงประโยชน์ของโครงการ คือ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน และมีการยกตัวอย่างที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีตัวเลขอย่างชัดเจน

3) Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

The Core Reform Team in the Saga Prefectural Government initiated the design of “Collaboration Testing” in 2006. The Team was formed with proactive staff of the Information and Operations Improvement Division and the Public-Private Collaboration Division in the Government. The Team designed the salient features, i.e. thorough transparency, in-depth public-private discussions and linkage with the follow-up budgeting, and the detailed administrative process for “Collaboration Testing.” The reform-oriented Governor Furukawa guided the Team to design the system in a client-oriented manner. The CIO of the Government led the Team by accelerating the internal decision-makings and exposing the design and implementation process to the public through the media.

In the annual implementation cycle, the Government staff at the operational Divisions conduct “Collaboration Testing” for each public service through disclosing information to the public, calling for the proposals to outperform the existing public-dominated services, having discussions with the proponents, and accepting or refusing the proposals. The Core Team assists the operational staff to document the nature of the public services in a citizen-friendly manner at the disclosure step. The private sector proponents are in the driving seat to start the discussions on outsourcing or partnering specific services at the intermediary discussion step. The Governor Furukawa takes a decisive role to expand the private engagement in the public services by overseeing the rationale for refusals in advance if the Government staff is planning to refuse the proposals. This Governor’s exit assessment on the refusals inclines the Government staff to accept the proposals.

In 2008, 12 CSOs that were very active in the Collaboration Testing formed the “Association for Examining Collaboration Testing” and signed an agreement with the Government for monitoring and improving the Testing. In 2009, the Association became a window of receiving the proposals. Their role is becoming increasingly

important in promoting the Testing and improving the operational quality of the Testing since the CSOs are supporting the proponents from a viewpoint close to the citizens.

คำแปลโดยสรุป :

ทีมงานหลักในการดำเนินการประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นคนทำงานเชิงรุก กลุ่มงาน Operations and Information Improve Division ร่วมกับกลุ่มงาน Public-Private Collaboration Division ทำหน้าที่ออกแบบการทำงานที่ต้องการของโครงการ Collaboration Testing เช่น การสร้างความโปร่งใส การกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน การใช้งบประมาณร่วมกัน รวมถึงรายละเอียดในการทำงานของ แต่ละปีในการบริหารจัดการโครงการ “Collaboration Testing” แนวคิดการทำงานครั้งนี้เริ่มมาจากผู้ว่าราชการจังหวัดฟุรากาว่า โดยเน้นการทำงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการตัดสินใจการทำงานภายในของภาครัฐ โดยทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบ

ในการทำงานแต่ละปี เจ้าหน้าที่รัฐจะมีการเปิดเผยข้อเสนอของโครงการที่เข้าร่วม “Collaboration Testing” ต่อสาธารณะรายละเอียดข้อตกลงต่าง ๆ ให้ประชาชนรับรู้ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดฟุรากาว่าพยายามแสดงบทบาทของตัวเองอย่างเต็มที่ในการสร้างให้เกิดความผูกพันกับภาคเอกชน (Private Engagement) มีการ ตรวจสอบในสิ่งที่เจ้าหน้าที่รัฐปฏิเสธข้อเสนอของโครงการ และพยายามแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน

ในปี 2551 องค์กรภาคประชาสังคม 12 แห่งรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสมาคมเพื่อการตรวจสอบโครงการ Collaboration Testing (Association for Examining Collaboration Testing) โดยมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับจังหวัดในการติดตามตรวจสอบและปรับปรุงโครงการ ในปี 2551 ทางสมาคมกลายเป็นช่องทางในการรับข้อเสนอ บทบาทของสมาคมมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในการส่งเสริมให้ภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน เพราะภาคประชาสังคมทำงานใกล้ชิดประชาชน

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้มีความชัดเจนในการระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการนี้ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้มีรูปแบบในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างซึ่งกันและกันในรูปแบบที่เปลี่ยนไปจากแต่เดิมที่ต่างฝ่ายต่างทำงานของตนเองไม่มีการประสานงาน และแบ่งปันความรู้กัน เปลี่ยนมาใกล้ชิดกันมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แบ่งปัน และร่วมกันทำงาน

4) What were the strategies used to implement the initiative?

The ultimate objective of conducting “Collaboration Testing” is to enhance the residents’ satisfaction level in Saga. This simple objective reflects the Saga Prefectural Government’s policy that the Prefecture’s prime target is to elevate the general level of the residents’ satisfaction. In order to achieve this objective, “Collaboration Testing” has “CHANGED” the common sense in the Japanese public administration.

The first “CHANGE” is thorough information disclosure. As was in the proceeding practices, public service information was “closed” in principle, and “open” in exceptional situations. But the introduction of “Collaboration Testing” changed the situation where “open” in principle, “closed” in exceptional situations. In addition, the disclosed information has been changed from complicated and winding terminology into plain language so that ordinary citizens can understand what public service the Government provided, as well as the process of the “Collaboration Testing”.

The second “CHANGE” is an in-depth mutual understanding attitude between the public administration and the public. In the Collaboration Testing, as all participating parties (the government, the private sector, and CSOs) have intention to work for elevating the citizens’ satisfaction level, there was a change in a mutual attitude for interacting with the other parties. Many meetings were organized in Saga to ensure thorough understanding among the stakeholders on what the Collaboration Testing is and what the public services are.

The third “CHANGE” is the solid leadership. In the past, the Government administration rejected the proposals from the citizens if they did not meet the level that the administration required regardless of whether its explanation on the public service was sufficient or not. Through the Collaboration Testing, however, the proposals will be adopted if the Government unit in charge does not have a clear rationale for rejection. The Governor Furukawa endorses this assessment process by directly overseeing each case where the unit in charge is going to reject. The Gov. officials have to convince the Governor why the proposals can be better actualized when they are going to reject them.

คำแปลโดยสรุป :

โครงการ Collaboration testing ได้ดำเนินกลยุทธ์ในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงในเรื่องหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ทั้งของหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคม รวมถึงองค์กรเอกชนมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเรียนรู้จากผู้อื่น
2. เพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ทั้งนี้ได้มีการจัดรูปแบบในการแบ่งปันความรู้ใหม่ โดยมีการพบปะและพูดคุยมากขึ้น ซึ่งเป็นการจัดการเพื่อให้เกิดการพบปะ แลกเปลี่ยนพูดคุยกันอย่างใกล้ชิด ในสถานที่ต่าง ๆ มากขึ้น
3. ทำการเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการที่ภาครัฐจะนำไปดำเนินงาน โดยทำให้เกิดความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น โดยเปรียบเทียบจากก่อนที่จะมีระบบ Collaboration Testing เจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในการคัดเลือกโครงการที่ต้องการจะดำเนินการ และสามารถปฏิเสธข้อเสนอของหน่วยงานเอกชนโดยไม่ต้องชี้แจงเหตุผลใด ๆ

และผู้ถูกปฏิเสธก็ไม่มีสิทธิที่จะเรียกร้องใด ๆ แต่หลังจากดำเนินโครงการนี้แล้ว รูปแบบในการดำเนินการได้เปลี่ยนไป โดยมีความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น และมีการถ่วงดุลอำนาจโดยเจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องชี้แจงเหตุผลในการปฏิเสธข้อเสนออย่างละเอียด หากไม่สามารถกระทำได้ ข้อเสนออื่น ๆ ต้องถูกนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้หากภาคเอกชนรู้สึกถึงความไม่โปร่งใส และไม่เป็นธรรม ภาคเอกชนมีสิทธิที่จะดำเนินการฟ้องร้องได้

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุงการดำเนินกลยุทธ์ในการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง คือ ให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ทั้งของหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคม รวมถึงองค์กรเอกชนมากขึ้น ทำให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเรียนรู้จากผู้อื่นแบ่งปันความรู้ในเชิงลึกระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน เพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน และเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการที่ภาครัฐจะนำไปดำเนินงาน โดยทำให้เกิดความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

5) What were the key development and implementation steps and the chronology?

- **Preparation Stage in 2006**

The Saga Prefectural Government Information and Operations Improvement Division conducted a feasibility study on two notable nation-wide public service reform systems at the time: The “Public Services Realignment” and the “Market Testing”. The study resulted in a suggestion that the Government should design their reform system by adopting the pros of the two systems, namely proactive disclosure of information regarding all public services and a competitive environment among relevant service providers, while eliminating the cons of the systems, namely a low sense of ownership amongst Government officials and disconnection of the accepted proposals with the following budgeting. In the meantime, the Government Public-Private Collaboration Promotion Division designed a Government-wide stocktaking survey to identify the public services that could be enhanced through collaborative arrangements with CSOs.

- **The First Year of Implementation, 2006-2007**

The Core Team and all operational divisions staff initiated the “Collaboration Testing” system, initially covering 2027 business lines in the central office of the Government Excluding law enforcement and on-site public school works, these 2027 business lines represented all of the business lines in the central office. All target operational divisions disclosed business information, including each business line budget, but excluded personnel expenditures at the time. Town meetings were held at 5 locations for 6 times. Consequently, 59 groups submitted 371 proposals, and the

Government adopted 197 proposals. All nation-wide and local newspapers reported this initial movement significantly.

- **The Second Year, 2007**

The Core Team extended the initial coverage to the entire 2315 business lines, including zero budget businesses, i.e. licensing businesses, as well as decentralized businesses at all branch offices. Moreover, the Team added the personnel expenditures, performance indicators, and workload expressed in numeric terms, i.e. person-month, in the disclosed information. Furthermore, the number of town meetings was increased from 6 to 22, which were held at 22 locations. As a result, 42 groups filed 124 proposals, and the Government adopted 86 cases for implementation.

- **The Third Year, 2008**

The Discussion Group on Collaboration Testing, consisted of 12 intermediary CSOs began joint operations of the initiative with the Government. Introducing Canadian guidelines for the public service reform, the operational divisions abolished as many of the existing routine businesses as possible, promoting self-examination on the *raison d'être* of each business line. Following the Discussion Group's advice to improve the explicitness of what the Government does, the Core Team restructured the disclosed information format by linking each business with the key policies in the Saga Prefectural Plan 2007. As a result, 56 groups submitted 87 proposals and the Government adopted 68 proposals for implementation.

- **The Fourth Year, 2009**

The five CSOs did the reception work of the proposals for connecting the proponents and the Gov., so CSOs came to play an important role of this system. Moreover, the Core Team improved the system to accept the CSOs' proposals of new collaboration businesses and to municipal governments in Saga.

คำแปลโดยสรุป:

การนำไปสู่การปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 4 ปี ดังนี้

- ปี 2549 เป็นปีแรกที่ใช้ในการเตรียมความพร้อม โดยการเตรียมการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินการโครงการ
- ปี 2549-2550 เป็นปีแรกที่ดำเนินการ ได้มีการจัดแบ่งงานและดำเนินการเป็นทีมที่ครอบคลุม 2,027 สายงาน และได้มีการจัดการพบปะแบบ Town Hall Meeting 6 ครั้งใน 5 สถานที่
- ปี 2550 การดำเนินการรวมของทีมที่ครอบคลุมสายงานมากขึ้น เป็น 2,315 งานบริการ โดยไม่ได้มีการเพิ่มงบประมาณ เน้นการกระจายงานและมอบหมายงานให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน

- ปี 2551 ศึกษาผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น โดยนำแนวทางของประเทศแคนาดามาใช้ในการปรับปรุง การดำเนินการมุ่งเน้นให้มีการทบทวนและยกเลิกภารกิจที่เป็นงานประจำ มีการปรับปรุงรูปแบบการเปิดเผยข้อมูล โดยเชื่อมโยงไปที่แผนบริหารของ SAGA ปี 2007 ซึ่งผลปรากฏว่ามีข้อเสนอในการดำเนินการถึง 87 เรื่อง และได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ 68 เรื่อง
- ปี 2552 ภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น เป็นการนำการดำเนินการในอดีตและข้อเสนอของภาคประชาสังคมที่ต้องการให้มีการทำงานร่วมกันในภารกิจใหม่ ทำให้เป็นระบบงานถาวร และถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการของจังหวัด SAGA

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการแสดงขั้นตอนและ Road Map การดำเนินการในปีแรกถึงปัจจุบันโดยมีรายละเอียดกิจกรรมไม่ว่าการจัดเวทีพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น พิจารณาข้อเสนอแนะ ตอบกลับผลพิจารณาพร้อมเหตุผลที่ชัดเจนในการจัดทำสัญญา และทำการควบคุมคุณภาพ ติดตาม และประเมินผลหลังจากโครงการตามข้อเสนอแนะ

6) What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

The biggest obstacle encountered was the "reform fatigue" that overcame the Government staff. Some staff members were resistant to the new reforms, especially in the wake of many other reforms implemented since the Governor Furukawa took office in 2003. Furthermore, not all of the staff were able to fully understand the significance of the Collaboration Testing at the time of its implementation. Many were hesitant to fully disclose the details of their duties, as they had never been required to perform such a task before. In addition, the feeling of burden of the specific staff members was significant because the consultation with the proponents concentrated a lot on the specific works. It also burdened the accountable staff, in that it required them to participate in the town meetings frequently. Furthermore, there was general suspicion as to whether the private sector was reliable enough to provide public services. Such obstacles in the staff's mindset reduced as they came to understand the objectives and significance of the Collaboration Testing. In the meantime, the Core Team rationalized the documentation and consultation works as much as possible from a base with the document made in the first year and based on the consultation requests from the private sector. The exposure of the Collaboration Testing through the media also helped deepen the staff's understanding and strengthened their sense of ownership.

คำแปลโดยสรุป :

ปัญหาและอุปสรรคหลักในการดำเนินโครงการนี้คือ การต่อต้านของพนักงานภาครัฐ พนักงานจำนวนมากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเห็นการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงไม่พอใจที่ต้องเปิดเผยข้อมูลในการทำงานของตน ในการเสริมสร้างความเข้าใจของพนักงาน และเพิ่มความยอมรับในโครงการของพนักงานนั้น ทาง Sega prefectural Government ได้ทำความเข้าใจผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งก็ได้ผลตอบรับที่ดี พนักงานมีความเข้าใจรวมถึงเห็นประโยชน์ และความสำคัญของโครงการมากขึ้น และยินดีให้ความร่วมมือกับโครงการ

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคหลักในการดำเนินโครงการ โดยได้อธิบายถึงวิธีการเอาชนะปัญหานั้นอย่างไร โดยได้ระบุปัญหาของโครงการ คือ การต่อต้านของพนักงานภาครัฐ พนักงาน จำนวนมากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเห็นการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงไม่พอใจที่ต้องเปิดเผยข้อมูลในการทำงานของตน

มีการระบุแนวทางแก้ไขปัญหา โดยการเสริมสร้างความเข้าใจของพนักงาน และเพิ่มความยอมรับในโครงการของพนักงานผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ

7) What resources were used for the initiative?

Managing this Collaboration Testing needs minimal financial resources. Implementing this initiative, however, needs many human resources.

First, there is a need of explaining in details about everything regarding the Government's project to the private sector and there is a need of many human resources from the Government for preparing the data. The Government officials, who are responsible for preparing the data, were assigned to the units in charge of this initiative, and other Government officials supported them.

Moreover, in order to provide the date of the work to the citizens and explain the work at the meeting, Government officials, who are involved in the public service of each business operations unit, are participating in the meeting.

In addition, the Government officials of the unit in charge of proposed businesses participate in the discussion with the proponents about whether or not the proposals can enhance the recipients' satisfaction level.

Various ideas received from citizens are the most valuable ones for the improvement of the public service. These valuable human resources are the real driving force of this system.

As for technical resources, the Government uses the technique such as releasing the categorized information on prefecture's business to the citizens through the

Government's web site with a search engine in order to extend the reach of information. The Government is using the existing ICT system so that there is no additional cost generated from implementing this system.

คำแปลโดยสรุป :

โครงการ Collaboration testing นี้ไม่ได้ใช้ทรัพยากรทางด้านงบประมาณการเงินมากนัก แต่ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการนี้ คือทรัพยากรบุคคล กล่าวคือเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เนื่องจากในการติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งหน่วยงานภาคประชาสังคม หน่วยงานภาคเอกชน และต่อประชาชนในชุมชนต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องเข้าไปมีส่วนร่วม และมีบทบาทในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ในขั้นเตรียมข้อมูลไปจนกระทั่งติดตาม ประเมินผลงาน

สำหรับทางด้านเทคนิค ได้พัฒนาระบบสารสนเทศจากที่มีอยู่ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยได้พัฒนาระบบ Search Engine บน Website ของรัฐบาลเพื่อรองรับการค้นหา

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุให้เห็นถึงทรัพยากรที่ใช้ในการริเริ่มโครงการ และผลักดัน การดำเนินการ ซึ่งได้ระบุให้เห็นว่าทรัพยากรการเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการคือ ทรัพยากรบุคคล คือเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ต้องมีการติดต่อ ประสานงานอย่างใกล้ชิด กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งหน่วยงานภาคประชาสังคม หน่วยงานภาคเอกชน และต่อประชาชนในชุมชนต่าง ๆ

8) Is the initiative sustainable and transferable?

First, the fact that the financial costs of implementing and continuing this system are minimal --- it is, in fact, contributing to reducing Government spending --- guarantees its continuation.

Next, as this system approaches its fourth year, it is beginning to spread its roots and settle within the administrative framework of the Prefecture.

Moreover, CSOs come to grow up as new actors providing public services, because they had proposed voluntarily and had experienced in collaborating with the administration in providing public services through this system. The CSOs, which were formerly in a passive position, are partially responsible for the system operation and, therefore, support the continuation of this system.

In addition, under this initiative, in order to reject a proposal, public officials have to convince the Governor that a proposal does not work. Further, the adopted proposal shall be budgeted by law under this system. Because these rules and logics motivate the officials to rather accept proposals, it supports the continuation of this system as well.

The spread of the system was reported by several media organizations, even being featured as a front-page news by a nationally recognized financial newspaper, and it has gotten attention from both within and outside the country. As a result, prefectural offices accepted the on-the-spot researches by administrations and civilian organizations of 100 or more, and sent documents and relevant information to over 200 public and private organizations that made inquiries regarding “Collaborative Testing”. The United States Embassy and several personnel outsourcing companies from Australia have also conducted on-site surveys into the system. Furthermore, the system is now being implemented in 14 other regions. This system can be implemented any country that has a democratic base. There are high expectations for the system’s spread from Japan to the international sphere.

คำแปลโดยสรุป :

เนื่องจากโครงการ Collaboration testing ไม่ได้สร้างภาระทางด้านการเงินให้กับภาครัฐ อีกทั้งยังถือได้ว่าเป็นการช่วยภาครัฐลดค่าใช้จ่ายลงด้วย ดังนั้นโครงการนี้จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีความยั่งยืนค่อนข้างสูงมาก

รวมถึงการดำเนินการได้ทำมาเป็นปีที่ 4 และมีการฝังรากลึกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของจังหวัดในภาพรวม นอกจากนี้เห็นได้อย่างชัดเจนของความก้าวหน้าของโครงการ โดยสังเกตได้จากมีภาคประชาสังคมเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นมากในทุก ๆ ปี ซึ่งภาคประชาสังคมจะเป็นตัวสนับสนุนที่ทำให้ระบบเกิดความยั่งยืน

นอกจากนี้ ถึงแม้จะมีเจ้าหน้าที่รัฐไม่ยอมทำตามบ้าง แต่ได้มีกฎหมายรองรับเพื่อให้พวกดำเนินการตาม ดังนั้นกฎระเบียบเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่รัฐมีการยอมรับมากขึ้น และเป็นตัวสนับสนุนให้ระบบเกิดความยั่งยืนได้อีกในทางหนึ่ง

สำหรับการขยายผลจากการดำเนินการได้ถูกเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ โดยเคยเป็นข่าวหน้าหนึ่งของหนังสือพิมพ์การเงินที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ และได้รับความสนใจจากในประเทศและต่างประเทศ ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ก็บองค์กรกว่า 200 องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนใจ อีกทั้งยังเป็นสถานที่ดูงานเรียนรู้ และทำวิจัยจากองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการมากกว่า 100 องค์กร รวมถึง ทางสถานทูตประเทศสหรัฐอเมริกาและบุคลากรจากบริษัทเอกชนที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการแทนรัฐบาลออสเตรเลีย ได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ นอกจากนี้ระบบซึ่งในขณะนี้ถูกนำมาใช้ในภูมิภาคอื่น ๆ อีกกว่า 14 ภูมิภาค ระบบนี้จึงเหมาะกับการทำงานที่เน้นระบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมกับประชาชน โดยมีความคาดหวังในการนำไปขยายผลทั่วทั้งประเทศญี่ปุ่นและในต่างประเทศ

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ระบุประเด็นอย่างชัดเจนในสิ่งที่ทำให้โครงการเกิดความยั่งยืน โดยแสดงให้เห็นว่าโครงการไม่ได้สร้างภาระทางด้านการเงินให้กับภาครัฐ อีกทั้งยังถือได้ว่าเป็นการช่วยภาครัฐลดค่าใช้จ่ายลงอีกด้วย ดังนั้น โครงการนี้จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีความยั่งยืนค่อนข้างสูงมาก รวมถึง

เป็นระบบที่มีการดำเนินการมา 4 ปี ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำเร็จและยั่งยืนของระบบ และยังได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในญี่ปุ่นและต่างประเทศโดยปรากฏหลักฐานของการเข้าศึกษาดูงานจากหน่วยงานต่าง ๆ และมีการปรากฏในข่าวในหนังสือพิมพ์ระดับชาติด้วย

9) What are the impact initiatives and the lessons learned?

As a result of the implementation of this system, the Government was certainly able to respond to the needs of the new public service on demand. The biggest lesson is that the citizens' sense of participation in the public service is awakened by their success in the leading role in the public service through the organizations such as CSOs. Due to this, residents' participation in regional administration is advanced and everyone understands the service that the residents really need. In order to actualize this system, it was feasible to build a solid partnership between the administrative organizations and the residents.

The biggest factor for attaining this lesson is found in a thorough release of information and a deepened mutual understanding between the government administration, citizens and the private sector. The deepened mutual understanding was through Government officials' securing the transparency of the prefectural business and fulfilling the reasonability for explanation by detailed dialogues between the Government officials and the citizens.

คำแปลโดยสรุป :

ผลจากการดำเนินงาน ทำให้จังหวัดสามารถตอบสนองความต้องการในงานบริการสาธารณะใหม่ ๆ บทเรียนที่ได้รับที่สำคัญที่สุด คือ ความรู้สึกของประชาชนในการมีส่วนร่วมในงานบริการสาธารณะ โดยผ่านภาคประชาสังคม และจากการที่มีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารระดับภูมิภาค ทำให้งานบริการถูกปรับปรุงและพัฒนาเป็นอย่างมาก เนื่องจากประชาชนที่อยู่ในภูมิภาคหรือท้องถิ่นเข้าใจความต้องการของตนเองเป็นอย่างดี อีกทั้งสามารถสร้างความเป็นหุ้นส่วนที่แข็งแกร่งระหว่างจังหวัดและประชาชน

ปัจจัยสำคัญจากการได้รับบทเรียนครั้งนี้เกิดมาจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินการ และการสร้างความเข้าใจระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งทำให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการและความรับผิดชอบในการเปิดเผยรายละเอียดการทำงานของจังหวัดให้ประชาชนทราบ

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุบทเรียนที่ได้รับจากโครงการนี้ คือ ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรเกิดความสำเร็จ ได้แก่ การเปิดเผยการดำเนินงานในทุกขั้นตอน ความโปร่งใส การแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ โดยละเอียดระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน และการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ ทัศนคติของของประชาชนต่อการทำงานที่ประชาชนมีส่วนร่วมถูกปลูกขึ้นมาทำให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กร ให้ตอบสนองตรงความต้องการใหม่ ๆ ของประชาชนได้เป็นอย่างดี

สาขา : Advancing knowledge management in government
ชื่อผลงาน : Knowledge Network
ชื่อหน่วยงาน : National Blood Authority
ประเทศ : Australia

1) What was the situation before the initiative? (The problem)

Australia spends approximately 0.73% of the national health budget in providing fresh blood, plasma and recombinant blood products. These are key elements in the ongoing and emergency health care requirements for many citizens. In 2001 a Review of the Australian blood sector identified that major changes were needed if Australia was to enjoy reliable access to a safe, affordable and appropriate supply of blood products into the future.

The Review identified a number of major problems with the provision of blood products in Australia, including a fragmented approach to supply planning and management (including procurement) and poor national priority setting. A major concern was that access by citizens' to treatment had occasionally been disrupted through supply shortfalls. Underpinning these problems was a lack of clarity in responsibilities and accountability between layers of government at a national and regional level. There was also expensive and unnecessary duplication of arrangements for the supply of products. Opportunities for improvement were also identified in risk management, safety and quality assurance, appropriate use, efficiency and achieving better value for money.

The Review resulted in a decision by the Federal and eight State and Territory governments to create a new statutory body, the National Blood Authority (NBA). The NBA was established in 2003 to undertake planning and management responsibility for the Australian blood sector and has operated successfully with 35-48 staff members since this time.

The challenge was to create the NBA as a small expert body that could improve the delivery of blood related health services to all citizens as well as providing improved contemporary knowledge on blood issues to government. It was clearly critical to understand the core capabilities required to perform its functions. Hence, an initial assessment of core capability requirements was conducted. This highlighted the need to:

- Understand the market dynamics and commercial imperatives within the global plasma products industry;
- Understand the risk environment and the particular challenges facing the delivery of fresh blood products by a not-for-profit organisation; and

- Develop sufficient networks and clinical knowledge to effectively engage the clinical community in developing strategies to improve blood usage.
- The NBA has therefore needed to use its scarce resources to obtain relevant specialized knowledge, retain and access that knowledge, and have appropriately skilled staff.

To achieve this, the NBA has built a sustainable private and civil knowledge network which has supported and enabled acquisition of information in a cost effective manner. This knowledge network needed:

- To withstand internal staff changes;
- To address the paucity of readily accessible information in the public domain, particularly around the plasma industry; and
- To be supported by organizational capabilities in key areas.

คำแปลโดยสรุป :

ประเทศออสเตรเลียได้ใช้งบประมาณราว ร้อยละ 0.73 ของงบประมาณด้านสุขภาพของประเทศในการจัดหาโลหิต พลาสมา และ เกร็ดเลือด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตของประชากรชาวออสเตรเลียในภาวะฉุกเฉิน แต่ทั้งนี้ออสเตรเลียก็ยังประสบปัญหาในการจัดการจัดสรรโลหิต โดยในปี 2544 Australia Blood Sector ของออสเตรเลียได้ทำการศึกษาและได้ระบุสิ่งสำคัญที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง คือ เรื่องของความปลอดภัย การจัดหาได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ ซึ่งจากการทบทวนปัญหาที่ผ่านมาของกระบวนการจัดสรรโลหิต พบว่าประสบปัญหาในทั้งกระบวนการจัดสรร ตั้งแต่การจัดซื้อ ระบบการจัดการ และการจัดระดับความสำคัญในการแจกจ่ายโลหิต ทำให้ทรัพยากรเกิดการขาดแคลนบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพ และความต่อเนื่องในรักษาพยาบาลของประชากร นอกจากนี้กระบวนการจัดสรรโลหิตนี้ยังประสบปัญหาขาดความชัดเจนในเรื่องภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนภูมิภาค ว่าหน่วยงานใดจะเป็นผู้มีความรับผิดชอบหลักในการดำเนินการ ซึ่งยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ซับซ้อนกัน ก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรต่าง ๆ จากปัญหาเหล่านี้ จึงเห็นได้ว่าโอกาสในการปรับปรุงนี้ คือ การบริหารความเสี่ยง การรับรองคุณภาพและความปลอดภัย การจัดสรรโลหิตอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า

จากการศึกษานี้ ทางรัฐบาลออสเตรเลียได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยได้จัดตั้ง National Blood Authority (NBA) ขึ้น ในปี 2546 ทำหน้าที่บริหารจัดการและวางแผนเกี่ยวกับการจัดสรรโลหิตของประเทศออสเตรเลีย โดยมีเจ้าหน้าที่จำนวนเพียง 35 - 48 คน และให้ความสำคัญไปในเรื่อง:

- ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของความต้องการโลหิตในตลาดโลก
- ความเข้าใจปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดหาโลหิต ที่องค์กรไม่แสวงหากำไรอาจประสบ
- การพัฒนาเครือข่าย และองค์ความรู้ทางการแพทย์เกี่ยวกับโลหิต เพื่อช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ให้สามารถใช้ทรัพยากรโลหิตให้ได้คุ้มค่าที่สุดยิ่งขึ้น

ดังนั้นความท้าทายที่ NBA ต้องประสบคือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาพัฒนา และต่อยอดองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมถึง การถ่ายทอดจัดเก็บองค์ความรู้ และพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง NBA จึงได้สร้างเครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) ขึ้น เพื่อเป็นการประสานความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้เครือข่ายความรู้จะเกิดขึ้นได้ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต้องมีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับโลหิตในระดับสากล ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุถึงปัญหา ความเป็นมา ความสำคัญ ที่นำมาสู่การริเริ่มกิจกรรม แสดงความสำคัญจากข้อมูลงบประมาณที่ภาครัฐต้องใช้ในแต่ละปีประมาณร้อยละ 0.73 ของงบประมาณด้านสุขภาพของประเทศในการจัดหาโลหิต พลาสมา และ เกร็ดเลือด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตของประชากรชาวออสเตรเลียในภาวะฉุกเฉิน

2) What were the key benefits resulting from the initiative? (The solution)

Our network has resulted in benefits to citizens through a more secure supply of high quality blood products, better value for money, and a focus on appropriate use of products.

Firstly, the NBA has maintained an adequate supply of blood, plasma and recombinant products to meet 100% of identified clinical need since 2003. There has been no recurrence of the previous supply shortfalls. We believe this is a direct benefit of our knowledge network initiative.

Secondly, the establishment of our knowledge network has enabled us to develop more robust risk analysis and risk mitigation strategies, since they are based on an in-depth understanding of how products are used, the supply chain, and product production. One example of a key achievement which has improved health security and which has benefited from the knowledge network, is the National Blood Supply Contingency Plan (NBSCP). The Plan was developed through dialogue with all jurisdictions and has been distributed to every Australian hospital. This plan is integrated with the risk plans of private and not-for-profit suppliers and provides essential information to allow management of a risk event at a national level. The NBSCP won the National Prize for Risk Management Initiatives awarded by the Commonwealth Government in 2009. The NBSCP was activated in October 2008 in response to a domestic shortage of red cells. Measures undertaken in accordance with the Plan ensured there were no disruptions to clinical practice.

Consultation frameworks, inventory analysis and other mechanisms developed for the Plan are also used to monitor the impact of any international or national

catastrophe on blood demand and take actions to reduce the possibility of the plan's formal activation. These were effectively tested in response to a number of emergencies in 2009, such as the Victorian bush fire disaster, the tsunami in Samoa, earthquakes in Sumatra, and the H1N1 (pandemic) outbreak.

Thirdly, the knowledge network initiative has allowed the NBA to negotiate contracts for better quality and safer plasma and recombinant products at lower prices than the arrangements prior to 2003. We estimated that this has saved governments around \$16 m per annum. This is despite global prices rising significantly over this period of time.

Fourthly, the network enables the NBA to drive an increased commitment to improving the clinical use of products. The NBA has overseen the production of evidence-based clinical guidelines for: the use of Factor Eight (FVIII) and Factor Nine (FIX) in haemophilia; intravenous immunoglobulin (IVIg); and RhD immunoglobulin in at risk pregnancies. Improved cooperation with the private and public health sector by the NBA has also led to the production of Australia's first haemovigilance report in 2008. This report obtained consensus on measures available to hospitals to reduce adverse events from the use of blood products.

