คณะผู้วิจัย

โครงการ การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

รองศาสตราจารย์ ดร. นครินทร์ เมฆไตรรัตน์	หัวหน้าโครงการ
ดร. วสันต์ เหลืองประภัสร์	นักวิจัย
ดร. เกรียงชัย ปึงประวัติ	นักวิจัย
นายกิตติพงศ์ กมลธรรมวงศ์	นักวิจัย
นายชาย ไชยชิต	ผู้ช่วยนักวิจัย
นายนที สารพัดวิทยา	ผู้ช่วยนักวิจัย
นางสาวอลิศรา พรหมโชติชัย	ผู้ช่วยนักวิจัย

สารบัญ

		หน้า
ส่วนที่ 1 รายงานการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง		1
บทที่		
1	**บทนำ**	3
	1.1 ภาพรวมของกระบวนการศึกษาวิจัย	3
	1.2 วัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่มย่อย	4
	1.3 กลุ่มเป้าหมายของการประชุมกลุ่มย่อย	6
	1.4 รูปแบบและการดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย	6
2	**ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1 จังหวัดลำปาง**	9
	2.1 สรุปรายละเอียดการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1	9
	2.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1	9
3	**ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2 จังหวัดกาญจนบุรี**	35
	3.1 สรุปรายละเอียดการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2	35
	3.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2	35
4	**ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3 จังหวัดชลบุรี**	49
	4.1 สรุปรายละเอียดการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3	49
	4.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3	49
5	**ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร**	63
	5.1 สรุปรายละเอียดการจัดประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4	63
	5.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4	63
6	**บทสรุป**	83

สารบัญ

		หน้า
ส่วนที่ 2 รายงานการจัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง		161
บทที่		
1	**บทนำ**	163
	1.1 กลุ่มเป้าหมายของการจัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น	163
	1.2 รูปแบบและวิธีการดำเนินการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น	163
2	**ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย**	165
3	**ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐ**	175
4	**ข้อเสนอแนะของตัวแทนองค์กรที่เกี่ยวข้อง**	179
ส่วนที่ 3 สัมมนาให้ความรู้เจ้าหน้าที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)		185
1	**บทนำ**	187
	1.1 กลุ่มเป้าหมายของการสัมมนาให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.	187
	1.2 รูปแบบและวิธีการดำเนินการสัมมนาให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.	187
2	**การกล่าวเปิดการสัมมนาโดยเลขาธิการ ก.พ.ร.**	189
3	**การนำเสนอผลการศึกษาโดยหัวหน้าโครงการวิจัย**	191
4	**การอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ**	199
5	**การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ**	205

สารบัญ

		หน้า
ส่วนที่ 4 รายงานปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ		**209**
	ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ	211
	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ	215
ภาคผนวก		**219**
ก	**รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุม**	**221**
	รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1	223
	รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2	225
	รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3	227
	รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4	229
	รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	233
	รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการ	241
	ใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการ	255
ข	**เอกสารประกอบการประชุม**	**279**
	เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มย่อย	281
	เอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	287
	เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงวิชาการ	305
ค	**ภาพประกอบการสัมมนาเชิงวิชาการ**	**353**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
6.1	สรุปข้อมูลการบริหารงานภาคสาธารณะจากการประชุมกลุ่มย่อย (จังหวัดลำปาง กาญจนบุรี ชลบุรี และกรุงเทพมหานคร)	86

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1.1	แสดงกระบวนการศึกษาวิจัย	5
1.2	แสดงรูปแบบความสัมพันธ์และการแสดงบทบาทคาบเกี่ยวกันระหว่างตัวแสดงในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม	8