These benefits have been acknowledged by an independent government review. The Review's report stated "In its short period of existence the NBA has been conspicuously successful in ensuring greater value for governments."

คำแปลโดยสรุป:

การสร้างเครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) คือวิธีการแก้ไขปัญหาค่าที่ NBA ได้คิดค้นขึ้น ซึ่งเครือข่ายความรู้นี้ได้ส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อประชาชนชาวออสเตรเลีย โดยช่วยให้ประชาชนทุกคนได้รับโลหิตที่มีคุณภาพสูง และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการตลอดเวลา ซึ่งจากการสำรวจพบว่าหลังจากการสร้างเครือข่ายในปี 2546 ปริมาณโลหิตสำรองต่อความต้องการทางการแพทย์นั้นอยู่ในระดับร้อยละ 100 ทำให้หมดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรโลหิต นอกจากนี้เครือข่ายความรู้ยังมีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรโลหิตนั้น ๆ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากผลประโยชน์ต่อประชาชนแล้ว เครือข่ายความรู้ยังมีผลประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารและการจัดการความเสี่ยงในเรื่องการบริหารทรัพยากรโลหิต โดยอาศัยข้อมูลเชิงลึก ในการวิเคราะห์คาดการณ์ และวางกลยุทธ์ในการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหา เพิ่มความสามารถในการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ในการสรรหาโลหิตที่มีคุณภาพดี ในราคาที่สมเหตุสมผล ซึ่งหลังจากปี 2546 ที่มีการสร้างเครือข่ายความรู้ขึ้น พบว่าทางภาครัฐสามารถลดต้นทุนทางด้านการสรรหาทรัพยากรโลหิตได้ถึงปีละ 16 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลียต่อปี

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุประโยชน์จากโครงการโดยเขียนในลักษณะสรุปเป็นประเด็น ๆ และขยายความในแต่ละประเด็น คือ การสร้างเครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) โดยช่วยให้ประชาชนทุกคนได้รับโลหิตที่มีคุณภาพสูง และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการตลอดเวลา ทำให้เกิดการบริหารและการจัดการความเสี่ยงในเรื่องการบริหารทรัพยากรโลหิต โดยอาศัยข้อมูลเชิงลึกในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และวางกลยุทธ์ในการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหา และเพิ่มความสามารถในการเจรจาต่อรองกับ supplier ในการสรรหาโลหิตที่มีคุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสมที่สุด

มีการระบุกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์อย่างชัดเจน คือ ประชาชน การบริหารจัดการของหน่วยงาน และภาครัฐมีการระบุผลสัมฤทธิ์ของโครงการโดยใช้ข้อมูลผลการสำรวจมายืนยันปริมาณโลหิตสำรองต่อความต้องการทางการแพทย์นั้นอยู่ในระดับร้อยละ 100 ทำให้หมดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรโลหิต นอกจากนี้พบว่าทางภาครัฐสามารถลดต้นทุนทางด้าน การสรรหาทรัพยากรโลหิตได้ถึงปีละ 16 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย ต่อปี

3) Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

The knowledge network was proposed by management and implemented by all staff. In 2003, the Federal Department of Health and Ageing engaged a private consultant to support the NBA in its first major commercial blood supply negotiations. This consultancy identified the NBA was in a fundamentally weak commercial position and recommended that the NBA strengthen its position by building an intelligence data base and knowledge network. NBA management accepted this finding and made a concerted effort to rapidly establish an effective network. Initially information was obtained through the consultancy and supplemented by purchased reports. The General Manager then embarked on a program of visits to major international blood fractionators. The knowledge acquired was captured in comprehensive reports and established the NBA's initial knowledge platform. However, purchasing advice did not offer a cost-effective solution to address the NBA's ongoing knowledge requirements.

At the same time, management commenced building the organisation's capabilities through extensive dialogue with all staff and the development of formal procedures. Key Business Processes (KBPs) were developed for our key internal functions. These captured compliance requirements and allowed acquired knowledge to be incorporated into operational activities. Ownership of these KBPs was shared by senior and middle level managerial staff.

In 2007, the knowledge network and capability strategies evolved into a comprehensive corporate capability strategy under the guidance of the NBA's Advisory Board. We identified potential improvements to enhance knowledge flows

and organisational capability and selected initiatives on the basis of staff estimates of their effectiveness and ease of implementation. Staff also participated in two surveys (2006 and 2008) to identify the skills and expertise needed in the NBA and our current level of expertise. The gaps between needs and current capabilities guided an integrated knowledge, training and recruitment program. Specific training/skill requirements are now discussed and agreed between staff and management and reflected in individual training and development programs.

One of the core objectives of our knowledge network is to ensure that contributions reflect the broad range of expertise and views of citizens, as well as relevant public sector institutions. The NBA's private knowledge network partners include the domestic private hospital and pathology sector, product suppliers, international plasma manufacturers, and business analysts advising the investment industry. Our clinical network partners include local and international professional organizations, clinicians, nurses, patient representative groups and the Australian Red Cross Blood Service. Our international government networks extend into Europe, Asia, Canada, USA and South America.

Where appropriate, these alliances have evolved into formal relationships such as expert advisory committees, appointment as NBA Fellows, and involvement in key processes such as blood product tender evaluation committees.

In summary, the development and implementation of our knowledge network has been an excellent example of success achieved through engagement and empowerment of senior management, strategic advice from the NBA Advisory Board, dialogue with and operational advice from staff, and support from domestic and international partners.

คำแปลโดยสรุป :

เครือข่ายความรู้นี้ได้ถูกริเริ่มโดยฝ่ายบริหารของ NBA โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้เชี่ยวชาญ ในการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการจัดหาเกี่ยวกับการค้าเลือด ซึ่งมีการสร้างฐานข้อมูลและเครือข่ายความรู้ การจัดการ และการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็มีการพัฒนากระบวนการ KBPs ขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้กับคณะผู้ทำงาน

ในปี พ.ศ. 2550 ได้มีการพัฒนาเครือข่ายความรู้และกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาไปสู่ความร่วมมือและความรู้ที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้บุคลากรของ NBA ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ ในการผลักดันให้โครงการนี้สำเร็จในการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาสู่เครือข่ายความรู้ และยังเป็นบุคลากรหลักที่นำและต่างประเทศล้วนมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเครือข่ายความรู้ที่จัดตั้งขึ้น

สำหรับประโยชน์ของเครือข่ายความรู้นั้น นอกจากจะส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อประชาชนชาวออสเตรเลียในการจัดหาทรัพยากรโลหิตที่มีคุณภาพสูงและมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการตลอดเวลาแล้ว เครือข่ายความรู้นี้ยังส่งผลประโยชน์ต่อภาครัฐทั้งในด้านการใช้งบประมาณ และทรัพยากรโลหิตให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาและการทำเครือข่ายความรู้ให้เกิดผลจะต้องมีตัวอย่างงานที่ยอดเยี่ยมในการประสบผลสำเร็จและให้อำนาจกับการจัดการของผู้อาวุโส, การแนะนำวิธีจากคณะกรรมการที่ปรึกษาของ NBA การพูดคุยแนะนำสิ่งที่สามารถนำไปใช้ได้จากคณะทำงาน และการสนับสนุนจากหุ้นส่วนทั้งในและต่างประเทศ

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุให้เห็นถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายบริหารของ NBA ผู้เชี่ยวชาญวางแผนกลยุทธ์พนักงานในองค์กรของ NBA รวมถึงประชาชนชาวออสเตรเลียในการจัดหาทรัพยากรโลหิต และภาครัฐผู้สนับสนุนด้านงบประมาณ มีการระบุเครื่องมือที่ทำให้กิจกรรมประสบผลสำเร็จคือ การสร้างเครือข่ายความรู้

4) What were the strategies used to implement the initiative?

The goal of the initiative was ‘to build and maintain organizational capabilities so we can consistently perform at a high standard’.

The primary objective was to develop the ability to efficiently acquire and utilise knowledge that already existed in the private and civil sectors in a cost effective way. We identified five capabilities that we needed to support knowledge acquisition: business systems and processes; performance management; stakeholder engagement; staff commitment; and organisational development. Senior Management assumed ownership of these capabilities and worked with staff to improve performance.

A second strategy to initiate knowledge flow was to develop private and civil knowledge networks by forming alliances with people working in relevant areas. Our risk analysis demonstrated that relying on only a few sources of information was high risk, and so we mitigated this by developing an extensive network with multiple sources of knowledge from the clinical, government, private and not-for-profit sectors. Private sector network participants include both current and potential product suppliers. Where we have contractual arrangements with suppliers, it is now a requirement of the contract that suppliers provide regular briefings to staff on industry and sector developments. These are included as part of our fortnightly Knowledge Management Forums which are open to all staff.

A third strategy, to ensure that information acquired is validated and robustly interpreted was to appoint a retired academic as our intelligence officer (IO). A key objective of the IO is to help the NBA to develop expertise in the plasma industry by providing detailed information on technical, industry, and clinical developments that may be relevant. Our IO performs horizon scanning by conducting web searches of company announcements, medical journals, financial markets and a range of other information sources. To facilitate this objective, a steady flow of information on developments is distributed to relevant staff frequently; and summary reports are compiled every two months for our advisory and governance boards.

As few countries undertake blood and plasma management at a national level, in 2007 the NBA created a small international network of countries engaged in the purchasing and/or planning for plasma and recombinant blood products. This improved our flow of international knowledge of the global plasma industry, by providing a forum for dialogue on policy development, technological advances and product usage, pricing and availability. This collaboration meets annually to share knowledge, benchmark performance and to discuss emerging issues.

Finally, the NBA has developed a number of internal systems to support knowledge management, to augment the KBPs for our core functions. A detailed and fully integrated intranet system provides ready access to the KBP's and other critical documentation. A search engine has also been implemented to allow easier retrieval of stored knowledge and improvements to this system are assessed on an ongoing basis.

คำแปลโดยสรุป :

เป้าหมายหลักของการดำเนินงาน คือ การสร้างและรักษาความรู้ความสามารถขององค์กร เพื่อให้องค์กร คงความสามารถในการให้บริการอย่างมีมาตรฐานสูง ดังนั้น กลยุทธ์หลักในการดำเนินการสร้างเครือข่ายความรู้ มีดังต่อไปนี้ คือ

- การพัฒนาความสามารถในการดึงองค์ความรู้ และใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชนให้เกิดประโยชน์ และคุ้มค่าที่สุดทาง NBA จึงได้กำหนด 5 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการผลักดันเครือข่ายความรู้ ได้แก่ ระบบและกระบวนการการทำงาน (business systems and processes) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (performance management) การสร้างความผูกพัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder engagement) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (staff commitment) และการพัฒนาองค์กร (organization development) เมื่อกำหนดปัจจัยความสำเร็จได้อย่างชัดเจนแล้ว ทางคณะบริหารก็ได้ดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะ และดำเนินงานไปได้จนประสบความสำเร็จ

- การสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลของทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน NBA จึงได้สร้างพันธมิตรระหว่างบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ยังเพิ่มข้อตกลงในข้อสัญญาให้ supplier เดินทางมาให้ความรู้ และข้อมูลใหม่ ๆ แก่พนักงานเป็นประจำทุก 2 สัปดาห์ใน Knowledge Management Forum ที่ NBA จัดขึ้น
- การสร้างความมั่นใจเรื่องของคุณภาพข้อมูล ว่ามีความถูกต้องสมบูรณ์จึงได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องแล้วมาช่วยตรวจสอบ รวมถึงหาข้อมูลในเชิงลึก และเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังนำข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำเป็นรายงานสรุปแก่คณะผู้บริหารเป็นประจำทุก ๆ 2 เดือน
- การเผยแพร่เครือข่ายความรู้สู่ระดับสากล NBA ได้จัดการประชุมระดับนานาชาติขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ประเทศในเครือข่ายได้มาแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นต่าง ๆ
- พัฒนาระบบภายในต่าง ๆ ให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น ระบบอินทราเน็ต

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุกลยุทธ์หลักในการดำเนินการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยได้อธิบายให้เห็นภาพของการดำเนินในแต่ละกลยุทธ์ และชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีส่วนผลักดันต่อความสำเร็จโครงการอย่างไร

5) What were the key development and implementation steps and the chronology?

The development of our knowledge network commenced in the first six months after the NBA was established and grew as a result of risk management planning. The network initially included organizations and individuals that were formally linked to the NBA through governance or contractual arrangements but extended rapidly to include potential suppliers, overseas agencies, health professionals and the broader Australian community.

The development of organizational capabilities to support our knowledge network followed a less structured approach initially but evolved into a formal capability strategy in 2007. The development of this formal strategy was based on research into organizational capabilities conducted at the Australian Graduate School of Management (Turner and Crawford,1998), an evaluation of progress that had been made to date, staff surveys on required skills and expertise and dialogue with a specialist consultant. From this analysis, six key capabilities were identified as crucial to the ability of the NBA to deliver successful outcomes for citizens and governments. These included:

- Consolidating the quality and volume of knowledge available to the NBA through its knowledge network;

- Ensuring staff are able to apply processes and knowledge;
- Enhancing our engagement with citizens;
- Increasing the capacity to adapt and develop the organization;
- Refining business systems and processes; and
- Improving our capacity to manage and measure performance.

To improve our capabilities and progress the knowledge network, we selected ten actions for implementation, based on advice from our Advisory Board and staff. Each of these actions was assigned to a different staff member for implementation. As ease of implementation was a selection criterion, some actions required little effort to implement and had the added advantage of providing a sense of achievement for staff. For example, formalizing and executing the obligations of suppliers to provide us with knowledge, was achieved with a formal written request and follow up phone calls. Other actions, such as a re-evaluation of our stakeholder engagement strategy, required extensive dialogue and consultation across and outside the organization and the development of a new KBP.

The work required to maintain our private and civic knowledge network and our organizational capabilities is now embedded within our formal corporate and operational plans. Actions required by individuals are included in their individual performance agreements and supplier's obligations are included in their supply contracts. A formalized induction program for new staff requires familiarization with our knowledge network and includes the processes and policies for utilizing the network in their daily tasks.

คำแปลโดยสรุป :

เครือข่ายความรู้ได้ถูกจัดตั้งภายหลังการตั้ง NBA ได้ 6 เดือน ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการจัดการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยในระยะแรก เป็นการร่วมกันระหว่างองค์กรและตัวบุคคลอย่างเป็นทางการ แต่ต่อมาได้ขยายเป็น Suppliers หน่วยงานองค์กรต่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญในต่างประเทศ รวมถึงชุมชนต่าง ๆ ในออสเตรเลีย

สำหรับการพัฒนาความสามารถขององค์กรในระยะแรกยังไม่ได้เป็นรูปแบบอะไรมากนัก จนกระทั่งได้พัฒนารูปแบบในการดำเนินการอย่างมีแบบแผนที่ชัดเจนในปี 2550 โดยพัฒนามาจากงานวิจัยของ Australian Graduate School of Management (Turner and Crawford, 1998) ว่า 6 ปัจจัยสำคัญ ที่ NBA ต้องดำเนินการ เพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และเกิดประโยชน์ต่อประชาชน และภาครัฐ คือ

- NBA ต้องสร้างเครือข่ายความรู้ที่สามารถรวบรวมข้อมูลความรู้ ที่มีทั้งคุณภาพที่ดี และมีปริมาณเพียงพอ
- ต้องมั่นใจว่าบุคลากรต้องสามารถเข้าถึงเครือข่ายความรู้ และระบบต่าง ๆ
- การสร้างความผูกพันกับประชาชนเพิ่มมากขึ้น

- เพิ่มความสามารถให้กับองค์กรให้สามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
- ปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานให้มีความสะดวก และง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ
- พัฒนาระบบประเมินผลการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินการของเครือข่ายความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม NBA ได้กำหนดในสัญญาว่าจ้าง และสัญญาซื้อขาย ให้ทั้งพนักงานและ supplier ทุกคนมีส่วนร่วมในเครือข่ายความรู้

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินการที่เริ่มชัดเจนในปี 2550 โดยได้ยึดหลักจากผลงานวิจัยของ Australian Graduate School of Management (Turner and Crawford, 1998) ว่า 6 ปัจจัยสำคัญ ที่ NBA ต้องดำเนินการ เพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และเกิดประโยชน์ต่อประชาชน และภาครัฐ คือ การสร้างเครือข่ายความรู้ การเข้าถึงเครือข่ายความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับประชาชน ความสามารถให้กับองค์กรให้สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เหมาะสมกับกาลเวลา การปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานให้มีความสะดวกและง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ การพัฒนาระบบประเมินผลการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การดำเนินการของเครือข่ายความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

6) What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

A major obstacle to implementing our knowledge network was the size of our organization. As a small government agency with a high workload and few resources, there was limited staff capacity and no possibility to hire extra staff. One way that the NBA addressed this was to ensure that knowledge management expectations formed a core element of our recruitment and induction processes. We have also provided staff with the time and resources to undergo training and acquire knowledge. Monthly performance reporting, both internally and to our Advisory Board, measures training commitment.

Perhaps the most challenging obstacle, however, was to create a culture that values knowledge management and acknowledges staff performance in this area. This requires staff to develop work practices and relationships that foster and support this principle. The diversity of the employment backgrounds of our staff adds further complexity to this requirement as many have previously worked in environments significantly different to ours. The NBA addressed this issue by making it easy for staff to access and use knowledge. Sponsorship of the initiative by management and the inclusion of performance measures for key initiatives in the NBA's regular scorecard report also assisted in retaining our focus and effort. The

NBA's subsequent success, and external recognition by stakeholders, reinforced application of the approach and helped embed the cultural change.

Developing a culture of reliance on the flows of private and civic knowledge also created new risks. These were mitigated by:

- Establishing procedures around the management of conflict of interest and information confidentiality;
- Fostering an open and collaborative information environment within the NBA compared to a 'need to know' environment; and
- Ensuring that storage of all information was robust and could be shared by all staff. This was undertaken in accordance with the requirements of the Australian Archives and we remain one of the few agencies to have attained full compliance with these stringent requirements.

The volume of "open information" that became available to us does present its own challenges. One obstacle that we encountered was that our initial efforts to develop a centralized, structured IT repository of knowledge were unsuccessful. Staff found it difficult to locate relevant knowledge or, at times, to be aware of its existence. Our solution has been to expose relevant staff to knowledge as it enters the network and then to support information retrieval via a user-friendly IT search tool. We believe that our knowledge network allows us to improve performance in the health sector generally, and hence an ongoing project remains the need to improve the effectiveness of our information retrieval. We have scoped the implementation of a fully integrated electronic records and document management system and will further explore the cost effectiveness of this in 2010.

คำแปลโดยสรุป :

ปัญหาและอุปสรรคหลักที่ NBA ประสบ คือปัญหาด้านขนาดขององค์กรที่มีขนาดเล็กมาก ทำให้ประสบปัญหาในด้านทรัพยากร โดยเฉพาะในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนั้น NBA จึงแก้ปัญหาโดยให้ความสำคัญในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร การฝึกอบรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายที่สำคัญของอุปสรรค คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ แต่ความเสี่ยงเหล่านี้ถูกจัดการโดย :

- การกำหนดขั้นตอนในการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และข้อมูลที่เป็นความลับ
- สร้างบรรยากาศในองค์กร NBA ให้มีการเปิดเผยและแชร์ข้อมูลร่วมกัน
- สร้างความมั่นใจว่าการเก็บรักษาข้อมูลทั้งหมดเป็นไปอย่างถูกต้อง และพนักงานทุกคนยังสามารถใช้ร่วมกันได้ ทั้งนี้ได้ดำเนินการสอดคล้องกับกฎระเบียบของการรักษาข้อมูลของ

ประเทศออสเตรเลียและเรายังคงเป็นหนึ่งในไม่กี่หน่วยงานที่จะได้บรรลุตามข้อกำหนดที่เข้มงวดเหล่านี้

อีกอุปสรรคที่เราพบปริมาณของข้อมูลที่ต้องเปิดเผยมีจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบสารสนเทศที่รองรับในใช้งานได้ ทำให้ยากที่จะค้นหาความรู้ที่เกี่ยวข้องหรือบางครั้งไม่ทราบถึงข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ทำให้ต้องแก้ปัญหาโดยการพัฒนาระบบ IT ที่ใช้งานง่ายต่อการค้นหา เพราะเราเชื่อว่าเครือข่ายความรู้ของเราช่วยให้เราสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในการดูแลสุขภาพได้ โดยที่ระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์จะสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพในปี 2553

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุแสดงปัญหาและอุปสรรคที่พบคือปัญหาด้านขนาดขององค์กรที่มีขนาดเล็กมาก ทำให้ประสบปัญหาในด้านทรัพยากร โดยเฉพาะในด้านทรัพยากรบุคคล มีการระบุแสดงแนวทางในการแก้ปัญหาโดยให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะและทัศนคติที่ดี และยังให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

รวมถึงมีการนำเสนอปัญหาในการทำให้ระบบมีการแบ่งปันข้อมูลที่ดี แต่สร้างความเสี่ยงที่ข้อมูลหรือความรู้อาจทำให้อีกกลุ่มเสียประโยชน์ เช่น การรักษาความลับ ทำให้สามารถมองอุปสรรคได้ทั้งสองมิติ คือ มิติก่อนการดำเนินการ และมิติหลังการดำเนินการ ทั้งด้านตัวระบบ IT และด้านระบบงานและบุคลากร

7) What resources were used for the initiative?

The NBA has implemented this initiative within existing resources. The benefits of the knowledge network were recognized early and the processes for enabling the network were developed as the NBA was being established. Implementing the network early had the added advantage of not requiring additional resources or having to undergo change management at a later date.

As part of the initiative, we have assessed and researched the potential to utilise existing resources and materials from other agencies.

Maximum utilization has also been made of existing information technology, including a centrally managed secure on-line portal capability. The portal has enabled us to establish a number of on-line government and clinical communities to share information for meetings and developmental projects. We believe it has helped to strengthen the health system by allowing the NBA to both disseminate data and receive useful information via secure access. For example, in the event of a risk to the blood supply information is easily shared with relevant stakeholders thus fostering health security.

Since the processes and procedures have been well embedded, we have found that our private and civil knowledge network requires minimal effort and resources to

maintain. Most participants, such as suppliers, industry analysts and clinical experts are keen to freely participate in a system which contributes to improving the health sector. Internal information flows and information-sharing between staff, both formally and informally, are encouraged. The only resources specifically dedicated to the initiative in the last three years are an information officer and an IT search tool.

In addition, staffs from the NBA have undertaken international travel to attend conferences, visit manufacturing facilities and hold meet with other blood services. The knowledge gained from these visits is formally incorporated into the network.

The NBA is grateful for the knowledge that flows into our network. We find that many citizens are highly motivated to contribute to the work of the NBA and the NBA is very responsive to their inputs. The difference that the NBA work has made to the health sector is visible and we are confident that “making a difference” is a motivator for both staff and our external knowledge partners.

คำแปลโดยสรุป :

ในการจัดตั้งเครือข่ายความรู้ขึ้นในครั้งนี้ ดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรเดิมที่องค์กรมี โดยได้ใช้ระบบ IT เข้ามามีส่วนช่วยในการจัดระบบองค์ความรู้ และข้อมูล ข่าวสาร ทำให้ทุกฝ่ายสามารถเข้ามาค้นคว้า และแบ่งปันข้อมูลความรู้ทางระบบออนไลน์ได้ตลอดเวลา

ระบบสารสนเทศระบบเดิมมีความสามารถในการเป็น ระบบ On line Portal กลาง ทำให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์จากเรื่องนี้ในการสร้างชุมชน online ที่เป็นเรื่องทางการบริหารภาครัฐและทางคลินิก ทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลสำหรับการประชุมและพัฒนาโครงการในการดำเนินการอื่น ๆ

ด้วยระบบสารสนเทศที่ดี ทำให้เครือข่ายความรู้ไม่จำเป็นต้องมีการลงทุนใหม่ โดยผู้เข้าร่วมในเครือข่ายความรู้ไม่จำเป็นต้องเป็นซีพพลายเออร์ นักวิเคราะห์อุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญทางด้านคลินิกสามารถใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการแบ่งปันความรู้ในการพัฒนาปรับปรุงงานด้านสาธารณสุข

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่จาก NBA ยังได้เข้าร่วมประชุมนานาชาติ เยี่ยมชมโรงงานผลิตและหน่วยงานด้านบริการเลือดอื่น ๆ โดยนำความรู้ที่ได้จากการเข้าชมเหล่านี้เข้ามาแบ่งปันในเครือข่าย

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการแสดงให้เห็นถึงทรัพยากรที่ใช้ในการริเริ่มโครงการ ประกอบด้วย ทรัพยากรด้านบุคคล และทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โดยเน้นการใช้ระบบเดิมที่มีอยู่และสร้างประโยชน์จากการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแบ่งปันความรู้ทางสาธารณสุข และไม่จำกัดเฉพาะพนักงานของ NBA เท่านั้น ยังเปิดโอกาสให้กับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกมาใช้ระบบอย่างเต็มที่ในการสร้างความรู้และแบ่งปัน ความรู้ผ่านระบบ ทำให้เจ้าหน้าที่ของ NBA ได้ประโยชน์เป็นอย่างมาก รวมถึงการเน้นให้พนักงาน NBA เข้าสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการทำให้เกิดความสำเร็จจากระบบความรู้ดังกล่าว

8) Is the initiative sustainable and transferable?

The knowledge network is both sustainable and transferable. Sustainability is maintained by ensuring that well developed processes and policies provide a framework for the knowledge network. For example, there are processes that ensure that key knowledge is embedded within our KBPs. Our KBPs provide comprehensive guidance on performing the most important organizational functions. The KBPs are updated as new knowledge is gained via the network.

Reliance on only a small number of knowledge sources was considered high risk and the network ensures we have multiple sources of information and utilises robust validation methods. Sharing knowledge is now the routine way in which the NBA does business. A fortnightly staff knowledge forum provides access to both internal and external experts who present on different elements of the blood sector. It is also a requirement of all blood product contracts that suppliers provide an annual presentation to staff of the state of their industry and blood sector developments. Information from these forums is an essential part of the network.

Both the structure and content of the knowledge network is transferable. The NBA has deliberately created structures and means to share the knowledge we gain with persons external to the organization. This also facilitates ongoing two-way communication. For example, we provide a bi-monthly horizon scanning report to each government member of our governance committee and receive valuable information in return. We also provide comprehensive information on our web site, including public versions of final contracts. We know from feedback that this information is accessed by international organizations in addition to domestic ones, e.g. United States Environmental Protection Agency.

The NBA's success in the Prime Ministers award for Excellence in Australian Public Sector Management in 2007 and the Comcover award for Risk Management (Highly commended 2007, overall winner 2009) have also provided opportunities to promote our knowledge initiative. A number of successful projects, such as our business continuity plan, have been used as examples of best practice across the Commonwealth Government and we have regularly been approached to advise other agencies on the establishment and overall governance challenges of a small agency.

In 2009 the NBA created the international collaboration of National Plasma Products Supply Planners (NPPSpa). This group of five countries was formed to exchange information on plasma products and the plasma sector so each might benefit from the knowledge of each other. NPPSpa extends, in a more formal and sustainable way, bilateral exchanges that the NBA had undertaken in previous years.

The collaboration has enhanced partnerships between countries with similar blood sector arrangements and the knowledge from the NPPSpa interactions is incorporated into the NBA's knowledge network framework.

คำแปลโดยสรุป:

เครือข่ายความรู้นี้ถือได้ว่าเป็นโครงการที่มีความยั่งยืน ทั้งนี้สามารถเห็นได้จากการที่ระบบการทำงานได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีแบบแผน รวมถึงทางฝ่ายบริหารมีการวางนโยบายที่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนการดำเนินการในการสร้างเครือข่ายความรู้ นอกจากนี้เครือข่ายความรู้ยังถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเครือข่ายความรู้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการเปรียบเทียบข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

สำหรับความสามารถในการถ่ายทอด เครือข่ายความรู้นี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ในตัวบุคลากรลงสู่ฐานข้อมูลขององค์กร และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการนำความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการทำงาน หรือต่อยอดความรู้ นอกจากนี้เครือข่ายความรู้ที่ NBA ก่อตั้งขึ้นนี้ ยังเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยในการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรในองค์กร (two-way communication)

เครือข่ายความรู้ที่ NBA ก่อตั้งนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก โดยในปี 2550 ได้รับรางวัล Prime Ministers award ในระดับดีเลิศ ประเภท Australian Public Sector Management และได้รับรางวัล Comcover Award ทางด้านการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ในปี 2552 ทาง NBA ยังได้สร้างความร่วมมือในระดับสากลกับ National Plasma Products Supply Planners (NPPSpa) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศทั้ง 5 ประเทศ ที่รวมตัวกันขึ้นเพื่อทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโลหิตและพลาสมา

บทวิเคราะห์:

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการแสดงให้เห็นถึงความยั่งยืนของโครงการที่เห็นได้จากการทำงานได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีแบบแผน รวมถึงทางฝ่ายบริหารมีการวางนโยบายที่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนการดำเนินการในการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการถ่ายทอด เครือข่ายความรู้นี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ในตัวบุคลากรลงสู่ฐานข้อมูลขององค์กร และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการนำความรู้ต่าง ๆ ไปประกอบการทำงาน หรือต่อยอดความรู้

9) What are the impact initiatives and the lessons learned?

Our knowledge network has allowed the NBA to deliver high quality results for governments while addressing the concerns of the clinical community and the needs of citizens. By harnessing the power of information, the NBA is able to achieve a safe, affordable and secure supply of blood products, provided free to all citizens. Key to this success is a commitment to respect and mobilize the knowledge already

available in the private and civil sectors. We are also genuinely interested in dialogue and consultation with our stakeholders and the broader community. Finally, by firmly embedding our knowledge network in the culture of the organization, the NBA is able to practically utilize the knowledge to inform our activities and achieve our goals.

Vital to the success of our initiative was involving our private and civil stakeholders in our activities. This principle is employed across the spectrum of activities ranging from purchasing to policy. For example, our blood purchasing activity is informed by the input from citizens, clinicians, suppliers and governments. Representatives from these stakeholder groups participate further in the evaluation of tenders. In a similar way, NBA activities aimed at influencing clinical practice follow project plans which are informed by clinical representatives, conducted under the auspices of expert clinical groups or professional organizations, chaired by representatives from clinical groups and include public consultation on proposed reports and guidelines. Community participation enhances our network and encourages an open dialogue between government and citizens.

A major lesson learned is that knowledge management requires a clear and consistent vision and strong leadership and commitment. As staff are vital to the success of this initiative, ensuring that well developed processes and policies are reflected in induction and ongoing staff training is very important. Adopting an innovative approach to recruitment, which enables us to target staff interested in working in an environment that expects a collaborative and open approach to the capture of information and knowledge, was also a key lesson learned. An example of this is the policy to target the growing number of retirees interested in part time or project based work. These staff bring a wealth of experience and maturity to the workplace and provide sound role models for new staff, from which the NBA has benefited through our knowledge network initiative.

Finally, to have successful knowledge management that is transferable and sustainable, one needs to have internal processes and systems that support an open and collaborative approach to information access and management. This approach is only possible if there is an open dialogue with staff which addresses the management issues such as: the conflict of interests, privacy and confidentiality.

Embedding the knowledge network initiative into the culture of the organization ensures that its benefits are continued as the work of the organization continues and changes over time.

คำแปลโดยสรุป :

เครือข่ายความรู้ที่สามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จ และส่งผลประโยชน์มากมายต่อทั้งประชาชนชาวออสเตรเลีย และต่อภาครัฐ ทั้งนี้ปัจจัยหลักสี่ประการเนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรทั้งของภาครัฐ และภาคเอกชนที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องโลกที่มีความทุ่มเท และมีฉันทามติ ร่วมกันในการถ่ายทอดความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ตนเองมีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วมให้มากที่สุด

การเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับโครงการนี้คือ การจัดการความรู้ที่ต้องการไม่ใช่แค่การมีระบบแต่ยังต้องการภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และความแน่วแน่ในการดำเนินการ โดยเฉพาะจากเจ้าหน้าที่ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดการตื่นตัวและสนใจในการร่วมกันทำโครงการ

ในการจัดการความรู้ที่สามารถถ่ายทอดและเกิดความยั่งยืน ต้องการกระบวนการและระบบ ภายใน ที่จะทำการสนับสนุนให้เข้าถึงและเกิดการจัดการที่มุ่งเน้นการตอบสนองทั้งในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนความเป็นส่วนตัวและความลับข้อมูล และสามารถสร้างการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร จะสามารถทำให้เกิดความต่อเนื่องของประโยชน์ในการใช้ระบบในระยะยาว

บทวิเคราะห์ :

การตอบคำถามในข้อนี้ มีความชัดเจนในการระบุวิธีการระบุสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโครงการนี้ คือ การทำงานร่วมกันในการสร้างเครือข่ายความรู้ระหว่างประชาชนชาวออสเตรเลีย ภาคเอกชน และภาครัฐ ทั้งนี้ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จ คือ ความทุ่มเท และมีฉันทามติ ร่วมกันในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ที่ตนเองมี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วมให้มากที่สุด

ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัล
ประจำปี ค.ศ. 2012

สาขา : Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms

ชื่อผลงาน : การป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม จังหวัดแพร่ (Integrated Drought Prevention and Mitigation: The Mae Yom Operation and Maintenance Office)

ชื่อหน่วยงาน : กรมชลประทาน

ปีที่ได้รับรางวัล : 2012

1. What was the situation before the initiative? (the problem)

Yom Basin is one basin out of 25 basins of Thailand. Its catchment area is 5.8 million acres which Yom River, 459 miles long, serves as the main river of the basin. The Yom River has no reservoir to supply water resulted in lacking of water for domestic use and agriculture, as well as causing flash flood. To relieve drought, the Mae Yom Operation and Maintenance (O&M) Office under the Royal Irrigation Department (RID) built a 350 m-long concrete weir in the Yom River to raise water level in order to irrigate water for 88,538 acres. During a rainy season, the average maximum flow of the Yom River is 1,042 m³/sec or daily runoff 90 million m³ while the average maximum flow in a dry season is 3 m³/sec or daily runoff 0.3 million m³. The dry season runoff can only supply water for agriculture of 6,917 acres, however, farmers tend to extend their plots in a dry season every year. The agricultural areas for the dry season in 2011, for example, are 36,364 acres.

As a result, water shortages for the second crop season were common in the areas, especially from January to February. A series of crop failures were repeated, thus causing the inevitably rural poor. The water shortages ignited water fight among local farmers. Individual farmer either destroyed irrigation structures or pumped water for one's own benefits. Related public agencies did practice passive response to the problems. Lacking of participation and communication among stakeholders further boosted the loss of faith in public governance.

According to the 1992 - 2011 statistics, the agricultural areas in dry seasons have increased from 12,846 acres to 36,364 acres. The water shortages have been escalated to eventually affect to the agricultural areas of approximately 7,905 acres and lead to be the complete crop failures of 2,767 acres.

คำแปล :

ลุ่มน้ำยมเป็นลุ่มน้ำลำดับที่ 8 ในจำนวน 25 ลุ่มน้ำของประเทศไทย มีพื้นที่รับน้ำฝนทั้งหมดประมาณ 23,616 ตร.กม. มีแม่น้ำยมเป็นลำน้ำสายหลักความยาว 735 กม. ไม่มีแหล่งกักเก็บน้ำเพื่อเป็นแหล่งน้ำต้นทุน ทำให้เกิดปัญหาน้ำใช้เพื่อการอุปโภคบริโภคปัญหา การขาดแคลนน้ำและปัญหาน้ำท่วมกรมชลประทานได้ก่อสร้าง โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม มีฝายคอนกรีตเป็นอาคารขวางกั้นลำน้ำแม่ยม เพื่อส่งน้ำให้แก่พื้นที่ชลประทานจำนวน 224,000 ไร่ โดยในฤดูฝนจะมีปริมาณน้ำสูงสุดเฉลี่ย 1,042 ลูกบาศก์เมตร/วินาทีหรือวันละ 90 ล้านลูกบาศก์เมตร แต่ในฤดูแล้งปริมาณน้ำเพียง 3 ลูกบาศก์เมตร/วินาที หรือวันละ 0.259 ล้านลูกบาศก์เมตร สามารถส่งน้ำเพื่อการเพาะปลูกพืชฤดูแล้งได้เพียง 17,500 ไร่ แต่ความต้องการเพาะปลูกของเกษตรกรมีความต้องการเพาะปลูกถึง 92,000 ไร่ จึงเกิดปัญหาการขาดแคลนน้ำเป็นประจำ ทุกปี ทั้งที่ปริมาณน้ำ ในฤดูแล้งมีน้อยและไม่เพียงพอแต่พื้นที่เพาะปลูกกลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องดังนั้นปัญหาที่สำคัญคือ การขาดแคลนน้ำเพื่อการเพาะปลูกพืชฤดูแล้งเป็นประจำทุกปี ในช่วงระหว่างเดือนมกราคมถึงกุมภาพันธ์ ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งของเกษตรกรเรื่องการใช้น้ำการแย่งชิงน้ำตั้งแต่ต้นน้ำกลางน้ำและปลายน้ำ การปิดกั้นลำน้ำ ตลอดจนการแย่งชิงน้ำในระบบชลประทานและการสูบน้ำจากคลองชลประทานโดยไม่ สามารถควบคุมได้ส่งผลให้การกระจายน้ำไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งของประชาชนในพื้นที่ เกิดการปะทะกันของกลุ่มมวลชน การทำลายอาคารชลประทานและทรัพย์สินของทางราชการ การแก้ไขปัญหาลำน้ำที่เกี่ยวข้อและเกษตรกรจะแก้ไขปัญหาลำน้ำ ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้เกิดความเสียหายในพื้นที่เพาะปลูกเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดปัญหาความยากจนในพื้นที่ จากสถิติข้อมูลตั้งแต่ปี 2535-2554 พื้นที่เพาะปลูกฤดูแล้งจาก 32,500 ไร่เพิ่มเป็น 92,000 ไร่ ปัญหาต่างๆ จึงทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเกษตรกรในพื้นที่โดยตรงเฉลี่ยประมาณ 20,000 ไร่ ผลผลิตตกต่ำ และเสียหายโดยสิ้นเชิงประมาณ 7,000 ไร่

2. What is the initiative about? (the solution)

The initiative which was established in 2005 provided substantial benefits to various parties from an individual level to a global level, that is, farmers, local administrative organizations, relevant public agencies, Thailand, and the world. At an individual level, there were 16,700 and 370 households of farmers who live in inside and outside of the irrigation areas, respectively. Farmers gained opportunities in joint water management decision-making, water delivery scheduling, and water-taking rules specifying, thus encouraging a sense of ownership of farmers and enabling two-week quicker plot preparation. Farmers, moreover, cooperatively monitored work procedures with related public agencies, thus promoting transparency. The joint water management facilitated water delivery to farmers in a fair and equal manner, thus decreasing water conflicts and complaints from farmers. Furthermore, the initiative helped farmers to extend their dry-season agricultural areas from 12,846 acres in 1993 (before the initiative) to 36,364 acres in 2010 (after the initiative), thus generating agricultural income from US\$5.1 million to US\$18.4 million. As a result, the seasonal migration of local farmers in the areas was minimal.

The benefits for individual public agencies, including local administrative organizations, Department of Agricultural Extension (DOAE), and the Mae Yom O&M Office, can be summarized in the followings. The more farmers' income, the greater purchasing power that helped boost the economy in the areas. The local administrative organizations were able to collect more taxes to develop local communities. The DOAE claimed that the drought prevention by the initiative, in turn, the increased income opportunity was estimated to be 24,901 acres or US\$10.1 million in 2010. Even though the manpower of the Mae Yom O&M Office has been continuously decreased from 282 persons in 2004 to be 166 persons in 2011, the operation and maintenance service is more effective, thus saving staff salary US\$620,000 per year. Instilling a sense of ownership among farmers made them take a better care of an irrigation system, thus saving a maintenance budget of the RID. The fair and equal water delivery resulted from the initiative, moreover, minimized conflicts between farmers and the staff of the Mae Yom O&M Office.

At the national level, the initiative led to ease water conflicts in Thai society. The increase of farmers' income helped alleviate the standard of living of farmers. This helped maintain agricultural careers, which accounted for 34% of the country, conserved the irrigation areas, and enhanced the food and energy security of the nation. The agricultural export served as one of the main contribution of the GDP.

At the global level, the initiative promoted the food security of the world. The security was built on the food availability and food access through the Thai agricultural export.

คำแปล :

ผู้ได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมนี้เป็นเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ชลประทานในเขตโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม จำนวน 16,700 ครัวเรือน และเกษตรกรนอกพื้นที่ชลประทานจำนวน 370 ครัวเรือน
2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

1. เพิ่มพื้นที่เพาะปลูกพืชฤดูแล้งจาก 32,500 ไร่ เป็น 92,000 ไร่ สร้างรายได้จากการขายผลผลิตทางการเกษตรจาก 154 ล้านบาท เป็น 553 ล้านบาท

2. ในปี 2553/2554 นวัตกรรมนี้ป้องกันความเสียหายจากภัยแล้งในพื้นที่เพาะปลูกประมาณ 63,000 ไร่ คิดเป็นมูลค่า 302.054 ล้านบาท เฉลี่ย 4,792.61 บาท /ไร่

3. สามารถลดเวลาการส่งเครื่องสูบน้ำ เข้าช่วยเหลือพื้นที่เพาะปลูกฤดูแล้งได้เร็วขึ้น 40 วัน

4. อัตรากำลังของโครงการส่งน้ำฯ ลดลง จากปี 2547 มีจำนวน 282 อัตรา และปี 2554 เหลือเพียง 166 อัตรา ลดลง 116 อัตรา แต่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดงบประมาณค่าเงินเดือนได้ปีละประมาณ 18.64 ล้านบาท

2.2 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานในเชิงคุณภาพ

1. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเกษตรกร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการน้ำ การกำหนดรอบเวรการส่งน้ำ และการทำ ข้อตกลงกฎระเบียบในการใช้น้ำ
2. เกษตรกรสามารถรับน้ำ ได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยมีการแบ่งปันน้ำ และสูบน้ำ ตามรอบเวรที่กำหนด ทำให้การใช้น้ำ เป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ
3. ทำให้เกษตรกรสามารถเตรียมแปลงการเพาะปลูกได้เร็วขึ้น 2 สัปดาห์ จากการบริหารจัดการน้ำ แบบมีส่วนร่วม
4. ลดปัญหาความขัดแย้งของประชาชนในพื้นที่ซึ่งเป็นผลจากความร่วมมือในการบูรณาการป้องกัน บรรเทาปัญหาภัยแล้ง
5. เกษตรกรมีความพึงพอใจต่อการให้บริการจากภาครัฐมากขึ้น
6. เพิ่มโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจกับหน่วยงานภาครัฐ
7. องค์กรภาคประชาชนมีโอกาสเข้ามาร่วมตรวจสอบการดำเนินงานในกิจกรรมภาครัฐ ซึ่งทำให้ลดการรั่วไหลของเงินงบประมาณ
8. ลดการย้ายแรงงานของเกษตรกรในพื้นที่ประสบภัยแล้งไปยังท้องถิ่นอื่น ทำให้ครอบครัวมีความมั่นคง

3. Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

Having been repeatedly encountered water shortages for the second crop season in the areas, the Mae Yom O&M Office developed the initiative in 2005 to solve the problem. There were five key players contributed to the implementation of the initiative. Five key players included the director of the Mae Yom O&M Office, staff of the Mae Yom O&M Office, farmers in the irrigation areas, Disaster Relief Committee at district and provincial levels, and local administrative organizations.

The director of the Mae Yom O&M Office fully supported the initiative by determining it into one of the Office's missions and allocating a budget. Staff of the Mae Yom O&M Office introduced the initiative to prospective parties and coordinated with relevant agencies and farmers in order to reach a mutual agreement on policy, implementation plan, and working procedures of participatory water management. Farmers in the irrigation areas cooperatively identified water-taking rules and followed those rules whenever taking water. Farmers additionally served as committee members to tracking and auditing fuel and lubricant budgets for pumps. The Disaster Relief Committee at district and provincial levels were made up of representatives from relevant public agencies at the district and province. The chairman of the district and provincial Disaster Relief Committees were sheriff and governor, respectively. The Committee took part in specifying strategies for integrated drought prevention and mitigation plan and driving related public agencies to implement accordingly. The Committee, moreover, supported budgets to drive the

integrated drought plan in the areas. The local administrative organizations acted as representatives of local people to coordinate with water user groups in order to supervise rotational water taking conforming to the mutual agreement.

คำแปล :

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม สังกัดกรมชลประทาน เป็นผู้คิดค้นและริเริ่มการกำหนดรูปแบบของแนวทางการแก้ปัญหา และเป็นผู้ออกแบบกระบวนการ 3 ประสานเพื่อนำไปดำเนินการให้สำเร็จ โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการจัดการ ได้แก่

1. บุคลากรของโครงการ เป็นผู้นำ รูปการปี องค์กรและบรรเทาภัยแล้งแบบกับหน่วยงานต่างๆ และเกษตรกร ผู้ใช้น้ำในพื้นที่ เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทางในการทำงาน การประสานงาน เพื่อบริหารจัดการน้ำเป็นไปตามแผนที่วางไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน
2. ผู้อำนวยการโครงการ เป็นผู้สนับสนุนการนำ นวัตกรรมไปใช้และกำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินงานของโครงการ
3. เกษตรกรในเขตโครงการฯ เป็นผู้ร่วมกำหนดข้อตกลงและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นของเครื่องสูบน้ำ
4. คณะกรรมการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉินระดับอำเภอและระดับจังหวัด เป็นผู้มีส่วนในการกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การทำงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณมาใช้ในการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการในพื้นที่
5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้แทนประชาชนและประสานกับกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ทำหน้าที่ควบคุมและกำกับดูแลให้เป็นไปตามข้อตกลงรอบเวรการส่งน้ำ

4. What were the strategies used to implement the initiative? In no more than 500 words, provide a summary of the main objectives and strategies of the initiative, how they were established and by whom.

The initiative was launched to cope with the following concerns: to prevent and mitigate drought in the irrigation areas of the Mae Yom O&M Office; to effectively manage water in a fair, equal, and sustainable manner; and, to promote stakeholder involvement in every process of integrated water management.

Two main strategies were used to implement the initiative, that is, (1) knowledge management and data dissemination; and, (2) three-coherent task mechanisms. The first strategy, knowledge management and data dissemination, constituted three steps as follows: (1) collecting data: the Mae Yom O&M Office gathered data on meteorology, hydrology, engineering, economy, social, and local wisdom to study the current situation, potential of dry-season cultivation, and factors that affected the cropping pattern, as well as applying the SWOT analysis in order to lessen water conflicts among tail-end users; (2) using information technology: the Mae Yom O&M Office utilized various information technologies

including the Remote Sensing, Geographic Information System (GIS), and Global Positioning System to analyze drought risk areas, to provide a geographical database, and to prepare maps of zoning water management; and, (3) transferring knowledge and data dissemination: the Mae Yom O&M Office disseminated the comprehensive water information, geographical database, and agreed rules via different means, for example, the National Broadcasting of Thailand / Phrae Province Branch, local radio stations, village loudspeakers, and farmer meetings. The publicized data made the local administrative organizations and water user groups understand the irrigation regulations and water saving campaign.

The second strategy, three-coherent task mechanisms, consisted of three tasks as the followings: (1) water subsidy for agriculture: the Phrae Province Disaster Relief Committee, the Mae Yom O&M Office, the Phrae Provincial Irrigation Office, and local administrative organizations cooperatively identified the water management and pumping control plans, as well as allocating budgets to supply either fuels or electricity for pumps at different locations; (2) participatory irrigation management: it was the cooperation between the Mae Yom O&M Office, district agricultural officers, local administrative organizations, and water user groups to determine a water management plan, to establish a temporary dike, to reach a mutual agreement, to arrange a rotational water delivery, to maintain irrigation canals, to locate a pumping station, and to mediate water conflicts in the areas; and, (3) acting upon agreement and supervision: it was the coordination between the Mae Yom O&M Office, district, local administrative organizations, and water user groups to supervise and audit water management, rotational water delivery, mutual agreement, fuel use and provision, and electricity cost for pumping, as well as adjusting the operation schedule according to the present situation.

คำแปล :

4.1 วัตถุประสงค์หลัก

1. เพื่อบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึง เป็นธรรมและยั่งยืน
2. เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการน้ำทุกระดับอย่างบูรณาการ
3. เพื่อดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งในเขตโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม

4.2 กลยุทธ์ที่นำมาใช้ กลยุทธ์ที่นำ มาใช้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดการความรู้และการเผยแพร่ข้อมูล

1.1 การรวบรวมข้อมูลด้านอุดมศึกษา อุทกวิทยา วิศวกรรม เศรษฐกิจ สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อทำการศึกษาศักยภาพและสถานภาพของระบบการบริหารจัดการการเพาะปลูกพืชฤดูแล้ง ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพาะปลูกของเกษตรกรทั้งชนิดพืชและพื้นที่เพาะปลูก เพื่อลดข้อขัดแย้งของพื้นที่ทำยน้ำตลอดจน การนำข้อมูลประกอบเพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม

1.2 การนำเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศมาจัดทำ ฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ โดยโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม ประกอบด้วยการใช้ข้อมูลจากการสำรวจระยะไกล (Remote Sensing :RS) การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) และระบบสำรวจค่าพิกัดโลกด้วยดาวเทียม (Global Positioning System :GPS) นำมาศึกษาวิเคราะห์พื้นที่เสี่ยงภัยแล้ง การจัดทำฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ และการจัดทำแผนที่การบริหารจัดการน้ำ แบบ Zoning Area

1.3 การถ่ายทอดความรู้ การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารจากการดำเนินงาน โดยโครงการส่งน้ำ และบำรุงรักษาแม่ยม เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลุ่มเกษตรกร ผู้ใช้น้ำ รับรู้กฎระเบียบด้านการชลประทาน และการรณรงค์การใช้น้ำอย่างประหยัดผ่านทางสื่อต่างๆ ของหมู่บ้าน อำเภอ จังหวัด สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดแพร่ และการประชุมพบปะเกษตรกร

2. กลยุทธ์การใช้รูปแบบ 3 ประสาน (ภารกิจ) ประกอบด้วย

2.1 การสนับสนุนด้านน้ำ เพื่อการเพาะปลูก โดยคณะกรรมการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉินจังหวัดแพร่ (ก.ช.ภ.จ.) โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม โครงการชลประทานจังหวัดแพร่ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อดำเนินการวางแผนการบริหารจัดการน้ำ วางแผนและควบคุมการสูบน้ำตลอดจนสนับสนุนงบประมาณ ในการจัดทำนํ้ามันเชื้อเพลิงและค่ากระแสไฟฟ้า

2.2 การบริหารจัดการน้ำ แบบมีส่วนร่วม ซึ่งดำเนินการในรูปแบบการประสานงานระหว่างโครงการส่งน้ำ บำรุงรักษาแม่ยม เกษตรอำเภ อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มผู้ใช้น้ำและเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อดำเนินการร่วมกันในการ วางแผนการบริหารจัดการน้ำ การทำทํานบชั่วคราวปิดกั้นลํานํ้า การจัดทำข้อตกลง การจัดทำรอบเวรการส่งน้ำ การบำรุงรักษาคลองส่งน้ำ การกำหนดจุดติดตั้งเครื่องสูบน้ำ และการใกล้เคียงกรณีพิพาทข้อขัดแย้งปัญหาเรื่องน้ำในพื้นที่

2.3 การควบคุมดูแล และการปฏิบัติตามข้อตกลงดำเนินการ ในรูปแบบการประสานงานระหว่างโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม โครงการชลประทานจังหวัดแพร่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภ และเกษตรกรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล และตรวจสอบการบริหารจัดการน้ำ รอบเวรการส่งน้ำ การปฏิบัติตามข้อตกลงการจัดทำและการใช้นํ้า มันเชื้อเพลิง ค่ากระแสไฟฟ้าในการสูบน้ำให้เป็นไปตามข้อตกลง และปรับแผนการบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน

5. What were the key development and implementation steps and the chronology?

The chronology of the initiative was portrayed as follows. Before 1998, farmers blocked and pumped water from irrigation canals at will. During 1998-2003, the Mae Yom O&M Office continually collected public opinions from farmer's meetings and personal communication at field trips. The farmer's meetings served as forums to notify farmers about irrigation regulations, to recommend crop types for dry-season agriculture, and to inform drought risk areas. The public irrigation staff together with farmers removed a barrier before water delivery for the second crop season of the year 1998. In 2003, the Mae Yom O&M Office made the maps of dry-season agricultural areas from the scale map 1:10,000 of the RID. In 2004, the Mae Yom O&M Office gathered Landsat images to arrange a database on water resources and irrigation systems in the areas. Also, Phrae Province firstly announced a drought zone and installed the mobile pumping stations to pump water into

irrigation canals in order to ease dry-season agriculture. The budgets were granted by the Phrae Province Disaster Relief Committee. In 2005, the Mae Yom O&M Office introduced three-coherent task mechanisms to the Phrae Province Disaster Relief Committee. The mechanisms were then implemented in the areas for the first time. The Office, moreover, studied factors that influenced farmers in the areas to do farming. During 2006-2011, the Mae Yom O&M Office incorporated up-to-date geographical information technologies including Landsat images, Orthophotos, images from the national satellite called THEOS and Asia-Pacific satellite called SMMS, and GIS to arrange a number of maps and database regarding irrigation areas, dry-season agricultural areas, drought risk areas, and mobile pumping stations. As a result, zoning water management was adopted to best suit water supply. The progress of dry-season agriculture at zoning and district levels was mapped to prepare drought relief, as well as evaluating the next dry-season agricultural areas.

The Phrae Province Disaster Relief Committee adopted and embedded the initiative into its working procedures. The annual implementation steps of the initiative were composed of five steps as the followings. Step 1) data collection and analysis for supporting decision-making (October-November): assembling data on knowledge management, appropriate information technologies, and public opinions to analyze and then propose to the Committee and farmers to jointly making decisions on water management plan. Step 2) data utilization for planning and participatory irrigation management (December): participatory meetings between relating public agencies and farmers were arranged to specify rotational water delivery and water-taking rules, as well as inquiring local wisdom to provide extra water supply. Step 3) converting plans into actions (December-March): the mentioned plans and meeting resolutions were informed to all stakeholders and acted upon accordingly. Step 4) plan monitoring and evaluation (December-March): the three-coherent task mechanisms were the key to tracking and promoting transparency of the initiative. Step 5) learning from the initiative (April-May): the arisen problems during water delivery were brought to a meeting to seek a mutual solution. When the second crop season completed, the After Action Review (AAR) was regularly held to conclude all lessons learned.

คำแปล :

5.1 ลำดับขั้นตอนในการพัฒนาการปี องค์กรและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ก่อนปี 2541 - เกษตรกรปิดกั้นน้ำ และสูบน้ำ ในคลองชลประทาน เข้าพื้นที่เพาะปลูกอย่างไม่มี การควบคุม

ปี 2541-2546 - รับฟังความคิดเห็นประชาชน เกษตรกร จากการศึกษาตามงาน การตรวจงาน การประชุมชลประทาน พบปะเกษตรกร

- ถ่ายทอดความรู้ กฎ ระเบียบ ด้านการชลประทาน การเพาะปลูกพืชที่เหมาะสมและใช้น้ำน้อย งดการเพาะปลูกพืชในพื้นที่ที่ไม่มีแหล่งน้ำสำรองและเคยได้รับความเสียหาย

- จัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำระดับพื้นฐาน ในพื้นที่กลางน้ำ และท้ายน้ำ
 - ฤดูแล้งปี 2541/42 เริ่มดำเนินการรื้อสิ่งกีดขวางในคลองชลประทานเพื่อเปิดทางน้ำ ก่อนการส่งน้ำ โดยเจ้าหน้าที่ชลประทานร่วมกับเกษตรกร
 - ปี 2546 - จัดทำแผนที่พื้นที่เพาะปลูกพืชฤดูแล้ง จากแผนที่ 1:10,000 ของกรมชลประทาน
 - ปี 2547 - เริ่มจัดทำฐานข้อมูลด้านแหล่งน้ำ และระบบชลประทาน และรวบรวมข้อมูลภาพถ่ายดาวเทียม LANSAT
 - จังหวัดแพร่ ประกาศพื้นที่ประสบภัยแล้งเป็นครั้งแรก และติดตั้งเครื่องสูบน้ำเคลื่อนที่สูบน้ำ เข้าคลองชลประทาน เพื่อช่วยเหลือการเพาะปลูกพืชฤดูแล้ง โดยคณะกรรมการ ก.ช.ภ.จ.แพร่ อนุมัติงบประมาณ
 - ปี 2548 - เริ่มนำกระบวนการบริหารจัดการน้ำ ในรูปแบบ 3 ประสาน (ภารกิจ) เสนอต่อคณะกรรมการ ก.ช.ภ.จ. แพร่ และนำไปดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
 - ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพาะปลูกของเกษตรกรในพื้นที่โครงการ
 - ปี 2549 -2554 เป็นการพัฒนาระบบภูมิสารสนเทศ ตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ดังนี้
 - นำรูปแบบการบริหารจัดการน้ำ เชิงพื้นที่ในรูปแบบ Zoning Area มาใช้ในการวางแผนการส่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ เชิงพื้นที่
 - จัดทำแผนที่เพาะปลูกพืชฤดูแล้งจากภาพถ่ายดาวเทียม LANDSAT โดยระบบภูมิสารสนเทศ (GIS)
 - จัดทำฐานข้อมูลเชิงพื้นที่จุดสูบน้ำ เคลื่อนที่ของกรมชลประทาน สถานีสูบน้ำ ด้วยไฟฟ้าในเขตโครงการ
 - จัดทำข้อมูลพื้นที่ชลประทานโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์และภาพถ่ายทางอากาศออร์โธรีซิเชิงเลข
 - ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศประเมินพื้นที่เสี่ยงภัยแล้ง ในเขตโครงการ โดยใช้ภาพถ่ายดาวเทียม THEOS
 - ประยุกต์ใช้ประโยชน์จากดาวเทียมอนุกรมขนาดเล็ก (SMMS) ในการติดตามการเพาะปลูกพืชฤดูแล้งในเขตโครงการ
 - จัดทำแผนที่ความก้าวหน้าการเพาะปลูกพืชฤดูแล้ง ในระดับโซนและระดับตำบล เพื่อใช้ในการประมาณการพื้นที่เพาะปลูกพืชฤดูแล้งปีต่อไป เป็นเครื่องมือในการติดตามและรายงานการให้ความช่วยเหลือภัยแล้ง
- 5.2 ลำดับขั้นตอนในการนำไปปฏิบัติภารกิจ องค์กรและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการมีรายละเอียด ดังนี้
- ขั้นตอนที่ 1. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน) การนำข้อมูลจากการจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม และการได้รับข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน นำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเสนอต่อคณะกรรมการ (ก.ช.ภ.จ.) แพร่ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการน้ำ การจัดสรรงบประมาณ ค่าน้ำมัน ค่าไฟฟ้าและการกำหนดจุดสูบน้ำ ตลอดจนการปิดกั้นลำน้ำยม
- ขั้นตอนที่ 2. การนำข้อมูลเพื่อการวางแผนและเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการน้ำ แบบมีส่วนร่วม (เดือนธันวาคม)

นำแนวทางในการตัดสินใจของคณะกรรมการ (ก.ช.ภ.จ.) แพร่ ปฏิทินในการทำงานและการสนับสนุนงบประมาณ จัดการประชุมแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชน กำหนดรอบเวรการส่งน้ำ กำหนดกติกาและข้อตกลงในการบริหารจัดการน้ำ ในแต่ละพื้นที่ และการรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการจัดทำแหล่งน้ำสำรอง

ขั้นตอนที่ 3. การนำแผนงานและหลักเกณฑ์สู่การปฏิบัติ (เดือนธันวาคม - มีนาคม) นำแผนงานที่ผ่านคณะกรรมการฯ และผลการประชุม แจงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบและไปดำเนินการในพื้นที่ตามข้อตกลงที่กำหนด โดยนำเงินงบประมาณรายจ่ายมาจัดสรรเพื่อเป็นค่าน้ำ มั่นเชื้อเพลิงและค่าไฟฟ้าเครื่องสูบน้ำ ตามจุดที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อส่งน้ำให้กับพื้นที่เพาะปลูกตามแผนงานและเป้าหมาย และการร่วมแรงร่วมใจในการเสียสละแรงงานเพื่อปิดกั้นลำทำนบชั่วคราวในลำน้ำแม่ยม และลำน้ำสาขา

ขั้นตอนที่ 4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน (เดือนธันวาคม - มีนาคม) กลไก 3 ประสาน ทำหน้าที่เชื่อมโยงการปฏิบัติงานติดตามและประเมินผลตามแผนงาน งบประมาณและตรวจสอบความโปร่งใสของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 5. การเรียนรู้จากการดำเนินงาน (เดือนเมษายน - พฤษภาคม) การดำเนินงานตามขั้นตอน 1-4 ถ้ามีปัญหาจะนำเข้าสู่การทบทวนเพื่อแก้ไขปัญหาในระหว่างการส่งน้ำ เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด และเมื่อสิ้นสุดฤดูการเพาะปลูกจะนำเข้าสู่การสรุปบทเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานในปีถัดไป

6. What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

Three main obstacles were encountered during the implementation of the initiative. First, head-end farmers dissatisfied with water sharing due to their habitual water taking all the time. The Mae Yom O&M Office regularly arranged meetings with farmers to inform water supply and demand in the dry season. The meetings also served as forums for head-end and tail-end farmers to exchange their problems. This helped facilitate better understanding in one's situation, which in turn, created compassionate communication and the spirit of water sharing among farmers.

Second, farmers did not follow the water-taking rules. Water stealing was common in the areas. The tail-end areas therefore did not get water in a sufficient and timely manner. The Mae Yom O&M Office set a series of meetings with all stakeholders including representatives of farmers and relevant public agencies, community leaders, and district agricultural officers to mutually adjust water delivery schedule in accordance with water supply and catchment areas, as well as identifying water-taking rules and penalties. The meeting resolutions were broadcasted via village loudspeakers, as well as sending official letters to related agencies for further dissemination. Additionally, there was a committee, which was made up of representatives from water user groups and community leaders in related areas, to control farmers to follow the agreed water delivery schedule and water-taking rules.

Third, farmers grew the second rice crop more than a dry-season agricultural plan. The price of paddy had been continuously escalated from US\$333 per ton to be US\$500 per ton in 2010. This urged farmers to increase their dry-season agricultural areas from 6,081 acres in 2009 to be 9,477 acres in 2010. A meeting was arranged for all stakeholders to seek a mutual solution. The meeting participants agreed to request the Mae Yom O&M Office to extend a period of water delivery ten more days to supply water for the increased second rice crop. The extended water delivery additionally challenged the Mae Yom O&M Office to balance water supply for the field crops in the same areas.