ส่วนที่ 1
รายงานการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมอง ร่วมกันระหว่างภาครัฐและ ภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของกระบวนการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเพื่อจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงระบบบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศในที่นี้ คณะผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรก เป็นการศึกษาทบทวนขอบเขตและประเภทภารกิจภาครัฐ รวมถึงวิเคราะห์สภาพเงื่อนไข ข้อจำกัด และอุปสรรคในระบบการบริหารจัดการภาคสาธารณะของไทยในปัจจุบัน ควบคู่ไปกับการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาคสาธารณะในต่างประเทศ โดยกระบวนการศึกษาในขั้นตอนนี้ อาศัยวิธีการศึกษาวิจัยจากเอกสาร หนังสือ รายงานวิจัย และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก ผลการศึกษาในขั้นแรกนี้จะนำไปสู่การวางกรอบในเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) สำหรับการศึกษาแนวทางการสร้างกลไกการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่สอง เป็นการศึกษาสภาพการบริหารภารกิจของหน่วยราชการภายใต้สภาพเงื่อนไขและข้อจำกัดในสภาพความเป็นจริงของการทำงานในพื้นที่ ตลอดจนปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยกระบวนการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้อาศัยการศึกษาในเชิงประจักษ์ โดยการลงพื้นที่จัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group seminar) เพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรในภาครัฐซึ่งปฏิบัติงานทั้งส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง รวมถึงตัวแทนหน่วยงาน/องค์กรในภาคส่วนอื่น ๆ ซึ่งมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ ผลการศึกษาในขั้นนี้จะนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการสร้างกลไกทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อันมีลักษณะเชื่อมโยงกันหลายส่วนราชการ รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ

ขั้นตอนที่สาม การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อออกแบบเครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย เพื่อสร้างกลไกการประสานความร่วมมือในการบริหารงานของรัฐโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของภารกิจเป็นหลัก โดยกระบวนการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการนำข้อมูลสภาพเงื่อนไขและความจำเป็นของการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐในบริบทของไทย มาวิเคราะห์เทียบเคียงกับกรณีศึกษาต่างประเทศ ซึ่งมีการนำ

เครื่องมือทางการบริหารรูปแบบต่าง ๆ มาใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของภาครัฐ ตลอดจนเสริมสร้างการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งในภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน และภาคประชาสังคมอย่างได้ผล ผลจากการศึกษาในขั้นนี้จะนำไปสู่การสังเคราะห์ตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารที่ตั้งอยู่บนหลักการประสานเชื่อมโยงบทบาทและความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

ขั้นตอนที่สี่ การนำเสนอตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารอันเป็นผลการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นับตั้งแต่ตัวแทนส่วนราชการในกำกับของฝ่ายบริหาร ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตัวแทนองค์กรภาคเอกชนและภาคประชาสังคม รวมตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารงานภาครัฐและผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย โดยเป็นการจัดสัมมนารับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 100 คน ผลการศึกษาในขั้นนี้จะนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงข้อเสนอการวิจัยให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของระบบการบริหารงานภาครัฐของไทยในปัจจุบันมากที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่มย่อย