คำแปล :

ปัญหาอุปสรรคในการนำนวัตกรรมไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและวิธีการจัดการกับอุปสรรคมีดังนี้

6.1 ความไม่พึงพอใจของเกษตรกรต้นน้ำ ในการแบ่งปันน้ำ เนื่องจากมีความเคยชินต่อการรับน้ำตลอดเวลาแนวทางการแก้ไข เจ้าหน้าที่ทำการจัดประชุมชี้แจงอย่างสม่ำเสมอถึงข้อมูลน้ำต้นทุนและปริมาณการใช้น้ำของเกษตรกร รวมถึงเปิดโอกาสให้เกษตรกรต้นน้ำและท้ายน้ำแลกเปลี่ยนปัญหาที่ตนเองประสบ เพื่อสร้างความเห็นใจและจิตสำนึกในการแบ่งปัน

6.2 การไม่ปฏิบัติตามรอบเวรการส่งน้ำ และการลักน้ำ เข้าสู่พื้นที่เพาะปลูกในช่วงที่ไม่ใช่รอบเวรของตน เป็นเหตุให้ปริมาณน้ำ ไม่เพียงพอต่อพื้นที่ท้ายน้ำ แนวทางการแก้ไข โครงการได้จัดประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับผู้แทนเกษตรกร ผู้นำ ชุมชน ผู้แทนจากอำเภอ และเกษตรอำเภอ เพื่อปรับรอบเวรให้เหมาะสมกับปริมาณน้ำ และพื้นที่รับน้ำ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและปัญหามวลชน โดยกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติต่อผู้ฝ่านร่วมกัน เมื่อได้ข้อสรุปแล้วท้องถิ่นดำเนินการประชาสัมพันธ์ออกเสียงตามสายในแต่ละหมู่บ้านให้เกษตรกรได้รับทราบตลอดจนจัดทำ หนังสือเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อประชาสัมพันธ์ต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมให้เกษตรกรปฏิบัติตามรอบเวรการส่งน้ำ และข้อตกลง ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนกลุ่มผู้ใช้น้ำ และผู้นำ ชุมชนในแต่ละพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง

6.3 เกษตรกรเพาะปลูกข้าวนาปรังเพิ่มขึ้นมากกว่าแผน เนื่องจากจากราคาผลผลิตข้าวที่มีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2553 มีราคาสูงถึง 15,000 บาท/ตัน ทำให้เกษตรกรในพื้นที่เพาะปลูกข้าวนาปรังเพิ่มขึ้นจากฤดูแล้งปี 2552/53 จาก 15,384 ไร่ เพิ่มขึ้นเป็น 23,977 ไร่ ในฤดูแล้งปี 2553/54 จึงเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการช่วยเหลือ แนวทางแก้ไข ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนได้ร่วมประชุมกัน และตกลงให้โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยมปรับแผนการส่งน้ำ โดยขยายระยะเวลาส่งน้ำ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนน้ำ เพื่อการเพาะปลูกเพิ่มขึ้นจาก 15 มีนาคม 2554 เป็น 25 มีนาคม 2554 เพื่อเพิ่มระยะเวลาการได้รับน้ำของข้าวนาปรังและติดตามควบคุมการส่งน้ำ ไม่ให้กระทบต่อพืชไร่ ซึ่งอยู่ระหว่างการไม่ต้องการน้ำเพื่อการเพาะปลูก

7. What resources were used for the initiative and what were its key benefits?

There were four resources contributed to mobilize the initiative. First, financial resources: the budgets, US\$265,867, for buying fuel, lubricant oil, and electricity of pumps as well as dike construction came from a provincial emergency budget allocated by the Phrae Province Disaster Relief Committee. In addition, the regular budgets, US\$8,000, of the Mae

Yom O&M Office were allocated for transportation and staff allowances to control the 21 mobile pumping stations. The mentioned budgets helped provide more pumps to supply water amounted to 10 million m³ for dry-season agricultural areas of 24,911 acres yearly.

Second, information technology resources: the Mae Yom O&M Office was keen on engaging GIS to organize a geographical database. At the first stage, the Office got Landsat images from the Royal Forest Department of Thailand and the Phrae Province Information and Communication Technology Center during the year 2000-2006. At the second stage, the Office was granted a research fund totaling US\$18,800 from the Royal Irrigation Department. The research titled “Drought Risk Areas Evaluation by Using THEOS Images” was carried out during the year 2009-2010. At the third stage, the Office got satellite (SMMS) images from the Ministry of Information and Communication Technology during the year 2010-2011. The geographical database was brought to create the dry-season agricultural areas and drought risk areas to facilitate water management planning.

Third, human resources: main staff were taken from relevant agencies, that is, 28 persons from the Mae Yom O&M Office, 10 persons from district and provincial agricultural office, and 5 persons from provincial administrative office. The staff were responsible for managing water and overseeing the water operation according to a water allocation plan. Furthermore, about two thousand farmers volunteered to build temporary dikes in the Yom River and tributaries as well as installing the mobile pumping stations.

Fourth, resources management: all resources were blended to create an approach to reach the initiative’s goals. The principal approaches involved: (1) encourage participation from allied public agencies at every level from districts to province; (2) incorporate data, information technologies, and knowledge management to provide a database for water management and zoning agricultural areas; (3) introduce the three-coherent task mechanisms to help conduct the initiative; (4) invite local wisdom for locating temporary dikes in the Yom River; and, (5) take full responsibilities by relevant public officers and get sacrifices from farmers.

คำแปล :

7.1 ด้านการเงิน

ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากคณะกรรมการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน เป็นค่าน้ำมัน เชื้อเพลิง หล่อลื่น กระแสไฟฟ้า และค่าทำนบชั่วคราว เป็นเงิน 7,976 ล้านบาท ช่วยเหลือพื้นที่เพาะปลูกพืช ฤดูแล้ง 63,025 ไร่ และได้รับสนับสนุนงบประมาณปกติจากกรมชลประทาน ในการใช้เครื่องสูบน้ำเคลื่อนที่ จำนวน 19 เครื่อง และสูบน้ำด้วยไฟฟ้า จำนวน 1 เครื่อง สูบน้ำช่วยเหลือ 10 ล้านลูกบาศก์เมตร เป็นค่าขนส่ง และค่าเบี้ยเลี้ยงเจ้าหน้าที่ควบคุมเครื่องสูบน้ำ เป็นเงิน 240,000 บาท

7.2 ด้านเทคนิค

การจัดทำฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม ในระยะแรกได้รับการสนับสนุนข้อมูลภาพถ่ายดาวเทียมLandsat 5 และ 7 จำนวน 7 ช่วงเวลา ตั้งแต่ปี 2543 - 2549 จากหน่วยงานกรมป่าไม้และศูนย์สารสนเทศและการสื่อสาร จังหวัดแพร่ ระยะที่ 2 ได้รับการสนับสนุนจากกรมชลประทานศึกษาวิจัยการประเมินพื้นที่เสี่ยงภัยแล้ง โดยใช้ภาพถ่ายดาวเทียม THEOS ในปี 2552-2553 เป็นงบประมาณ 564,000 บาท ระยะที่ 3 ได้รับการสนับสนุนข้อมูลภาพถ่ายดาวเทียมอเนกประสงค์ขนาดเล็ก (SMMS) ปี 2553 -2554 จำนวน 10 ช่วงเวลา จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อนำมาจัดทำแผนที่พื้นที่เพาะปลูกพืชฤดูแล้ง และพื้นที่เสี่ยงภัยแล้งมาใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการน้ำ

7.3 ด้านทรัพยากรบุคคล

เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยงานหลักได้แก่ โครงการส่งน้ำ และบำรุงรักษาแม่ยม 28 อัตรา เกษตรอำเภอและเกษตรจังหวัดแพร่ 10 อัตรา ฝ่ายปกครองท้องที่ 5 อัตรา ทำหน้าที่บริหารจัดการน้ำ ประสานงาน ควบคุมกำกับดูแล ให้เป็นไปตามแผนการจัดสรรน้ำ นอกจากนี้ ยังมีเกษตรกรที่ร่วมแรงร่วมใจปิดกั้นทำนบชั่วคราว ในลำน้ำ แม่ยม และสาขา พร้อมทั้งติดตั้งเครื่องสูบน้ำ โดยเสียสละแรงงานประมาณ 2,000 คน

7.4 ด้านการจัดการใช้ทรัพยากร

- 1.ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงานกับส่วนราชการต่าง ๆ ในทุกระดับ ได้แก่ ระดับท้องถิ่น อำเภอ และจังหวัด
2. ได้รับการสนับสนุนข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลในการบริหารจัดการน้ำ และจัดทำ Zoning Area ของพื้นที่เพาะปลูก
3. รูปแบบ 3 ประสาน มีคณะกรรมการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉินจังหวัดแพร่เป็นหน่วยงานสนับสนุนงบประมาณ และมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน
4. การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเสนอการก่อสร้างทำนบชั่วคราว ปิดกั้นลำน้ำ
5. ความร่วมแรงร่วมใจและเสียสละแรงงานจากเกษตรกรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

8. Is the initiative sustainable and transferable?

The initiative, integrated drought prevention and mitigation, has been continuously operated since 2005. It calls for participation from all stakeholders and related public agencies. The three-coherent task mechanisms are designed by drawing the current jobs of relating agencies to link with the happening problems and needs in the areas. The arising problems and needs facilitate learning to seek greater water administration and zoning agricultural areas management. The mutual learning assists in joint-problem solving among stakeholders. The mechanisms are approved and implemented by every stakeholder including public agencies, local administrative organizations, the district and provincial Disaster Relief Committees, and farmers. The mechanisms have been embedded in regular jobs of the responsible public agencies since 2008. The initiative is, therefore, sustainable.

At present, the provincial offices recognize the initiative's accomplishment and promote to be the Best Practice in integrating drought prevention and mitigation. The initiative is then extended to other provinces to cope with drought in the areas through the function of their Disaster Relief Committee at district and provincial levels.

คำแปล :

รูปแบบของการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการ เป็นการทำงานอย่างผสมผสานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปัจจุบัน การดำเนินงานในรูปแบบ 3 ประสาน เป็นการนำบทบาทหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์กร มาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ความต้องการ และช่วงเวลา มีการเรียนรู้พัฒนาการบริหารจัดการน้ำ และจัดการระดับพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระบวนการทำงานเป็นที่ยอมรับของส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้มีการเรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินงานแก้ไขปัญหภัยแล้งในรูปแบบ 3 ประสาน จนทำให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับวิธีการทำงานจนเป็นงานประจำ ทำให้กระบวนการนี้ถูกฝังไว้ในระบบการดำเนินงานการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการซึ่งในปัจจุบันการดำเนินงานในรูปแบบดังกล่าวกลายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2551 ปัจจุบันส่วนราชการระดับจังหวัดได้เห็นความสำคัญและนำไปตัวอย่าง Best Practice ในการบูรณาการการแก้ไขปัญหภัยแล้งในพื้นที่ ซึ่งจะดำเนินการขยายผลไปยังจังหวัดอื่น ๆ ต่อไป

9. What are the impact of your initiative and the lessons learned?

The key elements to success are the followings: (1) to understand the existing problems in the areas by inquiring stakeholders' needs and expectation to relevant public agencies; (2) to compile the updated information technologies along with the lessons learned to provide a reliable database for problem solving; (3) to create a participatory irrigation management system by arranging a series of community meetings to brainstorm and listen to farmers' recommendations, thus reaching a sustainable solution; (4) to learn past water management failures and farmers' needs in order to improve working procedures and optimally response to farmers' needs; (5) to cooperatively make a rotational water delivery schedule and water-taking rules between public irrigation staff and farmers, thus encouraging farmers to follow the schedule and rules; (6) to adopt a risk management concept by providing extra water resources for farming, thus ensuring water security for dry-season agriculture; (7) to apply the three-coherent task mechanisms that specify clear responsible parties in each task and urge relating public agencies, local administrative organizations, and farmers to work harmoniously; (8) to incorporate indigenous knowledge of local farmers in finding spare water resources and locating temporary dikes in the Yom River, thus acknowledging area expertise of marginalized farmers; and, (9) to be sincere in problem solving, persevere, and continue providing information to farmers, thus instilling a sense of sharing and water saving that leads to acting upon an agreement.

คำแปล :

ผู้ได้รับประโยชน์จากนวัตกรรม ดังนี้

1. ระดับบุคคลหรือองค์กร

1.1. ผู้รับบริการ (เกษตรกร)

1.1.1. เกษตรกรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการน้ำกับภาครัฐ

1.1.2. มีการแบ่งปันน้ำกันอย่างเป็นธรรม ทั่วถึง รวดเร็ว

1.1.3. ลดปัญหาการขัดแย้งและการร้องเรียน

1.1.4. ทำให้สามารถทำการเกษตรในฤดูแล้ง ทำให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นและรายได้เพิ่มขึ้น โดยสร้างโอกาสในการเพาะปลูกจาก 32,500 ไร่ เป็น 92,000 ไร่ คิดเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้น 302.054 ล้านบาท

1.1.5. ลดการเคลื่อนย้ายของแรงงานภาคการเกษตร

1.1.6. ทำให้เกิดความสามัคคีระหว่างเกษตรกรกับเกษตรกร เจ้าหน้าที่ชลประทาน และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.1.7. เกษตรกรเริ่มมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของภาครัฐ

1.1.8. มีความพึงพอใจในการได้รับบริการติดตั้งเครื่องสูบน้ำมากขึ้น โดยลดระยะเวลาได้

ถึง 40 วัน

1.2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2.1. ได้รับความเชื่อมั่นจากเกษตรกรในพื้นที่

1.2.2. เกือบภาษีในพื้นที่ได้เพิ่มขึ้น

1.2.3. เพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่

1.3. ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

1.3.1. ลดความขัดแย้งของสังคมในพื้นที่

1.3.2. สร้างโอกาสให้ประชาชนในการเสริมสร้างรายได้

1.3.3. มีการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

1.4. กรมชลประทาน

1.4.1. มีการบริการที่ดีขึ้นในขณะที่อัตรากำลังลดลงโดยในปี 2547 มีอัตรากำลัง 282 คน ปัจจุบันปี 2554 มีอัตรากำลังเพียง 166 คน สามารถประหยัดงบประมาณค่าเงินเดือนได้ปีละ 18.6 ล้านบาท

1.4.2. ประหยัดค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาระบบชลประทาน

1.4.3. ลดความขัดแย้งระหว่างเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ชลประทาน

2. ระดับประเทศ

2.1. ลดความขัดแย้งของสังคมและชุมชน

2.2. เกษตรกรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

2.3. ส่งออกสินค้าทางการเกษตรได้เพิ่มขึ้น

2.4. มีความมั่นคงด้านอาหารของประเทศ

3. ระดับโลก

3.1. มีความมั่นคงทางด้านอาหาร

บทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน สามารถแยกเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. การเข้าใจถึงสภาพปัญหาที่แท้จริง ซึ่งได้มาจากการสอบถามความต้องการของเกษตรกร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ต่อความค้ำค้ำหวังในหน่วยงานภาครัฐ
2. การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และการเรียนรู้จากการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่
3. การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ โดยการจัดเวทีประชาคมเพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเกษตรกรผู้ใช้น้ำ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน และตรงต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเกษตรกรในพื้นที่
4. ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้เรียนรู้ความต้องการของเกษตรกร และข้อผิดพลาดในอดีตของการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ ซึ่งนำมาสู่การพัฒนากระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่
5. การร่วมกันจัดทำข้อตกลงในการใช้น้ำ และการจัดทำรอบเวรการส่งน้ำ
6. การบริหารความเสี่ยงโดยการจัดหาแหล่งน้ำสำรองเพื่อการเพาะปลูก
7. การใช้ระบบการทำงานรูปแบบ 3 ประสาน ทำให้เกิดการบูรณาการบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกษตรกร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสอดคล้องเชื่อมโยง จนประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับให้เป็นมาตรฐานในการทำงานการปี องค์กรและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการ
8. การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดหาแหล่งน้ำสำรองและการทำทำนบชั่วคราวจากความชำนาญพื้นที่ของเกษตรกร เพื่อปิดกั้นลำน้ำแม่ยมและลำน้ำสาขา นอกจากนี้ ยังร่วมแรงร่วมใจ เสียสละแรงงานในการดำเนินการโดยไม่ต้องจัดหางบประมาณด้านแรงงานแต่ประการใด
9. การถ่ายทอดความรู้ และความจริงใจในการแก้ไขปัญหาของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ความเพียรพยายามอย่างค่อยเป็นค่อยไป และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการซึมซับจนยอมรับในกฎระเบียบและการปฏิบัติตามข้อตกลง เกิดการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน การแบ่งปันน้ำและการใช้น้ำอย่างประหยัด

สาขา : Advancing knowledge management in government

ชื่อผลงาน : การป้องกันตาบอดในผู้ป่วยเบาหวาน (Preventing Diabetic Blindness)

ชื่อหน่วยงาน : โรงพยาบาลราชวิถี กรมการแพทย์

ปีที่ได้รับรางวัล : 2012

1. What was the situation before the initiative began?

Diabetic Blindness

Diabetes is a chronic lifelong disease. Diabetic retinopathy (DR) is the most common ocular complication of diabetes, and is the leading cause of new blindness among adults aged 20 to 74 worldwide. Approximately 40-60% of patients with diabetes have DR. The World Health Organization estimated that DR was responsible for 4.8% of the 38 million blind people worldwide. In developing countries, this blindness affects people in the middle, productive years, aged between 35 and 64. Extensive research has proved that timely detection and treatment can reduce the rate of blindness significantly from 50% to 5%. Screening for DR has also been proven to be cost-effective. A universal guideline suggests that patients with diabetes should have an eye examination at least once a year.

A huge number of patients with diabetes, especially those who live in rural areas, do not have the recommended eye examination. Even patients in the United States had only a 50% rate of eye examination. Furthermore, less than 40% of those who have high-risk characteristics of blindness received treatment. Many eyes with these characteristics may still have normal vision. Ophthalmologists therefore cannot wait until patients develop poor vision to treat.

Thailand's Situation

In Thailand, more than 3 million people have diabetes but only about 100,000 of them have the recommended eye examination. There are only approximately 1,000 ophthalmologists nationwide, including 100 retina specialists to deliver eye care. Half of them practice in Bangkok, whereas the majority of the patients, who do not have the examination, live in rural areas about 100 kilometers away from provincial hospitals where ophthalmologists practice.

Based on the National Survey of Blindness, conducted in 2006-2007, 34% of diabetic patients in the survey were found to have low vision or blindness in either eye. Furthermore, DR is the most common retina disease that causes bilateral low vision.

A Struggling Model

Tak is a province located 400 kilometers west of Bangkok, next to Myanmar. There was only one ophthalmologist working in a public provincial hospital. The ophthalmologist had realized his inability to provide routine eye care to patients in his rural area. He therefore spent his weekends carrying an ophthalmoscope to various communities to examine patients with diabetes to detect DR. Despite his hard work and dedication, in 2006, he could achieve only 20% coverage of eye examinations of the 4,618 diabetic patients in his province.

The Center of Excellence in Retina Diseases in Rajavithi Hospital, Bangkok, is a public tertiary care center that takes care of referred retina cases from most of provincial hospitals in Thailand. We operated on severe, advance DR with retinal detachment for more than 200 cases a year. Only half of these cases could have visual improvement after the surgery.

This conservative model cannot be applied to prevent blindness from diabetes.

2) What is the initiative about? (What was the solution?)

We implemented the first pilot project for preventing blindness from DR in rural areas of Tak province in 2007.

We co-operated with provincial health care officers in Tak for setting up a local community health care team in rural areas to assist the ophthalmologist. Personnel in the team were recruited from volunteered health care officers in community hospitals who were local people, and might not necessarily be physicians. We trained them to interpret digital retinal images to identify patients with diabetes who were at risk of blindness and refer them to the ophthalmologist. They were also supervised to run this project themselves.

Solutions on the perspective of rural patients

In the first year, more than 2,600 patients accessed this project, which was 60.7% of the diabetic patients in Tak. In the second year, this coverage improved, to more than 90%. The number of high-risk eyes detected improved from 15.3% in 2007, 30.2% in 2008, to 40.6% in 2009. A total of 1,620 eyes had laser treatments at Tak Provincial Hospital and 920 had improved or stable vision. Seven eyes were referred to have surgery at Rajavithi Hospital in Bangkok and five had visual improvement.

After this achievement, we extended our project into four more provinces. They were 463-828 kilometers from Bangkok. There were 81,056 patients with diabetes in the four provinces. A total of 58,510 (72.2%) of them were screened for DR. 7,392 (12.6%) of these

patients were referred due to DR, an additional 2,679 (4.6%) patients were also referred due to other eye diseases. There were 2,228 (3.8%) patients who were treated by ophthalmologists in the provinces, whereas 163 (0.3%) patients were referred to be treated by retina specialists in regional tertiary care hospitals. There were 2,922/58,510 (5%) patients found to have blindness in the first year. This decreased to be 3.7% in the second year..

Solutions on the perspective of rural personnel

We trained 425 nurses or technicians from the four provinces to be primary DR screeners. Their qualification in identifying eyes with high-risk for blindness (referrals), using identification by a retina specialist as standard, was assessed in terms of sensitivity (correctly identify referral cases) and specificity (correctly identify non-referral cases). The qualification level was set for each screener to have at least 85% of sensitivity and 85% of specificity.

Before training, the trainees had an average sensitivity of 71.4% (range 50-82.5%) and specificity of 0.55% (range 35.8-80%) with only 6.5% (range 3.1-10%) of the trainees had both sensitivity and specificity more than 85%. After training, the average sensitivity improved to 92% (range 90.1-94.3%) and the average specificity improved to 80% (range 71.5-89.8%). The proportion of the trainees who had both sensitivity and specificity more than 85% was 46.8% (range 26.9-79.1%).

Rural people, both patients with diabetes and the trained personnel in the community teams, benefited the most; provincial ophthalmologists, regional retina specialists, and policy makers are also benefited from this initiative.

3. Who propose the resolution, who implement it and who were the stakeholders

The Center of Excellence in Retina Diseases, Rajavithi Hospital (COE) and the Institute of Medical Research and Technology Assessment (IMRTA), both in the Department of Medical Services, Ministry of Public Health, proposed this initiative.

We work in the COE, which is a center of medical excellence that has commitments in pursuing excellence in being a tertiary care center, research center, reference center, establishing a regional referral center, proper technology transfer, medical network, and advocacy in national policy.

We chose to solve a problem of DR because it was the leading cause of blindness from retina diseases and the most common eye disease referred to our hospital. It is still the

most common eye disease referred in the past three years (1,777/3,335 [53.3%] in 2009, 3,453/5,692 [60.7%] in 2010, 6,880/10,305 [66.8%] in 2011). Furthermore, this initiative could fit well into all the seven areas of excellence we committed to pursue.

The IMRTA has collaborated closely with us in assessing the use of digital retinal images for DR management. We organized skill transfer courses for establishing local community DR Management teams in rural areas. We developed the course curriculum, recruited volunteers, and conducted the teaching together. This initiative fit perfectly with the priority policy of the Department of Medical Services of the Ministry of Public Health in tackling problems of chronic non-communicable diseases, such as diabetes.

The local community DR Management team implements this initiative in their community. The team, the diabetic patients in their area, the COE, and the IMRTA are the major stakeholders. The followings are other stakeholders.

Other Government Bodies

The Office of the Permanent Secretary of the Ministry of Public Health (OMPH), the command body for all provincial and community hospitals in Thailand, supports the roles of personnel in the hospitals to form the DR Management team with us.

The National Health Security Office (NHSO), a government agency responsible for health care payments in Universal Coverage insurance scheme in Thailand, has endorsed this initiative. NHSO has played an important role in providing budget for retinal image interpretations, and treatment when this initiative is implemented at a national level.

Profession Organizations

We co-operated with the Thai Retina Society (TRS), in which attending staff from our COE are currently Chair and committee members, to organize a group discussion for retina specialists in Thailand to set up a guideline for DR management. There was a consensus from the meeting that health care personnel that were not physicians could be trained to assist ophthalmologists to prevent blindness from diabetes.

The Royal College of Ophthalmologists of Thailand (RCOPT) endorsed the guideline. We published it in the Thai Journal of Ophthalmology, and were invited to present it in the annual academic meeting of the RCOPT. The TRS and RCOPT have still provided academic support for this initiative.

Public Organizations

Village health volunteers work closely with the local DR management team in registration of patients with diabetes into this initiative. They also take care of the patients on the screening days.

4. What were the strategies used to implement the initiative?

The main objective of this initiative is to prevent blindness from diabetes.

We have divided this initiative into three phases.

The Pre-Screening Phase:

This is conducted by the Central DR Management Board, which consists of personnel in the COE, and the IMRTA. The divisions in the Board are the Administrative unit, Academic unit, Secretariat unit, and ICT unit.

Strategies used:

- 1) Converting tacit knowledge into explicit knowledge
- 2) Promoting evidence-based decision-making
- 3) Improving human resources' skills and productivity

Activities:

- 1) Conducting research on digital retinal images by the Academic unit of the DR Board
- 2) Creating Guidelines for DR Management by the Academic unit in collaboration with TRS, distributing the guidelines by the Academic and the Secretariat units in collaboration with RCOPT.
- 3) Mapping resources of all provinces in Thailand to select appropriate provinces to implement at the beginning. This was conducted by the Administrative and the Secretariat units and the OMPH.
- 4) Website and ICT tools creation by the ICT unit
- 5) Preparing the selected local communities by the Secretariat unit in collaboration with village health volunteers and the local DR Management team
- 6) Organizing training courses by the Academic and the Secretariat units in collaboration with the local DR Management team

The Screening Phase:

This phase is conducted by the trained local community DR Management team in their community.

Strategies used:

- 1) Applying modern equipment, e.g. digital retinal camera
- 2) Applying ICT tools
- 3) Transforming passive service culture into active service culture

Activities:

- 1) Capturing retinal images
- 2) Interpreting the retinal images
- 3) Measuring visual acuity and intraocular pressure
- 4) Giving health education
- 5) Collecting and managing data

The Post-Screening Phase:

Both the Central DR Management Board and local community DR Management team conducted this phase.

Strategies used:

- 1) Applying ICT tools
- 2) Creating learning community

Activities:

- 1) Data management, consultation, and referrals conducted via telemedicine by local community DR Management team
- 2) Data confirmation, monitoring, feedback by provincial ophthalmologists and regional retina specialists via telemedicine.
- 3) Treatment of referred patients by ophthalmologists, retina specialists
- 4) Higher policy makers and the DR Board access the data for monitoring
- 5) Organizing a meeting among the DR Board, the local community DR Management teams, ophthalmologists, and retina specialists to obtain feedback from the discussion group.

Road Map and Challenges for the Future:

Extend this initiative to cover most provinces of Thailand. Receive more involvement from other possible stakeholders, such as public media to promote this initiative. Since diabetes

can cause complications in other organs, such as the heart, kidneys, and feet, involvement of other groups of physicians, e.g. cardiologists, nephrologists, and orthopedists, to screen those complications at the same time is challenging.

5. What were the chronology, key development step and key implementation steps?

We applied a Knowledge Management Process Framework to develop and implement this initiative.

Knowledge Acquisition

The standard for diagnosis of DR severity has been established since the 1980s. This is an interpretation of stereo photographs of the retina captured in seven specific areas. This standard is not accepted in the real world due to complex acquisition and interpretation. In the early 1990s, Polaroid images were introduced but it was not useful due to poor image quality. The screening for DR changed dramatically in early 2000s, when digital retinal images were introduced.

We assessed this technology for real-time, remote, image interpretation and published the results in *Journal of Medical Association of Thailand* in 2005. We then assessed an agreement in interpretation of the images by different health care personnel and published the results in the *journal of the American Academy of Ophthalmology* in 2006. We found a potential that health care personnel who were not physicians could be trained to detect referrals with 80-90% sensitivity and 70-80% specificity. We presented another study evaluating capability of trained ophthalmic nurses for screening DR at the *American Academy of Ophthalmology annual meeting* in 2008. We used this evidence for implementing DR screening in the real world.

Evidence-based knowledge acquisition is the key development step.

Knowledge Sharing and Transferring

In 2008, we co-operated with IMRTA to establish a skills transfer course and workshop for DR management. The two-day course was initially conducted for classroom training, it then evolved into hybrid training, which included both classroom and web-based training. The curriculum in the classroom course includes 1) lectures on diabetes, pathophysiology of DR, pathological lesions of DR and 2) practice of retinal image capturing and reading. The trainees were then required to interpret images from real patients in a web-based e-learning system. There were 400 images to be used for practice.

Knowledge Networking

In 2010, we added telemedicine technology, such as consultation, referral, and a database system into the website to connect local community teams, ophthalmologists, retina specialists, and policy makers into the same network. Mobile technology was used to notify consultants in the network once there was a new case submitted for consultation or referral.

In 2011, we developed software for zipping data and images from screening in communities, to be transmitted via the Internet. The data was then automatically unzipped, stored and displayed on our website. This is used for monitoring coverage of retinal images captured at the rural screening sites. A self-test practice system for the trained local community personnel to continue monitoring their own sensitivity and specificity of interpretation competency was also established on the website.

Integrating ICT into this initiative is the key implementing step.

Knowledge is Dynamic: Paradigm Shift of DR Treatment

In a few years ahead, based on strong evidence in recent research, we look forward to changing treatment of DR from laser to injecting medications into the indicated eyes. This may allow us to treat more patients, with lower cost, and more visual improvement.

6. What were the main obstacles encountered

Obstacles on Knowledge Transferring

Problems with defining the severity level for referrals:

There were five severity levels of DR based on the International Clinical Classification. Initially, we trained the screeners to classify all five levels with a severity level of 4 or higher set as referrals; however, sensitivity and specificity for identifying this was only 50-60%. The definition of referrals was then changed to be a level of 3 or higher. This has improved overall sensitivity and specificity to be more than 80%. This was used as a guideline. A community screening team may change to refer a level of 2 or higher; this depended on resources and the policy of ophthalmologists and provincial health officers in the province. Referring cases at a lower severity level may give more sensitivity with more cases referred, and possibly more false positives but less false negatives.

Quality of the primary screeners:

We explored many cutoff points and found that 85% sensitivity and 85% specificity can be achievable in each of the trained screeners. This qualification is also high enough to

implement in the real world. Continuing education with an e-learning system to refresh theory and practice was created to keep this qualification.

Obstacles on Knowledge Networking

Problems related to telemedicine application:

We applied real-time modality for transmitting images to be read at a central reading center in the initial phase. We found this impractical, based on results from our published study and from implementation. We then applied a store-and-forward modality by saving images on CDs for ophthalmologists to interpret later. This created too much workload for them (There are only 2-3 ophthalmologists in a province to read more than 10,000 images of patients in their province). Therefore, we currently adopt a system of real-time image interpretation by trained local community screeners at screening sites, with a store-and-forward system for ophthalmologists to confirm the readings by the screeners via a website.

The problem of different brands of retinal cameras:

Since we collected data of local community screenings at a central server, we therefore wrote customized software to allow the screeners to zip all data and images screened in a day to be transmitted into the server with ease. The different brands of the camera had different ways of storing data and images; therefore, we needed to write different software for different cameras.

Obstacles on Implementation

Chronic disease management scheme:

The screening for DR is a long-term task. It needs re-scheduling for screening in the following year for each patient. Sustainability of this project is therefore very important. This is a unique character of chronic diseases, which is different from other eye diseases, such as cataracts that require a single surgery to cure the disease. This is the main reason why we focused on training local personnel for the sustainability of this initiative in rural areas.

Flooding of patients referred when the initiative was first implemented:

Provincial government resources, and national resources provided by the NHSO, are prepared to tackle these problems.

7. What resources were used?

Most of the financial resources were used in the Screening Phase. A major investment in this phase is the cost of a digital retinal camera, which is about 30,000 USD. This can be

supported by the yearly provincial health care budget and is a one-off investment with few maintenance costs. In Surin province, the eleven community hospitals shared the cost of the camera together and used it with rotation. Some provinces adopt this model. Currently, 66/77 (85.7%) provinces of Thailand have digital retinal cameras.

Other costs on screening days were for human resources. There were four personnel needed on the screening days: a visual acuity and intraocular pressure measurer, an image capturer and reader, a health educator, and a data manager. These are personnel required in the local community DR Management team.

For the Pre-Screening Phase, the majority of the cost was for the classroom-based skills transfer course. It cost 3,000 USD when it was set in Bangkok, where the travel and accommodation expenses of trainees were accounted for. It was cheaper by half when it was held in other provinces. Another cost was for creating and maintaining the website which was a core for integrating ICT tools of this initiative.

Human resources used for the Pre- and Post-Screening Phase are personnel in our Central DR Management Board. We combined personnel from two institutions of the Department of Medical Services, Ministry of Public Health into this Board: personnel from the COE Retina, Rajavithi Hospital, and personnel from the IMRTA.

A retina specialist from the COE, who is also the Assistant Director for Management of COE of Rajavithi Hospital, and the Director of the IMRTA oversee the whole project together. Other personnel are two programmers in the ICT unit, a research assistant in the Academic unit, two data managers and two collaborators in the Administrative unit, and a secretariat. The average salary of government officers in this initiative is 500 USD a month.

The economic costs of patients with advanced DR are tremendous. These include direct medical costs for both diabetes itself and DR including other related eye diseases, indirect medical costs for patients who go blind and need social assistance, and intangible costs for patients in the working age group who go blind and therefore lose productivity.

All these costs exist no matter whether this initiative is implemented or not, because we have to treat patients with diabetes and DR on regular basis. These direct costs should increase if this initiative was initially implemented nationwide with more high-risk eyes detected. The NHSO has already reserved budget for this purpose, especially budget for

overtime work of screeners and ophthalmologists. However, we can offset all these costs with much lower investment in this initiative in the long run.

8. Is the initiative sustainable and transferable?

Strategies for Sustainability:

Enhance Good Governance

Village health volunteers are the key persons who connect our teams of government officers with patients in communities. They are local people who volunteer to take care of health issues in their community. Each volunteer is responsible for ten households in each community. There are currently 13,195 village health volunteers in Thailand.

Collaboration between the Central DR Management Board and profession organizations, such as TRS and RCOPT makes this initiative sustainable.

Customized management plan in each province based on their resources also makes this initiative sustainable.

Enhance Screeners' Competency and Motivation

We collected training resources, such as PowerPoint slides, standard retinal images, guidelines within the website with easy retrievals. A web-based interactive practice was built for ease of use.

We are working with the Nursing Council on giving continuing education credits to the trained DR screening nurses. This screening task should be built into a routine job with a job description embedded into the local personnel in the future.

Motivation of individual screeners is improved by listing the names of those who had the highest reading scores or achieved the qualification on the home web page. The running of this initiative by local team themselves is social motivation. The local personnel are proud with their competency on preventing their own patients from going blind. Setting group discussions among the local community teams to get feedback created functional motivation.

Based on our survey, 102/113 (90.3%) of the responded personnel will keep doing the screening after the first implemented year.

Replication at National and International level:

Since the pilot project in Tak and four more provinces, DR management project has been conducted in 38/77 (50%) provinces. There are trained community personnel in 66/77

(86.8%) provinces with digital retinal cameras available in 66/77 (85.7%) provinces. More projects in more provinces have being organized. We are supervising these projects and monitoring quality of the trained screeners.

We have joined with the TRS and the RCOPT to organize lectures, symposiums, and instruction courses in the annual academic meeting of the Royal College since 2006. This has inspired many provincial ophthalmologists to develop their own project. Some invited us to set up a model in their province. Some customized their own models, based on our findings and results.

We have been invited to present this project in many international meetings, such as the Asia-Pacific Academy of Ophthalmology, the Asia-Pacific Vitreo-retina Society and the Asia-Association of Research in Vision and Ophthalmology meeting. From discussions in the symposiums we learnt that some countries are in the process of developing their own projects. Some are very interested in following our model. This could lead to the replication of this initiative in those countries. We have a plan to initiate and host an International forum on DR Management in Thailand in the future.

9. What are the lessons learned?

Describe key elements that made the initiative success

Lessons Learned About Human Resources:

One of the most important elements that made this initiative success was giving an opportunity to local community health care personnel in rural areas, who were not trained in ophthalmology at all, to solve a problem in public health ophthalmology for their own people. They run their own project and they can do it successfully.

What we did was only a supervision role. We developed frameworks and created tools. We acquired the core knowledge for DR management, shared, and transferred to improve competency of the personnel. We connected them with consultants, mentors, policy makers, and other trained personnel in different provinces. We let them be a part of a knowledge network.

Our knowledge network is not only a virtual social network on the web. It is the real network. The Central DR Management Board organizes a group discussion among personnel

on every level of this initiative twice a year. We invite them to share experiences, obstacles, and their success stories. This has made our network becoming a learning community.

Lessons Learned About Technology:

Digital retinal cameras had been commercially available in Thailand for a few years before we set up the pilot project in Tak province. Nothing occurred for DR management during the time. There was no any DR screening programs in Thailand. Patients in rural areas still could not access eye care.

Once we implemented the use of the cameras in the real world, many things started to change. More and more DR screening programs came up in more and more provinces.

This has given us an impression that having technology alone, without proper management, is not the final answer to solve problems.

When we developed the skills transfer course, we looked into a web-based only teaching course. We found it did not improve the trainees' competency on retinal image reading. Only 6/33 (18.2%) trainees had both sensitivity and specificity more than 85% after the training, compared to 46.8% trainees who had the same qualification after hybrid training.

This has also given us an impression that the most productivity does not come with technology itself, it comes with proper use of technology by humans and human interaction.

Lessons Learned About Human Resources, Technology, and Knowledge Management

Another important element that made this initiative success is the use of evidence-based decision making. We conducted a series of research projects to prove the competency of rural health care personnel before implementation.

Knowledge is created by humans. Evidence found by humans was accumulated over years and years to form knowledge. Without proper management, knowledge could sit quietly without any useful productivity.

We are lucky enough today that we have technology to manage knowledge effectively. Applying knowledge management can be successful by proper management of human resources and technology. This could eventually lead to a great positive change in our society, such as preventing diabetic patients from blindness.

ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัล
ประจำปี ค.ศ. 2011

สาขา : Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms
ชื่อผลงาน : การบริหารจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการภาคประชาชนและองค์กร
ผู้ใช้น้ำ ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี
(Participatory Irrigation Management by Civil Society Committee and Water
User Organizations : The Kra Seaw Operation and Maintenance Office, Dan
Chang District, Suphan Buri Province, Thailand Management)
ชื่อหน่วยงาน : กรมชลประทาน
ปีที่ได้รับรางวัล : 2011

1) What was the situation before the initiative? (The problem)

Several factors had contributed to irrigation management frustration. Initially, the senses of ownership of the irrigation system among farmers were low since public irrigation staff failed to encourage public participation in every process of reservoir development, that is, planning, design, operation, maintenance, and monitoring. The public irrigation staff customarily held decision-making power on water allocation and distribution and maintenance needs and did not provide opportunities for farmers to share in the decision making. Farmers perceived the management of irrigation system as state-initiated and state-oriented without the benefit of providing better access to water since upstream farmers usually got surplus irrigation water, resulting in downstream farmers being left in need. The public irrigation staff was simply unable to provide irrigated water in a sufficient and timely manner creating further frustration. The diversification of public interest beyond farming activities, moreover, distracted them from participating in agricultural career.

Despite the best efforts and under detailed and demanding responsibilities, the Royal Irrigation Department (RID) generally struggled to achieve two of its missions, i.e. allocating water to every stakeholder in the equitable and sufficient manner and promoting public participation process under water development projects and irrigation management. The specific problems faced by the RID were the following issues. The RID's manpower was continuously downsized according to the 2003 Good Governance Reform Royal Decree. The retired RID staff were minimal replaced. Thus, the number of civil servants and permanent employees of the RID remained only 6,000 (previously 9,000 persons) and 20,000 (previously 50,000 persons), respectively. Irrigation structures were destroyed by farmers because they lacked senses of ownership of the irrigation system. Farmers did not cooperate in water operation and

maintenance. Local politicians frequently interfered irrigation management. Irrigation management did not immediately respond to farmers' needs. There were no incentives for water saving, thus leading to water shortages and water fight among farmers.

A demonstration was organized by farmers whenever farmers faced water shortages. Farmers lacked understanding of their roles in irrigation management. Water decision-making by public irrigation staff did not completely serve the public needs. Farmers had no access to updated water information. Water conflicts were usually occurred among farmers as well as between farmers and public irrigation staff.

คำแปลโดยสรุป:

การจัดสรรน้ำให้แก่ผู้ใช้น้ำได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของกรมชลประทาน ซึ่งมีแหล่งน้ำที่ต้องดูแลทั่วประเทศ ทำให้จำเป็นต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวนมาก แต่จากการปฏิรูประบบราชการ กรมชลประทานมีนโยบายในการลดอัตรากำลังคน จึงส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานลดลงในปี พ.ศ. 2546 จาก 9,000 คน เหลือ 6,000 คน และลูกจ้างจาก 50,000 คน เหลือ 20,000 คน ทำให้ขาดบุคลากรในการดูแลการชลประทานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ที่สำคัญ โครงสร้างการบริหารชลประทานได้ล้มเหลวลง เนื่องจากประชาชนขาดความศรัทธาต่อเจ้าหน้าที่ชลประทาน โดยประชาชนผู้ใช้น้ำไม่มีสิทธิหรือโอกาสในการเข้าไปร่วมดูแลตัดสินใจในการบริหารการใช้น้ำของโครงการ การจัดสรรน้ำถูกนักการเมืองท้องถิ่นแทรกแซง ทำให้เกิดปัญหาในการแย่งน้ำระหว่างเกษตรกรด้วยกันเอง ประกอบกับชาวบ้านขาดจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ และความไม่เข้าใจในการบริหารจัดการส่งน้ำ การไม่ให้ความร่วมมือในการบำรุงรักษา การใช้น้ำอย่างไม่ประหยัด ความไม่เข้าใจกันระหว่างภาครัฐและเกษตรกรจนเกิดการชุมนุมร้องเรียนของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ รวมถึงความขัดแย้งระหว่างเกษตรกรด้วยกันเอง

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น กรมชลประทานจึงได้มีแนวคิดในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเก็บกักน้ำไว้ใช้ จนกระทั่งแบ่งปันด้วยความเป็นธรรม และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยเริ่มต้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี

2) What were the key benefits resulting from the initiative? (The solution)

The initiative provided tremendous benefits to various parties from an individual level to a global level, that is, farmers, RID, Thailand, and the ultimate world. At an individual level, farmers gained an understanding of water demand and supply in the areas, thus saving water for the next crop season. In 2009, farmers helped save water about 10 million m³ in the dryseason.

Farmers were able to do farming activities more than one time per year as well as to apply the crop diversification. Farmers' income grew from US\$3,900 per

household/year to be US\$5,233 per household/year (US\$1 = 30 Thailand Baht). The yield of main crops in the area, i.e. rice and sugar cane, rose significantly. The rice yield of the first and second crops increased from 2,000 kg/acre to be 2,530 kg/acre and from 2,125 kg/acre to be 2,635 kg/acre, respectively. The sugar cane yield was 25 ton/acre and then turned to be 35.4 ton/acre after implementing the initiative. The plot preparation of tail-end farmers was reduced from six weeks to be four weeks because the initiative made the irrigated water flow faster through the end of a canal. The water conflicts between farmers and farmers and between farmers and public irrigation staff were dramatically decreased. Farmers were able to resume their relationships in the community. Farmers got great satisfaction in water service delivery supported by the initiative because they received water in a sufficient and timely manner. Finally, the initiative was a forum to devolve the water management decision-making to farmers, either through representatives or committee bodies, thus reinforcing the democratic society.

The initiative also assisted the RID in better maintaining the irrigation structures although its manpower was continuously downsized according to the 2003 Good Governance Reform Royal Decree. The manpower of the Kra Seaw Operation and Maintenance Office, for example, was 110 and 58 persons in 2001 and 2010, respectively. This helped save the salary about US\$312,000 per year. The annual budget for canal and ditch maintenance was considerably saved US\$53,333. The service satisfaction evaluated by farmers in the areas soared to 90% in the year 2008. The initiative helped the Kra Seaw Operation and Maintenance Office completely serve at least 6,740 farmers under the irrigation areas of 52,000 acres. The saving water allowed the Kra Seaw Operation and Maintenance Office to further supply water for domestic use of farmers outside of the irrigation areas of 28,000 acres during wet and dry seasons.

At the national level, the initiative led to ease water conflicts in Thai society. The increase of farmers' income helped alleviate the standard of living of farmers. This helped maintain agricultural careers, which accounted for 34% of the country, conserved the irrigation areas, and enhanced the food and energy security of the nation. The agricultural export served as one of the main contribution of the GOP.

At the global level, the initiative promoted the food security of the world. The security was built on the food availability and food access through the Thai agricultural export.

คำแปลโดยสรุป :

การจัดการระบบของกรมชลประทานที่ไม่มีประสิทธิภาพในด้านการแบ่งสรรน้ำที่ไม่เท่าเทียมกันและกำลังคนที่ลดลง ส่งผลให้กรมชลประทานมีแนวคิดที่จะพัฒนาการจัดการระบบชลประทานให้ดีขึ้น โดยเริ่มจากการร่วมมือกับเกษตรกรในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการจัดการชลประทาน (PIM) คือ การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานตามท้องน้ำแฉกส่งน้ำต่าง ๆ ไปให้ครอบคลุมพื้นที่ รวมกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานหลาย ๆ กลุ่มในคลองซอย หรือคลองแยกของซอยเดียวกัน โดยยกระดับเป็นกลุ่มบริหารการใช้น้ำชลประทาน จัดตั้งอาสาสมัครชลประทานเพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานกับโครงการชลประทานในการส่งน้ำและบำรุงรักษา ร่วมกันบริหารจัดการน้ำระดับโครงการฯ ตั้งแต่อ่างเก็บน้ำจนถึงระบบส่งน้ำ ระดับคลองส่งน้ำเพื่อนำไปสู่ระบบแปลงนา โดยมีสำนักงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมสาธารณะเป็นผู้รับผิดชอบพร้อมกับการฝึกฝนและพัฒนาเจ้าหน้าที่ชลประทานไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งยังมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำไปใช้ในโครงการด้วย ซึ่งโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียวมีผู้ร่วมโครงการทั้งหมด 4 ฝ่าย คือ ผู้บริหารของกรมชลประทาน สำนักงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมสาธารณะ สำนักงานดูแลรักษากระเสียวและผู้ใช้น้ำ โดยผู้ใช้น้ำที่อ่างเก็บน้ำกระเสียว ประกอบด้วย เกษตรกรทั้งหมด 6,740 คน รวมถึงองค์กรโรงงานน้ำตาล และโรงงานเอทานอล

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อร่วมกันสร้างและพัฒนาเครือข่ายของผู้ใช้น้ำภายในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) ร่วมกันประชุมและศึกษาเพื่อการพัฒนา โดยมีกฎของผู้ใช้น้ำ คือ ต้องเข้ามาร่วมมือและเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรองค์กรผู้ใช้น้ำ และ JMC เพื่อทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการภาคประชาชน มีหน้าที่ตัดสินใจในการบริหารจัดการชลประทาน ให้องค์กรส่วนท้องถิ่นเป็นตัวแทนในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการชลประทานระหว่างเจ้าหน้าที่และเกษตรกร โดยมีการวางแผนกลยุทธ์จัดตั้งสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน พัฒนาบุคลากรและเครือข่ายการปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมพัฒนาทักษะอาสาสมัครชลประทาน ในการผลิตสื่อและเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือ หนังสือ วิดีทัศน์ แผ่นพับ และโปสเตอร์ เป็นต้น คัดเลือกสถาบันเกษตรกรผู้ใช้น้ำชลประทานดีเด่น และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันเกษตรกรผู้ใช้น้ำชลประทานมากขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมชลประทาน เกษตรกรผู้ใช้น้ำและประชาชนทั่วไป

นอกจากนี้ สำนักงานดูแลรักษาโครงการกระเสียว ยังจัดให้มีการมอบรางวัลกับองค์กรผู้ใช้น้ำ (วิธีการจัดการน้ำ) ที่มีความโดดเด่นในระดับภูมิภาคและระดับชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การจัดการแหล่งน้ำจากคลองชลประทานของคณะกรรมการบริหารร่วมกันของกรมชลประทาน (JMC) ระดับที่ 2 การจัดการแหล่งน้ำจากคลองชลประทานของกลุ่มผู้ใช้น้ำ และระดับที่ 3 การจัดการแหล่งน้ำจากคลองชลประทานของกลุ่มผู้ใช้น้ำทุกคนที่ได้รับสิทธิในการจัดสรรน้ำ

3) Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

There were four key players contributed to the design and implementation of the initiative. Four key players included the RID's executives, the Office of Public Participatory Promotion, the Kra Seawater Operation and Maintenance Office, and water

users. The water users at the Kra Seaw Reservoir were comprised of 6,740 farmers, including a district waterworks authority, a sugar factory, and an ethanol factory.

The RID had long faced the struggle with irrigation management. The struggle caused continuous conflicts between public irrigation staff and water users because the sole water management decision-making hold by the public staff did not deliver water in a sufficient and timely manner. The RID's executives then specified a strategic plan regarding the initiative so called participatory irrigation management (PIM), allocated budgets, and identified a key performance indicator, the percentage of established water user organizations in an irrigation area, to monitor the initiative. The Office of Public Participatory Promotion was responsible for implementing the initiative, preparing the PIM manuals and guidelines, developing the PIM facilitators, arranging relevant training sessions for related public irrigation staff, and allocating budgets for implementation and monitoring. The responsibilities of the Kra Seaw Operation and Maintenance Office involved establishing and developing water user organizations and Joint Management Committee for Irrigation (JMC), selecting irrigation volunteers, and facilitating the meetings, training sessions, and study tours for farmers. The roles of water users were: to be engaged in establishing and being committee members of water user organizations and JMC; to serve as irrigation volunteers; to attend the capacity building sessions provided by public irrigation staff; and, to collaborate in water sharing and maintaining irrigation structures.

คำแปลโดยสรุป :

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี มีพื้นที่ชลประทานในการดูแลกว่า 130,000 ไร่ และมีลำห้วยกระเสียว เป็นแหล่งน้ำที่สำคัญของชาวบ้านหลายร้อยชีวิต และเป็นแหล่งพึ่งพาทางการเกษตร ซึ่งหลายสิบปีที่ผ่านมา การบริหารจัดการน้ำมีการประสบปัญหาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกรมชลประทานกับชาวบ้าน และเกษตรกรด้วยกันเอง ดังนั้น กรมชลประทานจึงนำหลักการ “การมีส่วนร่วมของประชาชน” เข้ามาบริหารจัดการชลประทาน โดยให้ภาคประชาชนและภาคองค์กรผู้ใช้น้ำเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งการร่วมคิดและเสนอความเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมติดตามผลในทุกขั้นตอนของการส่งน้ำ ด้วยรูปแบบการจัดตั้ง “คณะกรรมการจัดการชลประทาน” (Joint Management Committee for Irrigation: JMC) ซึ่งเป็นคณะกรรมการภาคประชาชน ที่ประกอบด้วยผู้แทนจาก 4 ส่วน คือ กลุ่มเกษตรกร องค์กรผู้ใช้น้ำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่กรมชลประทาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยเกษตรอำเภอ การประปาด่านช้าง และบริษัทเอกชน คณะกรรมการฯ ที่จัดตั้งขึ้นมีหน้าที่ตัดสินใจในการบริหารจัดการชลประทาน ดังนี้

1. พิจารณากำหนดความเหมาะสมในการบริหารจัดการน้ำในอ่างเก็บน้ำกระเสียวจนถึงแปลงนาในแต่ละฤดูกาล เพื่อแพร่กระจายน้ำตรงต่อความต้องการของเกษตรกรเป็นไปอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และประหยัด อันได้แก่ การกำหนดฤดูกาลส่งน้ำแผนการปิด-เปิดน้ำ วิธีการส่งน้ำ เป็นต้น

2. การบำรุงรักษาระบบชลประทาน อันได้แก่ การกำหนดปฏิทินการบำรุงรักษา วิธีการบำรุงรักษาแผนการบำรุงรักษาและการประชาสัมพันธ์
3. การดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประโยชน์จากน้ำชลประทานมีผลสูงสุด

รูปแบบการบริหารจัดการน้ำแบบประชาชนมีส่วนร่วม ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว ก่อให้เกิดประโยชน์ในทุกระดับ โดยเฉพาะเกษตรกรและผู้ใช้น้ำต่าง ๆ อาทิ

- ในปี พ.ศ. 2552 เกษตรกรสามารถลดปริมาณการใช้น้ำลงไปได้ 10 ล้านลูกบาศก์เมตร และในหน้าแล้งยังสามารถทำการเกษตรได้มากกว่า 1 ครั้งต่อปี นอกจากนี้ ยังสามารถปลูกพืชได้หลายชนิด ทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากเดิมปีละ 117,000 บาท เป็น 156,990 บาท และยังเพิ่มผลผลิตของข้าวและอ้อยจาก 2,000 กิโลกรัม/ไร่ เป็น 2,530 กิโลกรัม/ไร่ และจาก 2,125 กิโลกรัมต่อไร่ เป็น 2,635 กิโลกรัมต่อไร่ตามลำดับ ส่วนอ้อยได้เพิ่มขึ้นจาก 25 ตัน/เอเคอร์ เป็น 35.4 ตัน/เอเคอร์ เกษตรกรสามารถลดเวลาการเตรียมแปลงเกษตรจาก 6 สัปดาห์เหลือเพียง 4 สัปดาห์ เพราะการทำชลประทานที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งมาจากการลดความขัดแย้งในการใช้น้ำระหว่างเกษตรกรและเกษตรกร เกษตรกรและกรมชลประทาน เกษตรกรมีความพึงพอใจ และสามารถบริหารจัดการน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงานดูแลรักษาโครงการกระเสียวที่มี 110 คนในปี พ.ศ. 2544 และ 58 คน ในปี พ.ศ. 2553 ทำให้กรมชลประทานสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนได้ถึง 9,360,000 บาท และประหยัดงบประมาณประจำปีในการดูแลรักษาคลองได้ 1,599,990 บาท
- ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในชุมชน และสามารถเพิ่มรายได้ รวมถึงความเป็นอยู่ที่ดีให้กับเกษตรกรที่มีจำนวนร้อยละ 34 ของประเทศไทย อีกทั้งช่วยสร้างความมั่นคงด้านอาหารด้วย

4) What were the strategies used to implement the initiative?

Two common problems of the RID were poorly maintained irrigation systems, thus providing low efficiency and inequitable water allocation. In addition, the RID's manpower was continuously decreased due to the 2003 Good Governance Reform Royal Decree. The RID then tried to seek cooperation from farmers in operation and maintenance to ease difficulties in irrigation management. The initiative served as a forum to exchange water information and concerns between farmers and public irrigation staff.

The RID characterized PIM as the involvement of both water user organizations and local administrative organizations in planning, making decisions in irrigation management and operation, receiving benefits, and monitoring at all levels of an irrigation system including a reservoir or water resource, irrigation canals (Le. primary, secondary, and tertiary canals), and on-farm irrigation system (Le. ditch). The water user organizations and JMC got involved in irrigation co-management while local administrative organizations were target agencies to be transferred the ownership of a

small irrigation project situated within their areas. The local administrative organizations assisted in allocating maintenance budgets.

The implementation strategies used by the RID included: proclaiming the PIM policy to relevant agencies by the RID's Director General; incorporating PIM into the Department's Strategic Plan; establishing the Office of Public Participatory Promotion; specifying a key performance indicator to evaluate the implementation; and, allocating budgets for public participation process. The attitude of public irrigation staff regarding PIM implementation was crucial for success. Therefore, the Office of Public Participatory Promotion mainly dealt with building a PIM understanding and developing skills among public irrigation staff and farmers. The approaches to building a PIM understanding and developing skills consisted of: arranging the training sessions, workshops, seminars, and study tours; preparing PIM manuals and guidelines, pamphlets, posters, and videos; and, organizing PIM network. Awarding an outstanding water user organization at regional and national levels was a means to stimulate incorporation of the initiative.

The Kra Seaw Operation and Maintenance Office was a principal agency to implement the initiative in the field. There were three approaches of water management in the field planned by the Kra Seaw Operation and Maintenance Office. Level 1, water management at a reservoir or water resource, the JMC assisted in managing water from the reservoir to irrigation canals. Level 2, water management at an irrigation canal, water was administered within each irrigation canal by an integrated water user group. Level 3, water management at a ditch, a water user group held the right to allocate water to every plot.

คำแปลโดยสรุป :

การจัดการระบบของกรมชลประทานที่ไม่มีประสิทธิภาพในด้านการแบ่งสรรน้ำที่ไม่เท่าเทียมกัน และกำลังคนที่ลดลง ส่งผลให้กรมชลประทานมีแนวคิดที่จะพัฒนาการจัดการระบบชลประทานให้ดีขึ้น โดยเริ่มจากการร่วมมือกับเกษตรกรในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ลักษณะของการมีส่วนร่วมจัดการชลประทาน (PIM) คือ การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานตามท่อส่งน้ำแฉกส่งน้ำต่าง ๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่ รวมกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานหลาย ๆ กลุ่มในคลองซอย หรือคลองแยกซอยเดียวกัน โดยยกระดับเป็นกลุ่มบริหารการใช้น้ำชลประทาน จัดตั้งอาสาสมัครชลประทานเพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานกับโครงการชลประทานในการส่งน้ำและบำรุงรักษา ร่วมกันบริหารจัดการน้ำระดับโครงการฯ ตั้งแต่อ่างเก็บน้ำจนถึงระบบส่งน้ำ ระดับคลองส่งน้ำเพื่อนำไปสู่ระบบแปลงนา โดยมีสำนักงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมสาธารณะเป็นผู้รับผิดชอบ พร้อมกับการฝึกฝนและพัฒนาเจ้าหน้าที่ชลประทานไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งยังมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำไปใช้ในโครงการด้วย ซึ่งโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียวมีผู้ร่วมโครงการรวมทั้งหมด 4 ฝ่าย คือ ผู้บริหารของกรมชลประทาน สำนักงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมสาธารณะ สำนักงานดูแลรักษา

กระเสียวและผู้ใช้น้ำ โดยผู้ใช้น้ำที่อ่างเก็บน้ำกระเสียว ประกอบด้วย เกษตรกรทั้งหมด 6,740 คน รวมถึงองค์กรโรงงานน้ำตาล และโรงงานเอทานอล

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อร่วมกันสร้างและพัฒนาเครือข่ายของผู้ใช้น้ำภายในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) ร่วมกันประชุมและศึกษาเพื่อการพัฒนา โดยมีกฎของผู้ใช้น้ำ คือ ต้องเข้ามาร่วมมือและเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรองค์กรผู้ใช้น้ำ และ JMC เพื่อทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการภาคประชาชน มีหน้าที่ตัดสินใจในการบริหารจัดการชลประทาน ให้องค์กรส่วนท้องถิ่นเป็นตัวแทนในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการชลประทานระหว่างเจ้าหน้าที่และเกษตรกร โดยมีการวางแผนกลยุทธ์จัดตั้งสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน พัฒนาบุคลากรและเครือข่ายการปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมพัฒนาทักษะอาสาสมัครชลประทาน ในการผลิตสื่อและเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือ หนังสือ วีดิทัศน์ แผ่นพับ และโปสเตอร์ เป็นต้น คัดเลือกสถาบันเกษตรกรผู้ใช้น้ำชลประทานดีเด่น และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันเกษตรกรผู้ใช้น้ำชลประทานมากขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมชลประทาน เกษตรกรผู้ใช้น้ำและประชาชนทั่วไป

นอกจากนี้ สำนักงานดูแลรักษาโครงการกระเสียว ยังจัดให้มีการมอบรางวัลกับองค์กรผู้ใช้น้ำ (วิธีการจัดการน้ำ) ที่มีความโดดเด่นในระดับภูมิภาคและระดับชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การจัดการแหล่งน้ำจากคลองชลประทานของคณะกรรมการบริหารร่วมกันของกรมชลประทาน (JMC) ระดับที่ 2 การจัดการแหล่งน้ำจากคลองชลประทานของกลุ่มผู้ใช้น้ำ และระดับที่ 3 การจัดการแหล่งน้ำจากคลองชลประทานของกลุ่มผู้ใช้น้ำทุกคนที่ได้รับสิทธิในการจัดสรรน้ำ

5) What were the key development and implementation steps and the chronology?

The key development of the initiative was the establishment of water user organizations, JMC, and irrigation volunteers. This helped identify clear responsible persons at every level of an irrigation system. It should be noted that each development came separately based on the action learning.

At a ditch level, a water user group, which was a fundamental group of water user organizations, was organized to allocate water in a ditch, but area covered should be less than 400 acres. The administrative structure was comprised of an elected chief and members who use irrigated water from the same ditch.

At a canal level, an integrated water user group was united from several water user groups that used water from the same canal. It may take responsibility of a primary, secondary, or tertiary canal, but the area should be covered less than 8,000 acres. The administration was in a form of elected committee to manage irrigated water in a canal.

At a reservoir or water resource level, the JMC was responsible for reaching a mutual agreement on water allocation and delivery plan in each crop season. The

JMC was made up of representatives from four sectors including water user organizations, local administrative organizations, the Kra Seaw Operation and Maintenance Office, and relevant public and private agencies.

An irrigation volunteer acted as a coordinator between the public irrigation staff and farmers regarding irrigation management. The volunteer was a farmer being a member of an integrated water user group. The coverage area of one volunteer was 1,000 - 1,200 acres. The Office of Public Participatory Promotion provided a training session for the elected volunteers before start working.

The implementation steps involved: first, to establish water user groups at every ditch all over the irrigation areas; second, to unite water user groups under the same primary or secondary canals to be integrated water user groups throughout the areas; third, to develop irrigation volunteers covering the irrigation areas; and, fourth, to organize the JMC who held absolute power to make final decision-making about irrigation management at the Kra Seaw Reservoir. During the year 2000 - 2001, the Kra Seaw Operation and Maintenance Office first established 278 water user groups throughout and provided a series of training sessions for farmers to introduce fundamental irrigation system, PIM concepts, and roles and responsibilities of relevant parties. After each water user group had a chance to practice working as a group, they were united to be nine integrated water user groups to manage water of the primary or secondary canals in 2002. Thus far, there were 29 irrigation volunteers in the irrigation areas of the Kra Seaw Reservoir. The JMC at the Kra Seaw Reservoir was organized in 2006. There were 51 committee members consisting of 29 representatives from integrated water user groups, 11 representatives from local administrative organizations, four representatives from the Kra Seaw Operation and Maintenance Office, and seven representatives from relevant public and private agencies, including four district agricultural offices, a district waterworks authority, and two factories.