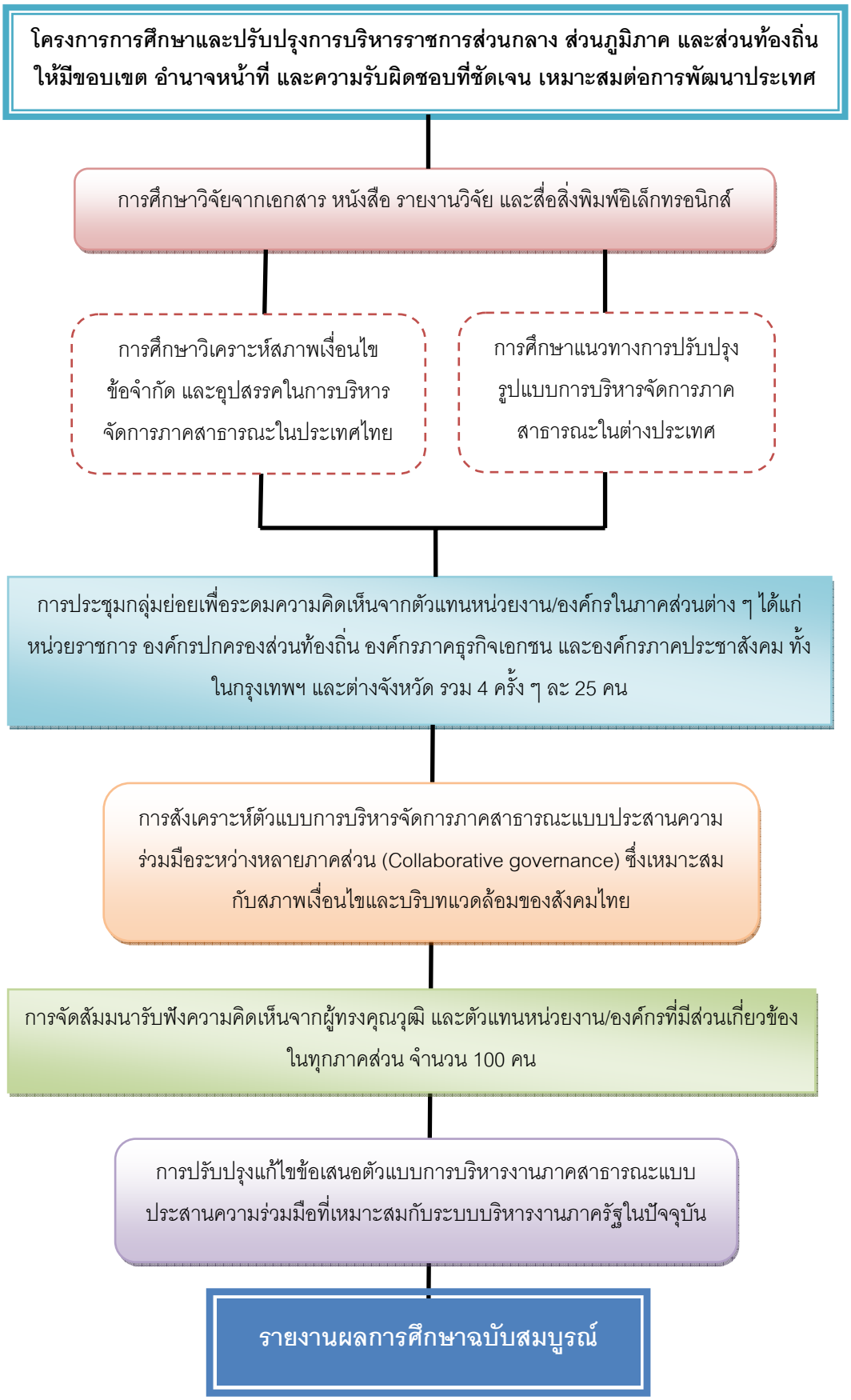
จากภาพรวมของกระบวนการศึกษาวิจัยดังได้กล่าวไปข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group seminar) เป็นหนึ่งในขั้นตอนสำคัญของกระบวนการศึกษาวิจัย สำหรับเป้าหมายของการประชุมกลุ่มย่อยนั้น นอกเหนือจากการเก็บรวมบรวบข้อมูลในเชิงประจักษ์จากบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในกระบวนการบริหารจัดการภารกิจบริการสาธารณะของรัฐแล้ว ยังเป็นการเปิดพื้นที่ให้ตัวแทนหน่วยงาน และองค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมกำหนดกรอบการสร้างแนวทางและกลไกการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐที่เหมาะสมกับสภาพบริบทและเงื่อนไขทั้งในเชิงโครงสร้างสถาบันและสภาพการปฏิบัติงานจริงในระดับพื้นที่อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องในที่นี้มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง เพื่อให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงรูปแบบการบริหารราชการ ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นในที่นี้ ตั้งอยู่บนฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากมุมมองอันหลากหลายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนอย่างรอบด้าน

ประการที่สอง เพื่อให้การจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐในการวิจัยครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการบริหารกิจการสาธารณะในระดับพื้นที่ในปัจจุบันมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพเงื่อนไขความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคส่วนอื่น รวมถึงแนวโน้มการทวีบทบาทและความสำคัญมากขึ้นขององค์กรภาคประชาสังคมและองค์กรชุมชนในการร่วมบริหารกิจการสาธารณะในระดับชุมชน

แผนภาพที่ 1.1 แสดงกระบวนการศึกษาวิจัย



1.3 กลุ่มเป้าหมายของการประชุมกลุ่มย่อย

คณะผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการประชุมกลุ่มย่อย โดยมีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 100 คน ประกอบด้วย ตัวแทนองค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภารกิจการจัดบริการสาธารณะของรัฐ อันประกอบด้วย

(1) ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ หน่วยราชการส่วนกลาง หน่วยราชการส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน

(2) ตัวแทนองค์กรในภาคธุรกิจเอกชน

(3) ตัวแทนภาคประชาสังคม อันประกอบด้วย องค์กรอาสาสมัคร องค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร และองค์กรชุมชน