คำแปลโดยสรุป :

ปัจจัยสำคัญในการเริ่มต้นของการพัฒนาโครงการระบบชลประทานขององค์กรผู้ใช้น้ำ คณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) และอาสาสมัครชลประทาน คือ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนโดยให้อยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน เช่น ในระดับคลองที่มีพื้นที่อย่างน้อย 400 เอเคอร์ ควรจะมีการบริหารและจัดสรรน้ำอย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดตั้งหัวหน้าและเกษตรกรผู้ร่วมใช้น้ำว่ามีการใช้ปริมาณน้ำอย่างไร เป็นต้น

คณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) ได้ร่วมกันดูแลระดับน้ำและทรัพยากรในอ่างเก็บน้ำ โดยทำการวางแผนและจัดสรรน้ำ เพื่อใช้ในการทำเกษตรกรรมในฤดูต่าง ๆ ซึ่งมีอาสาสมัครที่เป็นเกษตรกรสมาชิกของกลุ่มผู้ใช้น้ำร่วมกัน ในพื้นที่ 1,000-2,000 เอเคอร์ ที่ได้รับการแต่งตั้ง ทำหน้าที่

เป็นผู้ประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ชลประทานให้ประชาชนและเกษตรกรเกี่ยวกับการจัดการน้ำชลประทาน

การปฏิบัติงานของโครงการ เริ่มจากการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำคลองในทุกพื้นที่และทำการรวมกลุ่มการใช้น้ำแบบบูรณาการ โดยมีกรมชลประทานและอาสาสมัครเป็นผู้ร่วมดำเนินการ ซึ่งจะมีคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) เป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารน้ำของเกษตรกร โดยในปี พ.ศ. 2543-2544 มีสำนักงานการบำรุงรักษากลุ่มผู้ใช้น้ำทั้งหมด 278 กลุ่ม มารับการฝึกอบรมตามแนวความคิดของการมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน (PIM) เพื่อให้เกิดการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการจัดตั้งกลุ่มอาสาสมัครทั้งหมด 29 กลุ่มอยู่ในโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว และในปีต่อมาได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการทั้งหมด 51 คน ซึ่งมาจากตัวแทนจากกลุ่มผู้ใช้น้ำ 29 คน นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล เทศบาลในพื้นที่รวม 11 คน ตัวแทนจากโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว 4 คน และตัวแทนจากภาครัฐและเอกชน 7 คน ได้แก่ เกษตรอำเภอ 4 คน การประปาอำเภอด่านช้าง และตัวแทนจาก 2 โรงงาน มาดำเนินงานในโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว

6) What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

Five main obstacles were encountered during the implementation of the initiative. First, the public irrigation staff resisted implementing the initiative because they did not want to lose their sole power in water management decision-making. The RID arranged a series of training sessions to make the staff understand the PIM concepts and approaches. This helped change the staff's attitude. The RID also identified a key performance indicator to monitor the initiative implementation.

Second, farmers, as well, did not understand the PIM concepts and refuse to collaborate on the initiative. The Kra Seaw Operation and Maintenance Office continuously provided seminars and training sessions for farmers including PIM concepts, technical skills in irrigation, administrative skills, and organic farming. However, the key success was the sincerity, determination, and continuity of the staff of the Kra Seaw Operation and Maintenance Office who worked closely with farmers during the implementation period.

Third, local administrative organizations did not collaborate on allocating maintenance budgets of the transferred irrigation projects. The RID continually provided the regional workshops to make clear about the budget source and how to use the budgets.

Fourth, the public irrigation staff lacked public participation skills. They were therefore reluctant to incorporate the initiative. The RID together with a non-government agency initiated a series of capacity development sessions to create the new spirit of public service among public irrigation staff. The entire capacity development for the staff took three years. The first year training constituted two, 5-

day workshops. Each workshop was limited to 25 participants. The training was to introduce the concept and skills needed to be an effective facilitator of meaningful public participation activities. Only qualified participants moved on to the second year training. The second year training blended the best arts of finding oneself and living with others from western and oriental doctrines. It contained four consequent courses as follows: (1) Enneagram: nine basic personality types of human nature and their complex interrelationships; (2) tasks, power of groups, and happiness; (3) leadership that stressed power of water user organizations; and, (4) restorative conflict resolution mechanisms in a public meeting with water user organizations. Each course lasted about four days. The third year training focused on developing skills of being a facilitator. Each course was carefully designed for 30 participants from the second year training. The training comprised four sequential courses: be ginning facilitator for PIM; (2) intermediate facilitator for PIM; (3) advanced facilitator for PIM; and, (4) relaxation and consciousness building that helped generate management skills in a public meeting. Each course took about four days. The capacity development efforts had been periodically revised on trial and error basis.

Fifth, the areas of implementation were large. Thus it was hard to complete the initiative in a short period. The Office of Public Participatory Promotion in collaboration with the Kra Seaw Operation and Maintenance Office clearly specified an implementation plan and evaluated it regularly. The RID'S executives acknowledged the importance of the initiative and continually allocated budgets for this purpose.

คำแปลโดยสรุป :

การดำเนินงานโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว พบว่ามีอุปสรรคที่สำคัญดังนี้

- 1.ทัศนคติของเจ้าหน้าที่กรมชลประทาน ไม่ยอมปรับเปลี่ยนในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ ดังนั้น กรมชลประทานได้แก้ไขโดยจัดการฝึกอบรมตามแนวคิดของการมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน (PIM) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานและกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
2. เกษตรกรไม่เข้าใจและไม่ยอมรับรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่ จึงต้องสร้างให้เกษตรกรเข้าใจในแนวคิดของการมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน (PIM) ด้วยการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิคการบริหารจัดการน้ำและเกษตรอินทรีย์แก่เกษตรกร ซึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความใกล้ชิดกับเกษตรกรมากขึ้นด้วย
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ทำงานร่วมกันในการจัดสรรงบประมาณ ดังนั้น กรมชลประทานจึงได้จัดให้มีการอบรมในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งที่มาของงบประมาณและวิธีการใช้งบประมาณที่ถูกต้อง

4. เกษตรกรขาดทักษะและความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ จึงเกิดความลังเลในการร่วมมือกัน ดังนั้น กรมชลประทานจึงได้จัดหลักสูตรฝึกอบรม 3 ปี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้
 - อบรมเชิงปฏิบัติการ 5 วัน กลุ่มละ 25 คน เกี่ยวกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของการจัดการและผู้ที่ผ่านการอบรมในขั้นแรกจึงจะมีสิทธิ์ไปอบรมต่อไป
 - อบรมตามหลักของการช่วยเหลือตนเองและการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นตามหลักทางตะวันตกและตะวันออก โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ บุคลิกขั้นพื้นฐานของธรรมชาติและความสัมพันธ์มนุษย์ ภาวะของการเป็นผู้นำ อำนาจต่อรองในการปฏิบัติงานและกลไกการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งจะใช้เวลาในการอบรม 4 วัน
 - อบรมการพัฒนาทักษะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก จากผู้ที่ผ่านอบรมในปีที่ 2 จำนวน 30 คน ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน (PIM) ซึ่งประกอบด้วย หลักสูตรเริ่มต้น หลักสูตรขั้นกลาง หลักสูตรขั้นสูงและหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกที่ช่วยสร้างทักษะการบริหารจัดการในการประชุมสาธารณะ โดยใช้เวลาในการอบรมทั้งหมด 4 วัน
5. เนื่องจากพื้นที่ของการดำเนินงานมีขนาดใหญ่ จึงเป็นเรื่องยากที่โครงการจะสำเร็จในระยะเวลายาวนาน ดังนั้น สำนักงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนได้กำหนดแผนการปฏิบัติงานและประเมินผลขึ้นมา พร้อมกับทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและสมบูรณ์

7) What resources were used for the initiative?

The RID supported the initiative by using its regular budget. The budget for establishing a water user group was US\$116 per group or US\$32,248 for 278 water user groups under the initiative. The establishment of an integrated water user group was budgeted US\$1,333 or US\$11,997 for nine integrated water user groups under the initiative. The allotted budget for JMC establishment was US\$1,723. The annual budget was approximately allocated US\$11,200 for strengthening the initiative. The activities that helped strengthen the initiative comprised meetings, training sessions, and study tours. The RID, moreover, provided a monthly allowance of US\$40 for an irrigation volunteer.

Awarding an outstanding water user organization at regional and national levels was a means to stimulate incorporation of the initiative.

The attitude of public irrigation staff was vital for success of the initiative. Therefore, the Office of Public Participatory Promotion was responsible for building a PIM understanding and developing skills among public irrigation staff. The approaches to building a PIM understanding and developing skills consisted of: arranging the training sessions, workshops, seminars, and study tours; preparing PIM manuals and guidelines, pamphlets, posters, and videos; and, organizing PIM network. Farmers in

the irrigation areas attended a number of training sessions and study tours provided by staff at the Kra Seaw Operation and Maintenance Office.

คำแปลโดยสรุป :

กรมชลประทานได้จัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ในการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ จำนวน 3,480 บาทต่อกลุ่ม กลุ่มผู้ใช้น้ำ 278 หน่วย จำนวน 967,440 บาท สถานประกอบการของกลุ่มผู้ใช้น้ำแบบบูรณาการ จำนวน 39,990 บาท กลุ่มผู้ใช้น้ำแบบบูรณาการ 9 จำนวน 359,910 บาท การจัดตั้งคณะกรรมการ บริหารร่วมกันของ กรมชลประทาน (JMC) จำนวน 51,690 บาท การจัดกิจกรรมฝึกอบรมและทัศนศึกษาของกรมชลประทาน จำนวน 336,000 บาท และเงินเดือนของอาสาสมัครจำนวน 1,200 บาท

ผู้บริหารของกรมชลประทานได้มีการกำหนดกลยุทธ์และจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดและเปอร์เซ็นต์ขององค์กรผู้ใช้น้ำของกรมชลประทานเพื่อเป็นการประเมินการ ปฏิบัติงานขององค์กรผู้ใช้น้ำระดับภูมิภาคและระดับชาติ

ในเบื้องต้นการปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ชลประทานเป็นสิ่งแรกที่ต้องทำ โดยมอบหมายให้ สำนักงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมสาธารณะเป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการสร้างความเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน (PIM) ผ่านการฝึกอบรมและทัศนศึกษาเชิงสัมมนา การจัดเตรียมคู่มือ และแนวทางปฏิบัติ การมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน (PIM) ผ่านพับ โปสเตอร์ วิดีโอ และจัดทำ เครือข่ายการมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน (PIM) โดยให้เกษตรกรในพื้นที่เข้าร่วมด้วย

8) Is the initiative sustainable and transferable?

The initiative is definitely sustainable. Due to the population increase, the water demand of every sector has escalated and caused water fight among water users. The RID acknowledges the essence of water by clearly stating its missions, that is, allocating water to every stakeholder in the equitable and sufficient manner and promoting public participation process under water development projects and irrigation management. The initiative has incorporated in a strategic plan, thereby gaining a budget allocation since 2004. Moreover, the sustainable water management is practical because the final water management decision-making is based on a mutual agreement between every stakeholder. As of September 2009, there were 43,048 water user groups, 1,319 integrated water user groups, 35 water user associations, 45 water user cooperatives, 23 JMCs, and 1,057 irrigation volunteers throughout the country. The water user organizations established thus far cover approximately 54% of the entire irrigated areas of the nation and are associated with 829,563 members. The ultimate goal of the RID is to establish water user organizations and JMCs all over the irrigated areas, 9.6 million acres.

The establishment of the water user organizations and JMCs runs on a voluntary basis. The duty of public irrigation staff is to present possible benefits of the establishment. However, the final decision depends on farmers' readiness and

consent. Once farmers agree to establish a water user organization or JMC, the public irrigation staff merely provide guidelines for the formation of those organizations. The chief or president and every member in those organizations are responsible for setting their own rules based on topographical, economic, and social constraints in each area. The number of members can vary from ten persons in a water user group up to more than 30,000 in a water user association or water user cooperatives. The coverage area ranges from less than 400 acres in a water user group to more than 48,000 acres in a water user association or water user cooperatives. A water fee to cover the expenses of operation and maintenance and organization administration is optional for a water user organization, but if such a fee is to be charged it must be based on mutual agreement of members. For example, a number of water user organizations set a one-time membership fee from US\$0.67 - 6.67 per member. A water user organization in northern Thailand acquires rice (about 19 kglacre/year) from members as a water fee. Or, a number of water user organizations do not collect water fees, but sharing a maintenance cost on a case by case basis.

These flexible approaches applied by the RID make the initiative transferable to every topographical, financial, social and economic, cultural, environmental, institutional, and regulatory circumstance. The approaches also boost farmers' commitment which inspires a sense of ownership in the established water user organizations and JMCs, thus encouraging farmers to participate in activities of the organizations.

คำแปลโดยสรุป :

ประชากรที่เพิ่มขึ้นทำให้ความต้องการใช้น้ำของทุกภาคส่วนเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้น กรมชลประทานจึงริเริ่มโครงการพัฒนาการจัดการน้ำและการชลประทานอย่างยั่งยืน โดยกำหนดเป็นภารกิจหลักในการจัดสรรน้ำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมและเพียงพอ และการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการจัดสรรงบประมาณมาดำเนินการในตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา และเป้าหมายสูงสุด คือ การจัดตั้งองค์กรผู้ใช้น้ำและมีคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) ทั่วทุกพื้นที่ของกรมชลประทาน ซึ่งเมื่อจัดตั้งคณะกรรมการแล้วสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตั้งกฎ โดยหน้าที่รับผิดชอบจะขึ้นอยู่กับสภาพภูมิประเทศ ข้อจำกัดทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละพื้นที่ จำนวนสมาชิกอาจมีตั้งแต่ 10 คน จนถึง 30,000 คน รวมถึงการกำหนดค่าใช้จ่ายในพื้นที่การใช้น้ำเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและบำรุงรักษาตามข้อตกลงของสมาชิก ยกตัวอย่างสมาชิกเพียงครั้งเดียว 20-37 บาท/คนต่อปี เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ

9) What are the impact initiatives and the lessons learned?

The initiative undoubtedly causes the great impact from an individual to a global level. At an individual level, marginalized Thai farmers, either by themselves or

through representatives, hold absolute power in water management decision-making at every level of an irrigation scheme.

Attending the meetings gives opportunities for individual farmers to exercise their rights in formulating an organization. The initiative, moreover, creates opportunities for farmers to access relevant and timely information regarding water and agriculture, to share water problems and concerns with public irrigation staff, to be treated as valuable personnel with a right to speak and be listened to, and to influence decision-making in irrigated water delivery, thus refining service accountability. Such opportunities for marginalized farmers are signals of empowerment. The water service accountability, furthermore, facilitates multi-farming activities, thus increasing crop production and farmer's income. This leads to improve the quality of life of Thai farmers.

At the global level, Thailand serves as the biggest exporter of the following agricultural products including rice, para rubber, cassava, sugar, poultry, shrimp, canned pineapple, and canned tuna. Thailand is recognized as the 8th rank of the world to occupy the big agricultural plots. In 2007, Thailand was the 13th rank of the world's agricultural product exporter. This shows that Thailand serves as one of the main food sources of the world. The initiative makes the water service accountable, thus ensuring multi-farming and crop diversification. It can be said that the initiative enhances the food security in relation to the food availability and food access to the world.

The key elements to success are the followings: (1) to build a sense of ownership among farmers by letting them commit to organization establishment; (2) to encourage compassionate communication among JMC members by helping them to get acquainted through an overnight study tour; (3) to build rapport with individual farmers by making frequent visits to meet farmers in the field in order to make them feel more comfortable sharing their opinions in a meeting setting; and, (4) to treat farmers as valuable persons by ensuring equal information distribution to every stakeholder, regularly updating information, greeting farmers first at a meeting, indicating that every opinion welcome in a meeting, and offering a caring response to farmers' problems.

It can be concluded that people learn from a real and meaningful project by engaging in an interactive action. The incorporation of the initiative in a local community provides more opportunities to advance learning among relevant parties. The lessons learned demonstrate the inherent potential of marginalized Thai farmers, who are capable of directing their own water service delivery. The lessons also illustrate the proper role of public irrigation staff as organizers who arrange the ideal

conditions for promoting the authentic dialogue in PIM discussion, thus facilitating mutual learning among stakeholders. Opportunities from the initiative help reinforce the recognition of being valuable persons in the local communities of marginalized Thai farmers and, moreover, become the strengthened foundation of Thai society that is able to endure the growing challenge.

คำแปลโดยสรุป :

ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตรที่ใหญ่ที่สุด เช่น ข้าว ยางพารา มันสำปะหลัง น้ำตาล เนื้อสัตว์ปีก กุ้ง สัตว์ประดกระบองและทูนากระบอง โดยมีที่ดินในการทำการเกษตรเป็นอันดับ 8 ของโลก และในปี พ.ศ. 2550 ประเทศไทยนับเป็น 1 ใน 3 ของประเทศผู้ส่งออกสินค้าเกษตรมากที่สุด ทำให้การบริหารจัดการน้ำมีส่วนความสำคัญมากในการเพาะปลูกพืช

ความคิดริเริ่มในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทย เริ่มมาจากการสร้างโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ การแบ่งปันการใช้น้ำเพื่อการเกษตรและความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ของกรมชลประทาน เพื่อพัฒนาไปสู่การทำเกษตรที่ยั่งยืน

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในเรื่องการบริหารจัดการน้ำ คือ การสร้างความรู้ถึงการเป็นเจ้าของร่วมกันของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ที่นำไปสู่การจัดตั้งองค์กรและมีคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) ผ่านการอบรมและสัมมนาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกษตรกรรู้สึกถึงคุณค่าและประโยชน์ของการใช้น้ำ รวมถึงความใกล้ชิดและเข้าใจปัญหาของเจ้าหน้าที่กรมชลประทานด้วย และสร้างรากฐานที่เข้มแข็งให้ยั่งยืนต่อไป

สาขา : Advancing knowledge management in government
ชื่อผลงาน : สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน (Service Excellence Tax Office)
ชื่อหน่วยงาน : สำนักงานสรรพากรภาค 7 กรมสรรพากร
ปีที่ได้รับรางวัล : 2011

1) What was the situation before the initiative? (The problem)

Internal Problem

Regional Revenue Office 7 has a lot of revenue officers with highly skilled and experienced staff who are capable of performing their duty. However, the organization and hierarchy structure which create age gaps between officers combined with the culture within the organization of the Regional Revenue Office 7 that force revenue officers to work on their own. In addition, there is also a lack of communication among their peers or lack of integrated methods of administration that is vital to quality of service rendered whether in terms of output or duplication or quality of service itself.

Despite having the above quality, the staffs fail to adapt and apply their knowledge and skills to provide satisfactory service to taxpayers or pass on their own knowledge to other people at a satisfactory level. For instance, less experience officers who usually are front office officers cannot answer or not comfortable to answer questions related to laws or regulations that are often specific and complicated.

To improve the efficiency and quality of work in all revenue offices within Regional Revenue Office 7, the Director of Regional Revenue Office 7 initiated that, knowledge management (KM) practice should be applied. Less senior staff should work alongside the more experienced staff to allow staff at all levels to communicate and exchange ideas and experience. Thus, with good and experienced mentor, less experienced staff will be more comfortable in carrying out their duty as they will be working and trained on real life cases with assistance of the mentor. The idea of launching “Service Excellence Tax Office” project started to allow them work together and to improve efficiency and effective.

External Problem

The image of services provided by the revenue offices related to taxpayer service have been tarnished by the bad impression felt or perceived by taxpayers. This is due to the fact that, services take a long time to process and in Thai culture people still question whether why they should pay taxes. In almost all cases taxpayers will have to pay more taxes after the assessment and they do not get anything in return, hence leave bad impression to taxpayers. Moreover, there are

problems of lack of consistency in taxpayers service which is often caused by the decision made by officers are different even though the questions or problems are similar. This often triggers complaints in inconsistency in service standards provided by the revenue officers.

The Regional Revenue Office 7 took up the initiative to launch project of “Service Excellence Tax Office” for the citizens by developing and managing human resources to ensure that the staffs can adopt and apply their knowledge and experience to better serve taxpayers and be able to pass on their knowledge and experience to other people. The “Service Excellence Tax Office” project launched to improve the image of the revenue officers and re-brand Regional Revenue Department 7 services. 2009 announced as “year of awareness” that focused on Public Management Quality Awards (PMQA) and in 2010 set as “year of action” to launch the project “Service Excellence Tax Office”. These projects were initiated to ensure that, Revenue Department’s human resources are ready to use ICT to facilitate taxpayer service and able to apply their existing knowledge, skills and experience effectively in a real situation.

“2011 Year of Customer Satisfaction” the process to implant service culture by applying “SMILE-Revenue” service concept and maintain high level of service standard.

“2012 Year of Service Excellence”, continue to improve and maintain service standard by applying total quality management concept(TQM) until good service practice has been instilled and become culture of revenue officers. All these efforts were made to fulfill our goal in changing the perception of taxpayers by working and providing services in a professional manner.

คำแปลโดยสรุป :

สภาพปัญหาภายในองค์กร

จากโครงสร้างระบบงานของสรรพากร ถึงแม้เจ้าหน้าที่แต่ละท่านต่างมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แต่ขาดการทำงานร่วมกัน ทำให้ส่งผลไปยังการบริการแก่ประชาชนผู้เสียภาษีทั่วไป

สภาพปัญหานอกองค์กร

ในปัจจุบันสภาพการปฏิบัติงานหรือภาพลักษณ์ของสรรพากรในการบริการประชาชนที่มาเสียภาษีไม่ค่อยดีเท่าที่ควร เนื่องจากประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นการมาเสียภาษีเพียงอย่างเดียว และยังรอคอยในการรับบริการนาน ทำให้เกิดการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

จากปัญหาดังกล่าว สำนักงานสรรพากรภาค 7 จึงริเริ่มดำเนินการโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน โดยการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาปรับใช้ในการให้บริการประชาชน พร้อมกับถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ไปยังเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ

ได้ด้วย และทำการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประชาชนผู้มารับบริการ โดยทำการสำรวจความต้องการของประชาชนที่มีมารับบริการและนำผลที่ได้มาปรับปรุงมาตรฐานการบริการและพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานพร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานบริการอีกด้วย โดยกำหนด Roadmap ไว้ดังนี้

- ในปี พ.ศ. 2552 กำหนดเป็น “Year of Awareness” ดำเนินการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- ในปี พ.ศ. 2553 กำหนดเป็น “Year of Action” เป็นปีแห่งการริเริ่มโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน”
- ในปี พ.ศ. 2554 กำหนดเป็น “Year of Customer Satisfaction” มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมการบริการของบุคลากร โดยนำแนวคิด “SMILE-Revenue” มาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ
- ในปี พ.ศ. 2555 กำหนดเป็น “Year of Service Excellence” ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ และเป็นตัวอย่างที่ดี (good practices) จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมของเจ้าหน้าที่สรรพากรทุกคน

2) What were the key benefits resulting from the initiative? (The solution)

Problem solving and success

In trying to solve the problems above have led to the initiative of improving the quality of output through the adaptation of PMQA which emphasized on personnel development and delivering of services to public, led to the initiation of “Service Excellence Tax Office” project. It is the continuous personnel development project which integrated the idea of Public Sector Management Quality Award (PMQA), shifting paradigm of civil services and the principle of customer relation management (CRM) in order to substantially improve the quality of service provision of revenue units by changing service provision from passive to proactive roles and delivering services that meet the demands of the general public through hands on human resource training which is based on real cases encountered by tax officers. This has led to the introduction of the project “Service Excellence Tax Office” (refer to as Project from now on). The Project attempts to continuously improve human resources through the application of PMQA.

In order to change customer’s perspective and to improve the quality of services delivered to taxpayers to ensure customer satisfaction. Regional Revenue Office 7 shall improve 3 aspects including the following priorities; 1) Modernization of the work place 2) Optimized use of IT 3) Focusing on customer centric.

In order to ensure service excellence, the Regional Revenue Office 7 implemented the following 5 approaches as follow:

1. Enhance professionalism of revenue workforces by emphasizing on knowledge management through surveying and gathering knowledge related to service receivers and stakeholders and searching for both explicit and tacit knowledge. In addition, community of practice shall be established by organizing training activities, meetings and workshops in order to create the body of knowledge and to pass on and exchange the obtained knowledge for collective learning in the most efficient manner.
2. Encourage the participation and mutual understanding among revenue workforces to determine the directions and create brand personality and work towards common goal throughout the organization. Help set future direction as well as maintain high service standard culture within the organization.
3. Develop quality workforces by building up distinctive teams of strong talented officers within the Regional Revenue Office 7 to improve and ensure that work procedures are suited with problems encountered
4. Promote public participation by creating networks, organizing activities, receiving comments and recommendations, standardized premises and facilities and providing manuals for the general public.
5. Apply new technologies to the service provision by using latest technology to better serve taxpayers, Regional Revenue Office 7 not only provides hardcopy of handouts, leaflets and practical tax manual but it also provide electronic version of the above information sheets, automatic queuing system and create tax compasses for the purpose of personal income tax calculation

Achievements:

The improvement in efficiency and effectiveness helped us to successfully convinced our taxpayers that our new service standard have improved as officers becomes more customers oriented, thus, taxpayers perception towards the Revenue Offices have changed into a positive zone. In the perception of taxpayers, officers become more responsive to the needs of taxpayers.

คำแปลโดยสรุป :

จากสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้เป็นที่มาของแนวคิดการแก้ปัญหา เพิ่มคุณค่างาน ด้วยนโยบายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และส่งมอบบริการสาธารณะ เพื่อนำไปสู่การจัดทำโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน” ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการบูรณาการแนวคิดการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การปรับกระบวนการขั้นตอนการทำงานของข้าราชการ และหลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เพื่อยกระดับการ

ให้บริการของหน่วยงานสรรพากรให้มีภาพลักษณ์การให้บริการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม เปลี่ยนบทบาทให้บริการ จากเชิงรับเป็นเชิงรุก และส่งมอบบริการในรูปแบบการบริการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการแต่ละคนโดยการปรับภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กรใน 3 ด้าน คือ ปรับสถานที่ให้ทันสมัย (Modernized Organization) ปรับการใช้ IT ให้เต็มรูปแบบ (Optimized use of IT) และปรับคนขององค์กรพร้อมให้บริการอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งกาย วาจา ใจ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางของการให้บริการ (Focusing on Customer Centric) เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศด้วยการดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับงานสู่ความเป็นมืออาชีพ ด้วยการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) โดยสำรวจและรวบรวมความรู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการค้นหาองค์ความรู้ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community Of Practice) เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนำข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ มาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยการจัดกิจกรรม ฝึกอบรม การประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
2. สร้างการมีส่วนร่วมและความเข้าใจตรงกันของเจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทาง นำเสนอแนวคิดการสร้าง Brand Personality และเป็นแรงขับเคลื่อนแผนงานตลอดจนรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมบริการขององค์กร
3. สร้างและพัฒนาทีมงานคุณภาพ เพื่อพัฒนากระบวนการให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และบริบทที่เป็นลักษณะเฉพาะของสำนักงานสรรพากรพื้นที่แต่ละพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7
4. สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน โดยการสร้างเครือข่าย จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ปรับปรุงสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และจัดทำคู่มือสำหรับประชาชนในการติดต่อรับบริการ
5. นำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้ในการให้บริการ โดยจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการ อิเล็กทรอนิกส์ จัดทำเข็มนาฬิกาช่วยในการคำนวณภาษี และให้บริการด้วยระบบบัตรคิวอัตโนมัติ

จากการดำเนินงานดังกล่าว ทำให้สามารถสร้างภาพลักษณ์งานบริการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรมและตอบสนองความต้องการในการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานดีขึ้นเป็นอย่างมาก ทำให้มีการปรับเปลี่ยนมุมมองในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ดีขึ้นอีกด้วย

3) Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

Initiator, supporters, stakeholders

Initiator: Ms. Pawana Tammasila, Director of Regional Revenue Office 7 who studied, identified and analyzed internal and external problems encountered by the Regional Offices and came up with solution to solve such problems by introducing “Service Excellence Tax Office” strategy to eradicate these issues.

Supporters: Revenue Officers under administration of Regional Revenue Office 7 These include officers of Area Revenue Office in 8 provinces of Lower North of

Thailand which are Pitsanulok, Pijit, Tak, Sukhothai, Nakhon Sawan, Petchaboon, Uttaradit and Kampaengpetch.

Stakeholders: Taxpayers, other governmental organizations and the general public which adds up to approximately 428,000 persons under the supervision of Regional Revenue Office 7 which covers 8 provinces and 77 districts of Lower North of Thailand.

คำแปลโดยสรุป :

ผู้เสนอแนวคิด ผู้สนับสนุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้เสนอแนวคิด คือ นางสาวภาวนา ธรรมศิลา สรรพากรภาค 7 โดยเป็นผู้นำสภาพปัญหาทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์ ตลอดจนนำเสนอแนวคิดการดำเนินการตามโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน มาเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

ผู้สนับสนุน คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 ซึ่งรวมทั้งข้าราชการในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 8 พื้นที่ในเขตภาคเหนือตอนล่างด้วย ได้แก่ พิษณุโลก พิจิตร ตาก สุโขทัย นครสวรรค์ เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ และกำแพงเพชร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ที่มารับบริการด้านการชำระภาษี การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับภาษีอากรและบริการด้านอื่น ๆ ได้แก่ ผู้ประกอบการ หน่วยงานราชการ และประชาชนทั่วไป มีจำนวนประมาณปีละ 428,000 คน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่ในการให้บริการของสำนักงานสรรพากรภาค 7 ครอบคลุมพื้นที่รวม 8 จังหวัดทั้งสิ้น 77 อำเภอ ในภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย

4) What were the strategies used to implement the initiative?

The objectives of “Service Excellence Tax Office” project were to;

1. Improve competency of revenue officers to ensure that each officers are able to use and adapt knowledge, experience and capability to better serve taxpayers, hence, ultimately become proficient service provider.
2. Apply knowledge management concept into practice for all work processes to transform the Revenue Offices into an organization of integrated learning.
3. Build up high service quality image for taxpayers by providing a warm friendly unique service experience to taxpayers that will reflect in the service quality of the Revenue Offices through the application of customer experience management (CEM) in every touch point.

Strategy used to implement “Service Excellence Tax Office” project;

1. Continuously and systematically integrate knowledge management concept via the application of Public Management Quality Awards (PMQA) in every level of work procedures. At the same time, establish community of practice (Cops) to exchange ideas and experience with the public through seminars organized by the Revenue Offices.

2. Adopt Customer Relation Management (CRM) into practice by;
 - Arranging experienced staffs to design questionnaires, interview their actual needs get from the public, to be used for setting new direction and service standard accordingly.
 - Launch the project and reassure the public of the Regional Revenue Office 7's commitment in providing higher quality service.
3. Adopt staff participation principal by organizing activities that officers can actively participate such as;
 - Publicize the project by encouraging workforces at all levels to join the contests which can be divided into 4 categories including slogans, poems, articles and logos with the purpose to create pride, raise awareness on unity, and enhance faith of the organization;
 - Design the standard of service provision by organizing seminars for revenue workforces to share their ideas regarding the design of the standard of service provision to generate acceptance of new patterns of service provision among workforces;
 - Create warm welcome unique personality that is distinctive to the Revenue offices by decoding "SMILE" Revenue concept.
 - S : Service Mind
 - M : Marvelous
 - I : Impress
 - L : Lively
 - E : Excellence
4. Utilize ICT to facilitate taxpayers services; electronic queuing system, tax compasses for easy calculation of personal income tax, communication through the intranet/internet, provide tax manuals, handouts and leaflets in both hard and soft copies and use other web technology to communicate and exchange information. In addition, the Regional Revenue Office 7 also produced simulation of short films to show the standard of service provision of maintaining the standard of service provision and encouraging personnel development through the use of web technology in communication and exchange of knowledge.

คำแปลโดยสรุป :

วัตถุประสงค์ของโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่มาปรับใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อเป็นที่ปรึกษามีอาชีพ

2. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในแต่ละกระบวนการ โดยการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) และนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบ
3. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของงานบริการ (Service) ให้เป็นรูปธรรม ประชาชนสามารถมองเห็นได้สัมผัสได้และรู้สึกได้ถึงความตั้งใจของเจ้าหน้าที่ที่ส่งมอบบริการโดยสะท้อนงานบริการในรูปแบบเฉพาะของสรรพากร ทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี (Customer Experience Management : CEM) ของในทุกจุด Touch Point

กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินโครงการสำนักงานบริการหัวใจประชาชน

1. บูรณาการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการนำแนวคิดการปรับกระบวนการทำงานของข้าราชการ และการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการในทุกกระบวนการ ทำการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง
2. ใช้หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relation Management) โดยดำเนินการ
 - สอบถามความต้องการของประชาชน โดยคณะทำงานที่มีความชำนาญการโดยเฉพาะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบมาตรฐานการให้บริการ
 - เปิดตัวโครงการและให้คำมั่นสัญญากับประชาชน เพื่อแสดงถึงความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการ
3. ใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ดังนี้
 - ทำการประชาสัมพันธ์และดำเนินโครงการ โดยให้บุคลากรในทุกระดับ ส่งผลงานเข้าร่วมประกวด 4 ประเภท คือ คำขวัญ บทร้อยกรอง บทความ และตราสัญลักษณ์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ตระหนักถึงความรัก ความสามัคคี และมีความศรัทธาในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
 - ทำการออกแบบมาตรฐานการให้บริการ โดยการจัดสัมมนาให้เจ้าหน้าที่ร่วมเสนอแนวคิดในการออกแบบมาตรฐานการบริการ ทำให้เกิดการยอมรับในการบริการรูปแบบใหม่
 - ทำการสร้างบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคลากรในองค์กร โดยทำการถอดรหัส SMILE “สรรพากรยิ้ม” คือ
 - S : Smile มีจิตบริการ
 - M : Marvelous ทำงานอย่างมืออาชีพ
 - I : Impress ให้บริการอย่างประทับใจ
 - L : Lively มีชีวิตชีวา ความเป็นกันเองในการให้บริการ
 - E : Excellence ความเป็นเลิศในการบริการ
4. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ บัตรคิวในการรับบริการ ตามลำดับก่อนหลัง เข็มทิศภาษีช่วยในการคำนวณภาษีอย่างง่าย การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การจัดทำคู่มือประชาชนและคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในรูปแบบเล่มและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดทำภาพยนตร์สั้นจำลอง

สถานการณ์ เพื่อแสดงมาตรฐานการให้บริการ ในการรักษารูปแบบมาตรฐานการให้บริการ และพัฒนาบุคลากรโดยใช้ Web technology ในการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) What were the key development and implementation steps and the chronology?

Operational Procedures

Announce the budgeting year 2009 as “year of awareness” and carry on the improvement in management of public services in accordance with PMQA guidelines in every steps of work procedures. Eight working processes in performing given responsible duties and expertise were improved. Prize-winning contests are organized to motivate the revenue workforces and prepare them for the next stage of personnel development.

Set the budgeting year 2010 as year of action by implementing the new service standard.

1. Preparation for 3 readies procedures

1.1 “Mind ready” Process

1.1.1 Service mindset training. This process has the purpose of developing potential and adjusting attitude of revenue workforces for excellent performance; as a result, all members of the revenue workforces have positive attitudes towards service provision and realize the significance of the delivery of good services to taxpayers.

1.1.2 Head of customer service involvement. This process is to create the participation of the executives in order to determine the directions of project implementation.

1.1.3 Workshop and design service standard. This process is to create the participation at the operational level by organizing activities for workforces under the revenue units to join the contests divided into 4 categories which are slogans, poems, articles and logos. These activities were used as tools for implementation and promotion of the project, and to create channels of participation through communication among workforces via Intranet.

1.2 “Team ready” Process

1.2.1 The executives cooperated with the revenue workforces to determine guidelines, construct a plan for project implementation and evaluate the satisfaction of taxpayers before adjusting the standard criteria and designing the standard

of service provision, which is proper for the nature of each working process, as well as providing manuals for electronic service provision in order for the workforces of the revenue units to learn and develop the delivery of standardized services.

1.2.2 Prepare the premises for service provision by installing automatic queuing system and using tax compasses to facilitate personal income tax calculation.

1.3 “Personal ready“ Process

1.3.1 Encourage the revenue workforces to have good personality, well-taught manners and polite grooming which indicate the enthusiasm and willingness of the workforces to provide services and create impression to the general public.

1.3.2 Create “brand personality” in order for the general public to experience unique qualifications of local revenue officers at the Revenue Office, Regional Revenue Office 7, by decoding “SMILE-Revenue” leading to the culture of good service provision;

2. Implementation of Service Standard in order for the general public to see, touch and feel the determination of all revenue officers in carrying out their duties and delivering standardized services to the people; consequently, the revenue units shall be popular the public’s view. Therefore, the “Service Excellence Tax Office” is established at all local revenue offices within the Regional Revenue Office 7.

3. Evaluation and Development shall be carried out as follows;

3.1 Build up strong team of quality service provider

3.2 Follow up and evaluate the project after the launch

3.3 Improve customer service area

“2011 Year of Customer Satisfaction”, The process to implant service culture by applying “SMILE-Revenue” service concept and sustainable development will be implemented.

1. Improve service quality of all officers and set our goal towards the best service provider by providing professional service

2. Organize “Smile and knowledge” activities for the public to strengthen friendship and connections with stakeholders.

3. Arrange service standard improvement project contests and provide practical service standard manual

คำแปลโดยสรุป :

ในปี 2552 กำหนดให้เป็น Year of Awareness โดยดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่ตามแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามหน้าที่และความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ทุกกระบวนการ รวมทั้งสิ้น 8 กระบวนการใน 8 พื้นที่ มีการจัดประกวดแข่งขันชิงรางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากรและเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพต่อไป

ในปี 2553 กำหนดให้เป็น Year of Action โดยการเตรียมความพร้อมและนำมาตราฐานบริการสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1. กระบวนการเตรียมความพร้อม

1.1 กระบวนการ “ใจพร้อม”

- 1.1.1 ทำการพัฒนาศักยภาพปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีทัศนคติด้านการให้บริการที่ดี
- 1.1.2 ทำการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางแผนการขับเคลื่อนโครงการฯ
- 1.1.3 ทำการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ผ่านระบบ Intranet ในองค์กร

1.2 กระบวนการ “ทีมพร้อม”

- 1.2.1 ผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่กำหนดแนวทางและทำแผนขับเคลื่อนโครงการฯ ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ก่อนปรับเกณฑ์มาตรฐาน และออกแบบมาตรฐานการบริการที่เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละกระบวนการ พร้อมทั้งสร้างคู่มือมาตรฐานการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
- 1.2.2 ทำการจัดสถานที่พร้อมบริการ มีการติดตั้งบัตรคิวเพื่อให้บริการตามลำดับก่อนหลัง และมีเข้มทิศภาชีช่วยในการคำนวณภาษีอย่างง่าย

1.3 กระบวนการ “ตัวพร้อม”

- 1.3.1 ทำการพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ให้มีบุคลิกภาพที่ดี กิริยา วาจาดี การแต่งกาย สุภาพเรียบร้อย เพื่อสร้างความประทับใจในการบริการ
- 1.3.2 ทำให้ประชาชนสัมผัสถึงคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ในท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 ผ่านคำว่า SMILE นำไปสู่วัฒนธรรมการให้บริการที่ดี

2. กระบวนการนำมาตรฐานการบริการที่ดีและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้สรรพากรเป็น “ขวัญใจ” ของประชาชน โดยจัดให้มีพิธีเปิดสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ของทุกพื้นที่ในท้องที่ภาค 7

3. กระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง ที่การดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 ทำการสร้างและพัฒนาทีมงานคุณภาพด้านบริการ
- 3.2 ทำการติดตามประเมินผลโครงการ หลังจากเปิดตัวโครงการฯ
- 3.3 ทำการขับเคลื่อนสถานที่ให้บริการ

ในปี 2554 กำหนดให้เป็น Year of Customer Satisfaction กระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการ (Service culture) และพัฒนาสู่ความยั่งยืน

1. ทำการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับงานสู่ความเป็นมืออาชีพและมีความเป็นเลิศด้านงานบริการ
2. ทำการจัดกิจกรรมอบรมระยะสั้นสู่สังคม และมอบความรู้สู่สังคม
3. ทำการจัดประกวดโครงการพัฒนามาตรฐานบริการและจัดทำคู่มือมาตรฐานการบริการ

6) What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

Problems/Obstacles and Solutions

After the launch of the “Service Excellence Tax Office” Project, there were still numbers of officers who did not understand the idea of “change” and were still reluctant to change and stick to former service culture.

Solution

1. Make every effort to change officer’s perception and try to instill these officers that customers are the most important (customer centric)
2. Provide practical manuals of service provision for standardization and implant service culture to workforces within the organization;

External problems/obstacles

Bad impression of previous service is still at the back of their mind, Some taxpayers do not know how much effort has been put into by the Regional Revenue Office 7 to improve such services.

Solution

1. Create a new dimension of practical and standardized service provision. The new image of “SMILE-Revenue” shall remove negative image as recognized by the public;

The principle of customer relation management (CRM) and enhancement of good relationship with the public shall be carried out, as follows

- Customer Relation Management: CRM
 - Customer Satisfaction Survey Form;
 - Service work blueprints;
 - Standard role of service provision;
 - Facilities;
 - Tax knowledge and information;
 - Obligations with taxpayers;
2. Create Brand Personality, to let the public experience the unique quality of service rendered by Regional Revenue Office 7 by applying “SMILE-Revenue” service concept.

คำแปลโดยสรุป :

ปัญหา/อุปสรรคภายในองค์กร

การเปิดตัวโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน พบว่าเจ้าหน้าที่บางคนยังมีทัศนคติหรือวัฒนธรรมการให้บริการแบบเก่า หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

วิธีการแก้ไข

1. ทำการจัดประชุมสัมมนาระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร เพื่อเป็นการปรับทัศนคติ ในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน
2. ทำการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการให้บริการกับเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมและงานบริการเดียวกัน

ปัญหา/อุปสรรคภายนอกองค์กร

จากการให้บริการที่ยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้ประชาชนยังไม่เห็นถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการบริการของเจ้าหน้าที่

วิธีแก้ไข

1. ทำการสร้างภาพลักษณ์ในการบริการอย่างเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกัน ตามหลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้
 - การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า : CRM
 - ทำแบบสำรวจความพึงพอใจ
 - ทำพิมพ์เขียวงานบริการ
 - กำหนดมาตรฐานการให้บริการ
 - สิ่งอำนวยความสะดวก
 - ความรู้ภาษาอารและข้อมูลข่าวสาร
 - พันธะสัญญากับผู้เสียภาษี
2. ทำการสร้างบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคลากรภายในองค์กร โดยทำการถอดรหัส SMILE “สรรพากรยิ้ม”

7) What resources were used for the initiative?

The project used up 3 million baht or approximately \$ 100,000 US in 2009 to deliver services to some 428,000 taxpayers and spent on training of 1000 officers and other services that include;

- Organize 12 workshops on taxpayers service
- Organize slogans, poems, articles and logos contest with 500 pieces of work submitted;
- Provide taxpayer service manual
- Launch the project and commit high service quality to the public in 8 provinces; the number of participants: approximately 5,000 people;

- Use ICT to facilitate taxpayer services and to communicate and exchange information both within and outside the organization;

คำแปลโดยสรุป :

การบริหารงบประมาณประจำปี 2553 จำนวนเงินประมาณ 3,000,000 บาท เพื่อให้บริการประชาชนประมาณ 428,000 คน โดยการพัฒนาคู่มือ 1000 คน และดำเนินการดังนี้

- จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการให้บริการ จำนวน 12 หลักสูตร
- จัดการประกวด คำขวัญ บทร้อยกรอง บทความ และตราสัญลักษณ์ โดยมีจำนวนผลงานของบุคลากรในหน่วยงานที่ส่งเข้าประกวด 500 ผลงาน
- จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ เปิดตัวโครงการและให้คำมั่นสัญญาแก่ประชาชน ใน 8 หน่วยงาน จำนวนผู้ร่วมงานประมาณ 5,000 คน
- นำเทคโนโลยีในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

8) Is the initiative sustainable and transferable?

Continuity and Sustainability of the Project

1. Taxpayers survey are being carried out periodically to review their satisfaction level and feedback of their problems and needs to improve and tailor the quality of service to the need of the citizens.
2. Encourage officers to strictly follow taxpayers service standard and instill good service culture to the officers through public private partnership (PPP).
3. Encourage officers to innovate unique service standard though contests within and outside our department

Promotion of Project Achievements

- 1) The project was publicized on the Revenue Department's website allowing every bureaus within the revenue department to learn about the initiative as well as apply and adapt the project to suit each Revenue Office.
- 2) Demonstrate the project at the head office of Revenue Department to facilitate knowledge sharing and exchange within organization
- 3) The project was publicized to the general public; consequently, the Regional Revenue Office 7 received good feedback and was invited to give lectures about the methods and idea of the project to various governmental organizations.
- 4) This project was received award from the Office of Public Sector Development Commission and later sent to compete at the Ministry of Finance.

- 5) Continue to organize publication activities about “Service Excellence Tax Office” both within the Revenue Department and to the public.

คำแปลโดยสรุป :

ความต่อเนื่องยั่งยืนของโครงการ

1. ทำการสำรวจความพึงพอใจจากผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำปัญหา / ความต้องการของผู้รับบริการไปปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นและตรงกับความต้องการของประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าให้มากที่สุด
2. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังวัฒนธรรม ในการให้บริการแก่บุคลากรในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ

การเผยแพร่ผลงานของโครงการ

1. ทำการเผยแพร่โครงการภายในองค์กร ทางเว็บไซต์ของกรมสรรพากร เพื่อให้หน่วยงานของกรมสรรพากรรับทราบข่าวสารของโครงการ และสามารถนำไปปรับใช้กับทุกหน่วยงานทั่วประเทศ
2. ทำการเผยแพร่โครงการต่อบุคคลภายนอก โดยการเปิดตัวโครงการให้ประชาชนทั่วไป และหลังจากเปิดตัวโครงการแล้ว พบว่ามีหน่วยงานอื่นๆ ให้ความสนใจในโครงการ ทำให้มีการเชิญให้ไปบรรยายเพื่อเผยแพร่วิธีการในการดำเนินโครงการนี้
3. ส่งผลงานของโครงการเข้าประกวดระดับกระทรวง (โครงการเพชรวิญญูรักษ์) และระดับประเทศของ คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (ก.พ.ร.)
4. จัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในและภายนอก

9) What are the impact initiatives and the lessons learned?

Expected Benefits

The “Service Excellence Tax Office” administration concept aims to create happiness for officers in Regional Revenue Office 7. The new interactive friendly working environment that allows staff to freely express their ideas, participate and stimulate them to be creative helped to create good atmosphere in the working environment. The Director of Regional Revenue Office 7 places great emphasis on transparency by the use of reliable and communication channel and human resources development through practical seminar to improve skills and experience of every staffs.

“Service Excellence Tax Office” is an administrative practice initiated by the Director of Regional Revenue Office 7 who brought about the change and standby to support in all aspects, for instance, budget, training apparatus, time and her knowledge. The new administration concentrates on good communication, planning,

sharing knowledge, continued assistance and follow up which has led to the success of the project.

The small interactive group activities practice helped individuals to participate actively in expressing their thoughts and share it with their peers. It also encourage officers to think out of the box through the application of knowledge management which ultimately led to self improvement of officers in Regional Revenue Office 7 and the success of the project.

To ensure that the project will continue on the right track, the Regional Revenue Office 7 carried out surveys to gather feedback both internal and external problems. Assessments were made to follow up the overall satisfactory rate of stakeholders both prior to and after the launch of the project to ensure the long run success of the project and to help Regional Office to set goals, direction and strategy.

In summary, the project should be promoted to revenue units nationwide, as well as to other government agencies in order to adjust the attitude of the workforces, which reflects the vision, value and working philosophy of the organization. As a result, the project will gradually help the government workforces to change their attitude and personality, and ready to move toward the new era public service which focuses on customer centric allowing smart organization to be successful in the future.

คำแปลโดยสรุป :

สำนักงานบริการขวัญใจประชาชนได้ดำเนินการครบทุกสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 รวม 8 จังหวัด ซึ่งมีหน่วยงานย่อย รวมทั้งสิ้น 77 สาขา ครอบคลุมพื้นที่ทุกอำเภอในเขตภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย โดยให้บริการประชาชนประมาณปีละ 428,000 คน มีตราสัญลักษณ์คำขวัญ และสีชมพูเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโครงการ การดำเนินการของโครงการได้รับการตอบรับจากประชาชน ผู้รับบริการเป็นอย่างดี โดยมีผลสำรวจความพึงพอใจหลังดำเนินการสูงกว่าก่อนดำเนินการในทุกพื้นที่และอยู่ในระดับที่ดีมาก สำหรับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

ภายในองค์กร การดำเนินโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน เน้นการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ทุกระดับงาน ด้วยการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับเจ้าหน้าที่ เน้นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมโดยการทำงานเป็นทีมด้วยเทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาด้านบุคลิกภาพที่ดี ทำให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ

ภายนอกองค์กร การพัฒนามาตรฐานบริการให้เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้รับบริการสามารถสัมผัสและรู้สึกได้ในทุกระดับงานของการให้บริการ ซึ่งเห็นได้จากการได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้รับบริการ ทำให้เกิดเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานของรัฐ และความเต็มใจในการเสียภาษีซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ประสบความสำเร็จในการจัดเก็บภาษี และสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนของกรมสรรพากร

โดยสรุปแล้ว โครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชนสามารถยกระดับความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจในการรับบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเห็นควรให้มีการนำโครงการเผยแพร่ไปยังหน่วยงานบริการของสรรพากรทั่วประเทศ ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยม และปรัชญาในการทำงานขององค์กร และท้ายที่สุดเจ้าหน้าที่ของรัฐจะเกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน และเตรียมพร้อมก้าวสู่การทำงานของหน่วยงานราชการยุคใหม่ ที่ให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรอัจฉริยะต่อไปในภายภาคหน้า

.....

ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัล
ประจำปี ค.ศ. 2009

สาขา : Improving the delivery of public services
ชื่อผลงาน : การพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือ
(Improving Public Medical Care Service through Collaborative Networks)
ชื่อหน่วยงาน : โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ปีที่ได้รับรางวัล : 2009

1) What was the situation before the initiative? (The problem)

A small country in Southeast Asia, The Kingdom of Thailand, home to more than 72 million populations, is surrounded by 4 neighboring countries: Myanmar, Laos, Cambodia, and Malaysia. The country is divided into 4 natural regions: mountains of the North, rice fields of the Central Plains, semi-arid farm lands of the Northeast, and coastlines along the South China Sea and the Andaman Sea of the South. Around 80% of its inhabitants work in agricultural sector.

The Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital, Faculty of Medicine, Chiang Mai University, also known to the locals as “Suandok Hospital”, is a 1,400-bed university hospital. It was founded in 1958 to provide modern medical care for the people in northern region of Thailand and to serve as a medical education and research center. In addition to providing primary health care services, the hospital also serves as a referral center for hospitals in 17 provinces of Northern Thailand with over 10,471,276 people. A large segment of population lives in remote rural area. Superstitious beliefs, lack of financial means and of basic health education cause the people to delay seeking modern medical care and this oftentimes produces detrimental results.

The hospital serves more than 980,000 out-patients and 48,000 in-patients annually. About 30% of the patients are referred from hospitals in Chiang Mai and about 70%, from hospitals in other northern provinces. Without an efficient communication and referring system, patients waste valuable time and money finding a hospital that is available to admit them. Among the 48,000 in-patients, almost half are critically-ill and suffer from late-stage conditions including rheumatic heart disease with heart failure, chronic renal failure, tuberculosis, meningitis, cancer, and AIDS. Most of them require long-term palliative care.

For people in the remote rural area who are often poor, seeking timely medical care from Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital is a costly and challenging task. Even when they eventually arrive at the hospital, it often takes long time to receive medical care due to shortage of medical personnel and a large number of patients requiring treatment. In certain medical conditions such as acute myocardial infarction with ST elevation who should receive thrombolytic therapy within 6 hours after the

attack and 30 minutes after arriving at the hospital (door-to-needle time < 30 minutes), the delay in treatment can be fatal and can cause serious complications.

In the past, Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital was the only hospital in the Northern region that is equipped to provide service such as thrombolytic therapy mentioned above. Patients in 17 Northern provinces who suffered from acute myocardial infarction with ST elevation patients would need to be referred to the hospital for the treatment. Thus, few patients received the appropriate standard management because of the delay in referral process or of complicated internal administrative procedures.

คำแปลโดยสรุป :

เนื่องจากโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่อยู่ในสังกัดของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จุดประสงค์หลักคือผลิตแพทย์ที่รับใช้สังคม ขณะเดียวกันก็ให้บริการแก่ประชาชนผู้เจ็บป่วย อีกทั้งโรงพยาบาลมหาราชาเป็นแหล่งเรียนรู้ อาจารย์ซึ่งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้เชิญโรงพยาบาลทั่วภาคเหนือทั้ง 17 จังหวัด มาแลกเปลี่ยนความรู้และจัดตั้งเครือข่ายโรงพยาบาลเพื่อการรักษา โดยเฉพาะโรคที่มีอัตราเสี่ยงสูง เช่น โรคหัวใจ อุบัติเหตุฉุกเฉิน ซึ่งมักเสียชีวิต หรือพิการ หากไม่ได้รับการรักษาอย่างทันที่

โรงพยาบาลมหาราชา เป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ถึง 1,400 เตียง แต่ละวันจะมีผู้ป่วยมารับการรักษา 2,500 – 3,000 คน มีแพทย์ประมาณ 800 คน และบุคลากรสาขาอื่น ๆ อีกกว่า 4,000 คน ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลนั้น จะมีสำนักพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเข้ามาตรวจสอบเป็น ระยะ ๆ โรงพยาบาลจึงต้องพัฒนาปรับปรุงงานตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานานกว่า 10 ปีแล้ว

2) What were the key benefits resulting from the initiative? (The solution)

The solutions for the problem are to increase accessibility of patients to quality health care by streamlining hospital administrative processes and by forming health care network with community hospitals. Reducing the amount of paper work and simplifying patient referring process are used to improve the hospital efficiency. Through health care network, the hospital provides consultations and training courses for community, district, and provincial hospital to improve medical personnel's skills and knowledge in managing complicated conditions by themselves before deciding to refer patients. The trainings help to reduce costs for patients seeking medical care from the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital and to improve patients' access to quality health care from their local hospitals.

Patients who require life-saving medical care or are critically ill or have complicated conditions are the most affected by the initiatives. After implementing the solution, the average service time in the out-patient department decreases from

140 minutes in 2005 to 78 minutes in 2008. Especially, the waiting time in the emergency department decreases from 4 minutes in 2002 to no waiting in 2008.

Under the new “Fast Track” program, the average door-to-needle time for patients with acute myocardial infarction with ST-elevation decreases from 70 minutes in 2005 to 40 minutes in 2007. The number is better than the national average of 85 minutes. Moreover, 40% of patients received therapy within 30 minutes in 2007 compared with 27% in 2005. This number is comparable to that of the United States.

Under the new health care network, pre-hospital death rate decreases from 0.70% to 0.34% in 2007 especially for patients with cardiac problems. Through knowledge transfer and academic support from the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital, many community and provincial hospitals both in Chiang Mai and other provinces are able to develop their own Fast Track programs. At Nan provincial hospital, the program significantly reduces the mean door-to-needle time for thrombolytic therapy in patients with acute myocardial infarction with ST elevation. Thus, the number of patients needed to be referred to the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital is reduced, unless the patients have complications.

After the initiatives, patient satisfaction survey conducted at emergency department of the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital found that 96.5% of patients and relatives are satisfied with services. Surveys of hospitals in cardiac disease network found 100% of hospitals are satisfied with the collaboration.

คำแปลโดยสรุป :

ในพื้นที่ภาคเหนือ ประชาชนที่อยู่ห่างไกลและเข้าถึงการรักษาของโรงพยาบาลได้ยาก ทางโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่จึงได้มีการสร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย การจัดระบบดูแลโรควิกฤตแบบเร่งด่วน (Fast Track) และสร้างระบบส่งต่ออย่างรวดเร็วเพื่อให้ประชาชนที่อยู่ห่างไกลสามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น โดยผ่านโรงพยาบาลในจังหวัดและโรงพยาบาลชุมชนนั้น ๆ

หลังจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือพบว่า การบริการในแผนกผู้ป่วยนอกใช้ระยะเวลาลดลงจากเดิม 140 นาที ในปี 2548 เหลือ 78 นาที ในปี 2551 และในแผนกฉุกเฉินจากเดิม 4 นาที ในปี 2545 โดยไม่ต้องรอคอยเลยในปี 2551 และในด้านการเข้าถึงการรักษาและเพิ่มขีดความสามารถของโรงพยาบาลในชุมชน โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาสร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย และมีการจัดระบบดูแลโรควิกฤตแบบเร่งด่วน (Fast Track) ด้วยการพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือที่เรียกว่า Collaborative Networks นอกจากนี้ทางโรงพยาบาลยังได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายรูปแบบเข้ามาใช้ในการติดต่อประสานงานกับโรงพยาบาลเครือข่ายต่าง ๆ ในการนัดหมายวันตรวจของผู้ป่วย ตลอดจนการวินิจฉัยโรค และส่งต่อผู้ป่วย เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ทำให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยที่มาใช้บริการที่แผนกฉุกเฉินของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า 96.5% ของผู้ป่วยและญาติมีความพึงพอใจกับบริการ และในโรงพยาบาลเครือข่ายโรคหัวใจพบว่ามี ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน 100%

3) Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

Under policy reformation by new hospital administration to improve quality of service at all levels, teams of specialists who took care of patients with complicated diseases acknowledged the problems and risks faced by the cardiac and trauma patients under previous hospital administrative procedures. Without change, the procedures would hinder the referring process from remote rural areas and may compound to the health problems and the spreading of diseases in those areas.

With this awareness and full support from the Faculty of Medicine's administration, the hospital administrators and heads of related departments such as Cardiac Center, Trauma Center, and Information Technology met to find a way to improve the work system, to streamline administrative processes, and to design a computer support system for the patients. Community leaders, community hospitals, and private health care providers with their expertise, knowledge and skills were also involved in developing a network to provide medical care for patients. Thus, knowledge sharing among different sectors to improve the quality of primary care for the patients at initial sites before referral can ensure patient safety and prevent disability and mortality.

คำแปลโดยสรุป :

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ได้ตั้งเป้าหมายในเรื่องการให้ความร่วมมือทางการแพทย์แบบบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาดูแลสุขภาพประชาชนที่อยู่ห่างไกลและขาดโอกาสเข้าถึงในการรับบริการ โดยโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่รับทำหน้าที่บริการทั้งองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับผู้ป่วย การฝึกอบรมผู้นำชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้และทักษะในการพยาบาลเบื้องต้น เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา และจัดระบบรับส่งต่อผู้ป่วยที่มีอาการหนัก และโรคซับซ้อนจากโรงพยาบาลเครือข่าย เพื่อเป็นการลดอัตราการพิการและเสียชีวิตของผู้ป่วย เปรียบเสมือนการประสานงานในโรงพยาบาลเดียวกัน

4) What were the strategies used to implement the initiative?

Through the determination of hospital's administration to comply with the requirements of patients in remote rural area, it was dictated in the hospital policy that all patients are able to access medical care regardless of their medical conditions, ethnicity, social or financial status. A value system for the hospital personnel was created to promote personnel engagement and to foster a service

mind for patients. The hospital director and administrative team lead by example to foster team work and innovation. Information technology is used throughout the hospital to improve internal work system and communication with collaborative hospitals.

The medical care network initiatives were established with the following objectives.

1. Raise current internal standard of care for patients to the level of best practice.
2. Improve access to medical care for underprivileged population in remote rural areas. (Improve referring system from remote community hospitals).
3. Promote medical care network among collaborative hospitals.
4. Increase community hospital's competency to manage complicated cases; thus, reducing the death-before-admission rate.

The strategies used to achieve the above objectives are as follows.

1. Promote personnel engagement by establishing core values, recognizing/rewarding system, and pride among the personnel.
2. Transform public health care network to include hospitals from different governmental agencies throughout Northern Thailand.
3. Establish and maintain direct and an effective two-way communication line among the collaborating hospitals using information technology.
4. Streamlining the referring process to accommodate patients from collaborative hospitals.
5. Empower community hospitals' staffs to provide medical services with quality comparable to those provided by the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital.
6. Build a tightly integrated network among 117 hospitals in northern Thailand in order to provide appropriate medical care and replicate this novel network system to other regions of the country.

คำแปลโดยสรุป :

การบริหารงานของโรงพยาบาลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการเข้าถึงบริการของผู้ป่วยในพื้นที่ชนบทที่ห่างไกล โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ สังคมหรือฐานะทางการเงิน จึงได้มีการพัฒนาบริการทางการแพทย์ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ทำการยกระดับมาตรฐานงานภายในการดูแลผู้ป่วยให้อยู่ในระดับการปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
2. ปรับปรุงการเข้าถึงการรักษาพยาบาลสำหรับประชากรผู้ด้อยโอกาสในพื้นที่ชนบทห่างไกล
3. ส่งเสริมเครือข่ายการดูแลทางการแพทย์ร่วมกันระหว่างโรงพยาบาล

4. เพิ่มขีดความสามารถของโรงพยาบาลชุมชนในการจัดการ ในกรณีของผู้ป่วยที่มีความซับซ้อน เพื่อลดอัตราการเสียชีวิต
กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้
 1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการสร้างค่านิยมหลักในการคำนึงถึงความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานและระบบการมอบรางวัล
 2. ปรับรูปแบบเครือข่ายสุขภาพสาธารณสุข โดยรวมการดูแลรักษาในโรงพยาบาลจากหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ทั่วภาคเหนือของประเทศไทย
 3. ส่งเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างการทำงานร่วมกันของโรงพยาบาลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 4. ทำให้กระบวนการส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลที่ทำงานร่วมกันเร็วและสั้นที่สุด
 5. กระจายอำนาจให้โรงพยาบาลชุมชนในการให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพเทียบเท่าโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5) What were the key development and implementation steps and the chronology?

In response to the policy of Office of the Public Sector Development Commission, the hospital implemented the quality improvement system in 1999 and has been accredited by the Institute of Hospital Quality Improvement and Accreditation since 2002. In order to build personal engagement and common goal in seeking high standard of care, it was necessary to promote understanding and build common core values: “Suandok People”. The core values are then communicated to all the personnel using every available channel.

The patient administration system was streamlined by taking the advantages of information technology. Patient screening and registration processes were reduced to a single step called “One-Stop Service”. Many processes such as patient appointment and referral could be done over the internet. Digital medical record also helped to reduce the amount of necessary paperwork and personnel’s workload.

Streamlining the referring process to accommodate patients from collaborative hospitals was accomplished by setting up a Referral Center. The Center coordinated different activities involved in providing appropriate medical care. These activities included doctor consultation, preliminary medical care including pre-referral treatment, and pre-arrival arrangements in order to provide immediate care. The hospital also provided Emergency Medical Service (EMS) to transfer patients from the site of incidence to the hospital.

In order to develop an effective medical service system, we have organized hands-on medical trainings including advanced trauma life support (ATLS), acute coronary syndrome (ACS), acute stroke, and palliative care for physicians, nurses, and

health professionals at their working sites since 2007. Community hospitals were allowed access to the hospital's library.

Started in 2005, the Northern ACS Network was extended to cover most of Northern provinces by 2008. The medical team enabled regional hospitals to admit cardiac patients from their own network and had their own fast track. As a result, small networks proliferated and played a role in effectively reducing death and disability rate.

Northern ACS Network also educated and empowered the patients' family, community leaders and care takers to take care of patients at home after being discharged from the hospital and to encourage patients to exercise. Medications such as streptokinase (SK) and medical equipment are also provided for the collaborative hospitals. Problems and obstacles faced during the operation were discussed and rectified at monthly meetings.

คำแปลโดยสรุป :

เพื่อที่จะตอบสนองตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ทางโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ได้เริ่มดำเนินการปรับปรุงคุณภาพในปี 2552 และได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลโดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในปี 2545 เพื่อให้เกิดความผูกพันของบุคลากรและบรรลุเป้าหมายการรักษาพยาบาลอย่างมีมาตรฐานสูงจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในค่านิยมขององค์กร “คนสวนดอก: Suandok People” ด้วยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ไปยังบุคลากรทั่วไป

ระบบการบริการผู้ป่วยได้ปรับเป็นการบริการ ณ จุดเดียว (On Stop Services) ทำให้ช่วยลดปริมาณขั้นตอนด้านเอกสารและปริมาณการใช้กระดาษลง และมีการตั้งศูนย์ส่งต่อ (Referral Center) ทำหน้าที่ประสานงานร่วมกันในเรื่องข้อมูลทางการแพทย์ การให้คำปรึกษาทางการแพทย์ การปฐมพยาบาลเบื้องต้นซึ่งรวมถึงการดูแลและการจัดการก่อนผู้ป่วยมาถึงเพื่อให้การได้รับการรักษาอย่างทันที่ รวมถึงการให้บริการทางการแพทย์ฉุกเฉิน (EMS) มีหน้าที่เคลื่อนย้ายผู้ป่วยจากจุดที่เกิดอุบัติเหตุถึงโรงพยาบาลอีกด้วย เพื่อที่จะพัฒนาระบบให้บริการทางการแพทย์มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ปี 2550 ได้จัดให้มีความร่วมมือทางการแพทย์ ในการฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนชีวิตผู้ป่วยอุบัติเหตุขั้นสูง (Advance Trauma Life Support : ATLS) โรคกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือด (Acute Coronary Syndrome : ACS) โรคหลอดเลือดสมองตีบ (Acute Stroke) ให้กับแพทย์พยาบาลและผู้เชี่ยวชาญทางสาธารณสุข รวมถึงโรงพยาบาลชุมชนได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลของห้องสมุดโรงพยาบาลได้อีกด้วย

ในปี 2005 ได้มีการจัดตั้งเครือข่ายโรคหัวใจภาคเหนือตอนบน และได้ขยายให้ครอบคลุมทั่วจังหวัดในภาคเหนือ และในปี 2008 ทำให้ทีมแพทย์สามารถรับผู้ป่วยจากเครือข่ายของโรงพยาบาลไปถึงเครือข่ายโรงพยาบาลภูมิภาคได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลดอัตราความพิการและการตายของผู้ป่วยลงได้มาก และยังมี การให้ความรู้กับครอบครัวของผู้ป่วยหรือผู้นำชุมชนในการดูแลผู้ป่วยหลังจากที่ออกจากโรงพยาบาลแล้ว รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์และยา (SK) ให้กับผู้ป่วยอีกด้วย

6) What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

Although improving medical services increases patients' safety and satisfaction including health personnel's work satisfaction, 3 major obstacles exist.

Physicians, medical personnel, and medical equipment shortage are major problems faced by hospital administration. Although the salary rate is not high, the administration has provided other means to maintain personnel's satisfaction and engagement. The measures include providing opportunity for the personnel to bring their expertise and ideas into improving health care delivery, and encouraging two-way communication throughout the organization.

Limited funding from the government is subsidized by fund-raising activities at various charity events. This additional supply of funding allows the hospital to acquire necessary medical equipment.

Unfamiliarity of community hospitals' staffs with the management of patients with complicate conditions is rectified by training, education, and medical provisions from the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital.

คำแปลโดยสรุป :

ถึงแม้ว่าการบริการทางการแพทย์จะเพิ่มความปลอดภัยและความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้ป่วยและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสาธารณสุข แต่ยังพบอุปสรรคสำคัญอีก 3 เรื่องคือการขาดแคลนแพทย์ บุคลากรทางการแพทย์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ และในส่วนการบริหารของโรงพยาบาล จะพบว่าเจ้าหน้าที่จะมีอัตราเงินเดือนที่ไม่ สูงมาก แต่ก็ยังเข้าถึงและสร้างความพึงพอใจในการบริการกับผู้ป่วยได้ ผ่านการฝึกอบรมและให้ความรู้ของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ และยังพบว่า มีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณของรัฐบาล ซึ่งแก้ไขด้วยการจัดกิจกรรมการกุศลในการสนับสนุนเงินทุนของโรงพยาบาลในการหาอุปกรณ์ทางการแพทย์

7) What resources were used for the initiative?

Resources used to improve the medical service network include

- Interdisciplinary medical team including coordinators such as nurse managers and nurse coordinators
- Budget for medical equipment especially for used in emergency department, ambulance, and information technology equipment. The budget came from government through various agencies such as the National Health Security Office, Social Security Office, Thai Health Promotion Foundation and from donation through the Suandok Hospital Foundation.
- Donation from private sector and non-profit organizations such as the Rotary Foundation
- Computer programmers who understand the needs of medical service providers

คำแปลโดยสรุป :

หลักการที่โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ยึดถือปฏิบัติในการดำเนินการและปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ การให้บริการโดยยึดถือผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางเพื่อให้เขาพึงพอใจที่สุด โดยปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จนั้นมาจากส่วนสำคัญ 2 ประการอย่างแรก คือ ภายในโรงพยาบาลต้องมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมทางเครื่องมือ ความพร้อมของบุคลากร ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างที่สอง คือ การสร้างความร่วมมือกับภายนอก โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่เองต้องมีความพร้อมในการเป็นที่ปรึกษาให้กับโรงพยาบาลในเครือข่าย และสนับสนุนให้โรงพยาบาลเหล่านั้นได้รับการพัฒนาเหมือน ๆ กัน

8) Is the initiative sustainable and transferable?

The Maharaj Nakorn Chiang Mai is dedicated to maintain functioning medical care networks by providing annual budget for quality improvement, medical training, and medical resources for each network. Performing customer satisfaction and loyalty survey, and monitoring Performance Indicators defined by individual network are also important functions to sustain medical care network.

Individual network plays an important role in maintaining its own function through continuous self improvement by knowledge sharing among different networks to determine and maintain Best Practice. Each network also acts as a learning center and a referral site for smaller sub-network.

External agencies such as the National Health Security and the Thai Health Promotion Foundation also provides an additional source of fund for acquiring sophisticated medical equipment and expanding medical care network to cover other diseases. The fund is allocated according to the performance of each hospital; thus, helps to facilitate continuous quality improvement, and to maintain effective networks.

It has been a policy of the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital to promote knowledge sharing among different health care providers. For this reason, the hospital has organized annual Regional Forum on Hospital Accreditation and Health Promotion since 2000 to provide a platform for sharing best practices. To promote quality medical care, the hospital provides training courses and publishes pre-hospital medical care guidelines on advanced trauma life support and ambulatory trauma care for other hospitals in Northern region. Being recognized for its role in hospital quality improvement, the hospital is considered a role model and often visited by other hospitals from Thailand and abroad.

คำแปลโดยสรุป :

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่มีการสร้างเครือข่ายในการทำงานทางการแพทย์ จากการจัดสรรงบประมาณประจำปีมาทำการปรับปรุงคุณภาพการฝึกอบรมทางการแพทย์และทรัพยากรทางการแพทย์สำหรับแต่ละเครือข่าย โดยมีเครือข่ายส่วนบุคคลทำหน้าที่และบทบาทสำคัญเป็นศูนย์กลางในการแบ่งปันความรู้ระหว่างเครือข่ายและทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานภายนอกเป็นแหล่งรวบรวมเงินทุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่มีความซับซ้อนและขยายเครือข่ายการดูแลรักษาพยาบาลให้ครอบคลุมถึงโรคอื่น ๆ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพจะถูกจัดสรรไปตามประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละโรงพยาบาล จึงจะช่วยให้เพื่อความสะดวกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและเพื่อรักษาเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

นโยบายในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ให้บริการดูแลสุขภาพของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ได้มีการจัดเวทีในภูมิภาคประจำปีเกี่ยวกับการรับรองโรงพยาบาลและการส่งเสริมสุขภาพชุมชน เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพการรักษาพยาบาลที่โรงพยาบาล ผ่านการการฝึกอบรมและเผยแพร่แนวทางการดูแลผู้ป่วยและการช่วยชีวิตขั้นสูงตามโรงพยาบาลต่างๆในภาคเหนือให้เป็นที่ยอมรับในประเทศไทยและต่างประเทศด้วย

9) What are the impact initiatives and the lessons learned?

After implementing the initiative, collaborative networks have expanded to cover many areas of health care services including acute coronary syndrome (ACS), trauma, acute stroke, palliative care, breast cancer and other cancers. Community hospitals' potential to provide quality patient care has improved to the level comparable to those provided by the Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital. Successful collaborative networks have also produced not only patients' satisfaction but medical personnel's satisfaction and pride in their work as well.

The Maharaj Nakorn Chiang Mai's dedication to quality improvement has won the organization many awards such as:

- "Best Hospital" 1st Prize from the Social Security Office of Thailand 2007, 2008
- Winner of "Claim Award" from the National Health Security Office of Thailand in 2007 and 2008
- Winner of "Outstanding Public Service Award" from Office of the Public Sector Development Commission in 2008
- "Quality Cycle Control for Innovation" from the Department of Industrial Promotion in 2005, 2006, 2007, and 2008
- Humanized Health Care Awards from the Institute of Hospital Quality Improvement and Accreditation of Thailand in 2008
- Role model in Tertiary care of Trauma Center from The Trauma Association of Thailand in 2008

- BUPA Clinical Excellence Award for Participatory and Integrate Medical Rehabilitation Service for Sustainable Improvement of Quality of Life of Persons with Disability in 2004, 2005
- Outstanding Emergency Medical Service Award from Chiang Mai Provincial Public Health Office in 2008
- Recognition from The Royal College of Surgeons of Thailand for significant contribution to Advanced Trauma Life Support training course in 2008
- In addition to winning awards from external organizations, the hospital is also accredited by the following organizations:
- The Institute of Hospital Quality Improvement and Accreditation of Thailand for quality improvement from 2002 to present
- ISO 15189 Laboratory system from 2006 to present
- Thailand Nursing and Midwifery Council in 2008

Lessons learned

1. Working as a collaborative network helps deliver quality service to underprivileged patients and improve public health in general.
2. Working towards a common goal to deliver an ever improving quality of service promotes teamwork and medical staff's commitment and engagement for future endeavors.
3. Hospital network provides means to ascertain patient's real needs and to organize the provided services effectively.
4. Hospital network helps the medical service providers to understand patients' real needs and serves as a basis for client-centered approach to medical care.
5. Successful collaborative network can serve as a model for providing medical services in other medical fields such as stroke and palliative end-of-life care.
6. Successful collaborative network can be replicated in other regions of Thailand.

คำแปลโดยสรุป :

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่มีหลักการในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่การเป็นที่รักและศรัทธาของประชาชน ในการให้บริการดูแลสุขภาพและรักษาโรคให้กับผู้ป่วย โดยมีปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จมาจาก หลายส่วนด้วยกัน ประการแรกคือ จากบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลเองที่ได้ทุ่มเทและเสียสละเวลาในการรักษาพยาบาล การให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตลอดจนออกไปเยี่ยมเยียนผู้ป่วยยังพื้นที่ รวมถึงไปอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในเครือข่าย ประการที่สองคือ การให้ความร่วมมือของโรงพยาบาลในเครือข่ายที่เห็นประโยชน์ของคนไข้เป็นสำคัญ ประการที่สามคือ การที่โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลมาโดยต่อเนื่อง ทำให้มีต้นทุนในการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งจะเห็นได้จาก

รางวัลที่ได้รับมา เช่น รางวัล “Best Hospital” ของสำนักงานประกันสังคมในปี 2550 2551 และรางวัลผู้ชนะการประกวดรางวัลดีเด่นบริการสาธารณะ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในปี 2551 เป็นต้น

ตัวอย่างการเขียนรายงานของหน่วยงานประเทศไทยที่ได้รับรางวัล
ประจำปี ค.ศ. 2008

สาขา : Improving the delivery of public services

ชื่อผลงาน : การให้บริการรักษาผู้ป่วย

ชื่อหน่วยงาน : โรงพยาบาลยโสธร

ปีที่ได้รับรางวัล : 2008

1) What was the situation before the initiative? (The problem)

Yasothon General Hospital was established in 1965 initially as a 30 bed hospital. We now have 370 beds (with an average of 800 outpatient cases per day). Patient satisfaction levels were beginning to decline. The service had too many steps, each taking a long time, for example, 6-7 hours for some clients until the conclusion of the service process.. The service process depended on the patient's condition. For example, the patient needed to complete a new registration card and OPD card during their first visit. Their vital signs were then recorded along with their chief complaint and other information at the screening unit before seeing a physician. If the physician needed more information about the patient's illness, the patient needed to go to laboratory unit or X-ray unit and then come back to the physician's unit after he or she received the X-ray or lab results. After the physician wrote his prescription, the patient handed in the prescription to the Pharmacy Unit before the pharmacist dispensed the drug and provided drug counseling. Then the patient could go back home. Survey studies found that the total waiting time was 5 hours 58 minutes per case. Patient satisfaction was 72.3 percent in 2004.

There were 2-3 complaint letters per day saying that "The hospital was a slaughter house.", "The nurse should perform better service.", "Poor service", "Wishing the nurse would smile more.", "The hospital has only a few doctors and they come rather late, making the patient spend a long time in the hospital", "Patients need a quicker service. ", "There is untidy and dirty environment and especially the toilets - smell bad.", "The hospital should take better care at this stage." and "The hospital should cooperate with other care providers and not rely on patient self-help alone".

More and more, when people become ill, they like to buy medicine or see a doctor at a private hospital or private clinic. This increases patient expense unnecessarily and results in patients sometimes taking unnecessary drugs. People who take too much medicine have higher risk of getting sick from adverse drug reactions which can be life threatening.

Since 1976, we implemented a good front line system with multi-disciplinary care teams incorporating doctors, pharmacists, lab and X-ray staff, technicians, nurses, ward officials, psychologists, physical therapists and the others as required. All

cooperate to develop continuous quality improvements and now we call this team Patient Care Team of OPD (PCT OPD).

คำแปลโดยสรุป :

โรงพยาบาลโยธธเป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 370 เตียง มีผู้รับบริการแผนกผู้ป่วยนอกเฉลี่ย 800 คน/วัน ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่ำมาก เนื่องจากสภาพความแออัดและการบริการล่าช้า ในบางกรณีใช้เวลาถึง 6-7 ชั่วโมง ยกตัวอย่าง เช่น กรณีผู้ป่วยมารับบริการครั้งแรกที่โรงพยาบาล จำเป็นที่จะต้องกรอกประวัติ และตรวจอาการเบื้องต้นให้เรียบร้อย เมื่อพบแพทย์แล้วหากแพทย์ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ผู้ป่วยจำเป็นต้องไป x-ray หรือเจาะเลือดเพิ่มเติม จึงจะกลับมาพบแพทย์อีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นแพทย์จึงส่งยา ผู้ป่วยจึงถือใบสั่งยาไป เพื่อนั่งรอเรียกรับยา รวมเวลาทั้งหมดเกือบ 6-7 ชั่วโมง

นอกจากนี้ ยังได้รับข้อร้องเรียน 2-3 รายในแต่ละวัน เกี่ยวกับการได้รับการบริการที่แย่มาก เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ไม่ยิ้ม โรงพยาบาลสกปรก ห้องน้ำส่งกลิ่นเหม็น จากปัญหาการบริการเช่นนี้ ทำให้ประชาชนหันไปใช้บริการคลินิกหรือโรงพยาบาลเอกชนแทน ทำให้ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลเพิ่มมากขึ้นโดยไม่จำเป็น

ดังนั้น ในปี 2549 โรงพยาบาลโยธธจึงได้พัฒนาระบบการให้บริการด้านหน้า (Front line system) โดยทีมสหวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย แพทย์ เภสัชกร เจ้าหน้าที่ห้องแล็บและ x-ray นักเทคนิคการแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ห้องบัตร นักจิตวิทยา นักกายภาพบำบัด และอื่น ๆ ร่วมกันพัฒนาระบบบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเราเรียกทีมงานนี้ว่า “Patient Care Team of OPD : PCT OPD”

2) What were the key benefits resulting from the initiative? (The solution)

The key performance indicators include patient satisfaction, patient complaints, and OPD service timing. We use the assessment of patient satisfaction by Dusit poll and Thailand Hospital accreditation questionnaires.

The data was collected by randomly sampling 20 patients per day every morning for 30 days. Every day the data were summarized and analyzed. The Patient Satisfaction results after developing and implementing turnaround strategies were as follows:

Jan 2005 87.45%

Jan 2006 88.3%

Jan 2007 89.4%

July 2007 92.3%

The collection data OPD service timing is fixed by form. Each unit writes down the Time. The forms are included with the patient's history file. After one month each patient from the analyzed results found that the waiting time was only 56 minutes. (Standard waiting time is less than 1 hr 30 min.)

Patient comments included: “The hospital area environment is clean”, “The service is impressive”, “quick”, “excellent”, “the providers are giving service by smiling heartily.”, “Nice talk”, “Good service indeed”. In 2004, the hospital received regional first prize for good quality public service.

คำแปลโดยสรุป:

ตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดความสำเร็จ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อร้องเรียน และระยะเวลารอคอยในแผนกผู้ป่วยนอก ผลปรากฏว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ในปี 2548 จาก ร้อยละ 87.45 เป็นร้อยละ 92.3 ในปี 2550 ระยะเวลาในการรอคอยลดลง เหลือเพียง 56 นาที ซึ่งมาตรฐานการให้บริการกำหนดไว้ที่ภายใน 1 ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้ง จำนวนข้อร้องเรียนลดลง และยังได้รับคำชมจากผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น เช่น โรงพยาบาลสะอาดขึ้น สภาพแวดล้อมดีขึ้น การให้บริการประทับใจ รวดเร็ว เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้ม พุดจาไพเราะ

3) Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

The solution is relevant to government policy. The PCT OPD include doctors, pharmacists, lab and X-ray staff, technicians, nurses, ward officials, psychologists, physical therapists and other professionals. The achievement came about through brainstorming, teamwork, and cooperation among the participants. The executive promotes budgeting. The hospital lets the winning team attend seminars focusing on good organization, gives special bonuses and rewards the team by declaring a job well done.

There is a budget for cleaning, tidiness, and improving the environment. The hospital won the first prize for the cleanest toilets in the Public Health region.

คำแปลโดยสรุป:

การพัฒนาาระบบบริการด้านหน้าในครั้งนี้ สอดคล้องตามนโยบายรัฐบาล ทีมสหวิชาชีพได้มีการทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม มีการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารให้การสนับสนุนเรื่องงบประมาณในการนำมาพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลให้สะอาด สวยงาม มีการปรับปรุงห้องน้ำให้สะอาด สวยงาม และมีการจัดสรรเงินจูงใจ และให้รางวัลแก่ทีมงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานจนโรงพยาบาลได้รับรางวัล “สุดยอดสามระดับประเทศ” จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

4) What were the strategies used to implement the initiative?

Strategies to solve the problem:

1. Using one stop service in every unit where possible.
2. Reducing overcrowded services by changing the service hours from 8 am to 16 pm to 7 am to 16 pm every day. Increase service times from 16 to 21 pm

on weekdays. On Saturday, Sunday and holidays service hours are from 9 am to 13 pm.

3. Doing the aggressive change by creating two primary care units. (A health care team from the hospital goes to the care unit outside the hospital. This team is responsible for medication refill and check ups for patients with chronic diseases.). The primary care unit cooperates with health centers and community hospitals by a coordinated referral system. Since patients with chronic illnesses such as DM and HT have frequent medication refills and check ups, they come to primary care unit rather than to the hospital. Therefore, the number of patients in the hospital is reduced.
4. Now waiting at the hospital is more enjoyable, similar to an entertainment complex, with volunteers playing Thai music and overall improvement to the hospital areas. The hospital now looks like a good hotel. There are reading corners, herbal drinking counters, and peaceful areas for worshipping Buddha images, Hindu Gods, etc.
5. There is Thai massage, herbal saunas, karaoke, and a meditation room. Fitness clubs for health promotion for officials and others. The Thai traditional medicine unit and health educators are responsible for this section.
6. The public toilets situation has changed from having not enough toilets and unclean toilets with a bad smell. From our survey, we found toilets in Yasothon Hospital were used by 822 persons per day. We improved the toilets by using HAS (Health Accessibility and Safety) standards until we received the national first prize for the most excellent toilets from the Department of Health.
7. Personnel developed excellent behavior through team training by customer service experts from Thai Airlines to work with hospital personnel.

คำแปลโดยสรุป :

1. กลยุทธ์ที่ทางโรงพยาบาลโยธธรใช้ในการทำให้การพัฒนากระบวนการครั้งนี้ประสบความสำเร็จ คือ
2. การให้บริการ ณ จุดเดียว (One Stop Service) ในทุกจุดบริการ
3. การลดความแออัด โดยขยายเพิ่มเวลาให้บริการในช่วงเช้าอีก 1 ชั่วโมง ในทุกวัน และให้บริการนอกเวลาราชการถึงสามทุ่มในวันจันทร์-ศุกร์ และสำหรับวันหยุดราชการให้บริการตั้งแต่ 09.00-13.00 น.
4. การทำงานเชิงรุก โดยการขยายการบริการออกสู่ชุมชนตามนโยบาย “ใกล้บ้าน ใกล้ใจ” โดยร่วมกับเทศบาลเมืองโยธธรจัดตั้งหน่วยบริการปฐมภูมิในเขตเทศบาลเมืองโยธธร เพื่อพัฒนา

ระบบการส่งต่อผู้ป่วยในการดูแลผู้ป่วยที่ต้องมีการรักษาใช้ยาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ป่วยไม่ต้องเดินทางมา ที่โรงพยาบาล

5. การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีในการดูแลผู้ป่วย ทำให้ผู้ป่วยใช้ระยะเวลารอคอยในการพบแพทย์อย่างมีคุณค่า เช่น มีดนตรีไทยไพเราะขับกล่อมโดยจิตอาสา มีมุมหนังสือให้อ่าน มีน้ำสมุนไพรคอยให้บริการ มีมุมสงบพบพระธรรม ฝึกปฏิบัติจิตสมาธิ เป็นต้น
6. การสร้างทางเลือกที่หลากหลายในการดูแลสุขภาพ เช่น นวดแผนไทย บริการหัตถบำบัด อบรมประคบและรักษาโดยใช้ยาสมุนไพร มีห้องคาราโอเกะ และฟิตเนสเซ็นเตอร์ สำหรับเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพ
7. การพัฒนาห้องน้ำในโรงพยาบาล เนื่องจากได้รับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการว่า ห้องน้ำสกปรก กลิ่นเหม็น และมีจำนวนไม่เพียงพอ ซึ่งในแต่ละวันมีจำนวนผู้ใช้บริการมาก จึงได้มีการปรับปรุงโดยใช้แนวทาง HAS คือ Healthy Accessibility และ Safety จนได้รับรางวัลสุดยอดสิ่งแวดล้อมระดับประเทศ จากกรมอนามัย
8. การพัฒนาบุคลากรสู่บริการที่เป็นเลิศ โดยจัดอบรมเกี่ยวกับการให้บริการเพื่อความประทับใจ แก่ผู้รับบริการให้กับเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลทุกคน โดยผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทการบินไทย

5) What were the key development and implementation steps and the chronology?

The key development and implementation steps are Continuous Quality Improvement (CQI). Use of the PDCA cycle (plan, do, check, act) to develop a service system. Improving the service by reducing steps, therefore, saving time at each service point.

Reducing steps are done as listed below.

1. The patient care team OPD paid attention to making all patient care most satisfactory. Client care was emphasized through the multidisciplinary participation of every one at every level. These include doctors, dentists, pharmacists, nurses, technicians, physical therapists, health educators, psychologists, and social medicine practitioners.
2. Analyze the key performance index data by PCT OPD, reducing from seven steps to one stop service in the dental unit and specialization clinic. Clear steps are aimed at covering every dimension of patient care, including timing of service to ease the patient as needed. The clients are very happy. We monitor all data and take them to consult monthly with the other PCT teams, including Med PCT, Surg PCT, Ped PCT and ENV team.
3. Participation with local organizations, private sectors and other clubs can help us with activities such as campaigns for dengue fever, blood donations, and Heartfelt volunteers (Jit-asa).

คำแปลโดยสรุป :

กุญแจสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลโฮธร คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) โดยใช้วงจร PDCA (Plan Do Check Act) ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อลดขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดตั้งทีมประสานการดูแลผู้ป่วยนอก PCT OPD โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้รับ บริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ในลักษณะสหวิชาชีพ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวชี้วัด โดยทีมงาน PCT OPD และการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จากเดิม 7 ขั้นตอน ให้เหลือการบริการเพียงจุดเดียว (One Stop Service) โดยเริ่มปรับปรุงในคลินิกทันตกรรม และคลินิกเฉพาะโรค รวมทั้งมีการตั้งเป้าในการทำงานที่ชัดเจนในการพัฒนาบริการในทุกมิติ ได้แก่ มิติด้านเวลา ด้านบริการ และด้านการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ
3. การมีส่วนร่วมของทีมน้องการท้องถิ่นในจังหวัดโฮธร เพื่อพัฒนาการบริการสู่ความประทับใจ

6) What were the main obstacles encountered? How were they overcome?

Even though the personnel already provide a highly efficient service and are admired by patients, the client's desire for endless quality service creates what appears to be a gap between patient and service system. To reduce this gap, PCT OPD is developing risk management strategies that recognize and assess risk, and develop strategies to protect and manage the risks that may be harmful. All of the service units are working on innovative ideas to increase patient satisfaction. They are setting strategies for achievement as follows.

1. Realizing service.
2. Defining service behavior to meet the client's need.
3. Categorizing the problems and obstacles.
4. Patient hearing.
5. Knowledge management and competency of Personnel Promoting continuous quality improvement.
6. Admiring and giving rewards to the personnel who do the best.

คำแปลโดยสรุป :

ถึงแม้ว่าโรงพยาบาลโฮธรจะพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้เป็นอย่างดีอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้รับบริการก็มีความคาดหวังสูงต่อการได้รับบริการที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปเรื่อย ทำให้เกิดช่องว่างในการให้บริการระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ ดังนั้น เพื่อเป็นการลดช่องว่างดังกล่าว ทีม PCT OPD ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาค้นหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกด้าน และหาแนวทางในการป้องกัน สร้างสรรค์นวัตกรรมบริการในทุกจุดบริการ โดยกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1. สร้างความตระหนักในการให้บริการ แก่เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ
2. กำหนดความต้องการของผู้รับบริการ และมาตรฐานพฤติกรรมบริการ

3. จำแนกและจัดการปัญหาและอุปสรรค
4. รับฟังความคิดเห็นผู้รับบริการ
5. จัดการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ
6. ยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล แก่บุคลากรที่ให้บริการดีเด่น

7) What resources were used for the initiative?

Computer used by Hos-XP program is adapted for use in the hospital by having cards record the time in queue automatically at both the card room and pharmaceutical room. The cost for this program was over 300,000 baht and was subsidized by local organizations and the public health ministry.

Human Resources: Volunteers come from the general population and retired persons who wish to help the patients without any wages. Heartfelt volunteers (Jit-ASA) is a group of retired people and patients with chronic disease who volunteer to help patients and service providers understand about the service system and even respond in some parts of service delivery. It seems that they enjoy helping the patients and the personnel

คำแปลโดยสรุป :

ได้มีการพัฒนาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยนำเอาโปรแกรม Hos-XP มาปรับใช้ในโรงพยาบาล ทำให้มีระบบคิวอัตโนมัติที่ห้องยาและห้องบัตร โดยใช้งบประมาณ 3 ล้านบาทบาท ในการพัฒนาด้านต่าง ๆ โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และกระทรวงสาธารณสุข

ในส่วนของทรัพยากรบุคคล กระทรวงสาธารณสุขได้มีนโยบายโครงการ “จิตอาสา” ซึ่งรับสมัครประชาชนทั่วไป หรือข้าราชการบำนาญที่มีจิตกุศลสมัครเข้ามาร่วมโครงการช่วยเหลือผู้ป่วยในโรงพยาบาล โดยไม่หวังผลตอบแทนค่าจ้างในการทำงาน

8) Is the initiative sustainable and transferable?

There is a meeting held every month to monitor quality of service, including any problems, and then take the problems entering PDCA cycle. There will be continuous quality improvement. The Yasothon Hospital OPD can serve as a model which can adapted in the other hospitals in Thailand and even for Cambodia and Vietnam in 2003-2005.

คำแปลโดยสรุป :

มีการประชุมทุกเดือนโดยทีมพัฒนาแต่ละทีม รวมทั้ง รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อนำประเด็นปัญหาหาแนวทางป้องกันแก้ไข โดยใช้วงจร PDCA ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้รับความสนใจจากหน่วยงานโรงพยาบาลทั้งในแต่ต่างประเทศมาศึกษาดูงาน เช่น กัมพูชา เวียดนาม

9) What are the impact initiatives and the lessons learned?

We developed a good front line system with multi-disciplinary care teams that received awards. It took us a long time for us to brainstorm with all of the concerned units. It is clear that we must work as a team with heartfelt attention to provide satisfactory service to the patient. That has meant holding frequent meetings to evaluate all problems from patients who entered the PDCA cycle. CQI standards are established in order to develop service behavior standards leading to an improved system that reduces steps and waiting time for patient well-being and ease. Building a positive environment with Thai music, karaoke, and a meditation room, along with having a health club promotion has also contributed to our success. An equally important part of our success is the clear policies set by the higher executives as well as the budget motivations and continuous control. Most important however, is the service provider, and the continuous dedication and concern among themselves as well as the networking among communities and private sectors.

คำแปลโดยสรุป :

โรงพยาบาลโสธรได้พัฒนาระบบการบริการด้านหน้าด้วยทีมสหวิชาชีพ จนได้รับรางวัล นั้นแสดงให้เห็นว่าทีมงานได้ทำงานด้วยใจ ใส่ใจในการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงสุด การประชุมร่วมกันอยู่เป็นประจำ เพื่อติดตามและแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการยกระดับมาตรฐานการให้บริการ ปรับปรุงการให้บริการ ลดระยะเวลาในการรอคอย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมบรรยากาศโรงพยาบาลให้ดูเป็นกันเอง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในการยกระดับการให้บริการ

ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประสบความสำเร็จ นั่นคือ การได้รับความสำคัญและการสนับสนุนงบประมาณจากผู้บริหาร และนอกเหนือจากนั้น การทำงานเป็นเครือข่ายระหว่างชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการยังเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งด้วย



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
59/1 ถนนพิชญ์โลก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทร. 0-2356-9999 สายด่วน 1785
www.opdc.go.th