โดยแบ่งการประชุมกลุ่มย่อยออกเป็น 4 ครั้ง ประกอบด้วย การจัดประชุมในพื้นที่ต่างจังหวัด 3 ครั้ง ได้แก่ จังหวัดลำปาง จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดชลบุรี และการประชุมกลุ่มย่อยในกรุงเทพมหานครอีก 1 ครั้ง สำหรับการประชุมกลุ่มย่อยในพื้นที่ต่างจังหวัดนั้น มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรในระดับชุมชนเป็นหลัก ในขณะที่การประชุมกลุ่มย่อยในกรุงเทพมหานคร มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยราชการส่วนกลาง รวมถึงตัวแทนองค์กรภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ (รายชื่อตัวแทนหน่วยงาน/องค์กรที่เข้าร่วมในการประชุมกลุ่มย่อยแต่ละครั้งโปรดดู ภาคผนวก ก)

สำหรับองค์ประกอบและจำนวนของผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยทั้ง 4 ครั้ง รวมทั้งสิ้น 104 คน สามารถสรุปจำแนกตามประเภทของหน่วยงานได้ดังนี้

ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย ตัวแทนส่วนราชการ จำนวน 52 คน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 23 คน

ตัวแทนองค์กรในภาคธุรกิจเอกชน ประกอบด้วย ตัวแทนหอการค้า ตัวแทนสภาอุตสาหกรรม ตัวแทนสมาคมธุรกิจ และตัวแทนวิชาชีพ จำนวน 15 คน

ตัวแทนองค์กรในภาคประชาสังคม ประกอบด้วย ตัวแทนองค์กรอาสาสมัคร และตัวแทนองค์กรชุมชน จำนวน 14 คน

1.4 รูปแบบและวิธีดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย

รูปแบบการประชุมกลุ่มย่อยแต่ละครั้งดำเนินไปในลักษณะการเปิดให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้อภิปรายในประเด็นคำถามการวิจัยซึ่งคณะผู้วิจัยได้ยกมา การจัดสนทนากลุ่มโดยเจาะจงประเด็นคำถามในการ

อภิปรายในลักษณะนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะผู้วิจัยได้รับข้อมูลเชิงลึกในประเด็นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโจทย์ในการศึกษาวิจัย และเพื่อให้ผู้อภิปรายนำเสนอข้อมูลได้ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษามากที่สุด นั่นก็คือ การแสวงหาแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคส่วนอื่น ๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดสมดุล รวมถึงการสร้างเครื่องมือหรือวิธีการสนับสนุนให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นในสังคมสามารถเข้ามาดำเนินการแทนภาครัฐ

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงได้วางกรอบประเด็นคำถามโดยมุ่งเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการสร้างเครื่องมือทางการบริหารอันนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการทำงานร่วมกันทั้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาครัฐกับภาคส่วนอื่นในสังคมเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด บนพื้นฐานของการจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานภาครัฐที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยคณะผู้วิจัยได้กำหนดแนวคำถามสำหรับการสนทนา (Guideline) ในการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองในที่นี้ ครอบคลุม 3 ประเด็นคำถามหลัก ได้แก่

1) ปัจจุบัน นอกเหนือจากการดำเนินภารกิจในความรับผิดชอบแล้ว หน่วยงาน/องค์กรของท่าน มีการดำเนินงานหรือกิจกรรม “แทนหน่วยงานอื่น” หรือไม่ อย่างไร ?

2) ในการบริหารภารกิจหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบ หน่วยงาน/องค์กรของท่าน มีการทำงาน “ร่วมกับหน่วยงานอื่น” หรือไม่ อย่างไร ?

3) หน่วยงาน/องค์กรของท่าน มีการดำเนินภารกิจ/กิจกรรม ในลักษณะ “คู่ขนาน” ไปกับภารกิจ/กิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐหรือไม่ อย่างไร ?

ข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกันระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ภายใต้กรอบคำถามหลักดังกล่าว จะนำไปสู่การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์และการแสดงบทบาทคาบเกี่ยวหรือเชื่อมโยงกันระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานภาคสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการภายในหน่วยราชการต่าง ๆ และระหว่างหน่วยราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมไปถึงบทบาทขององค์กรในภาคเอกชนและภาคประชาสังคมซึ่งเข้ามามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐให้บรรลุผลในหลายกรณี

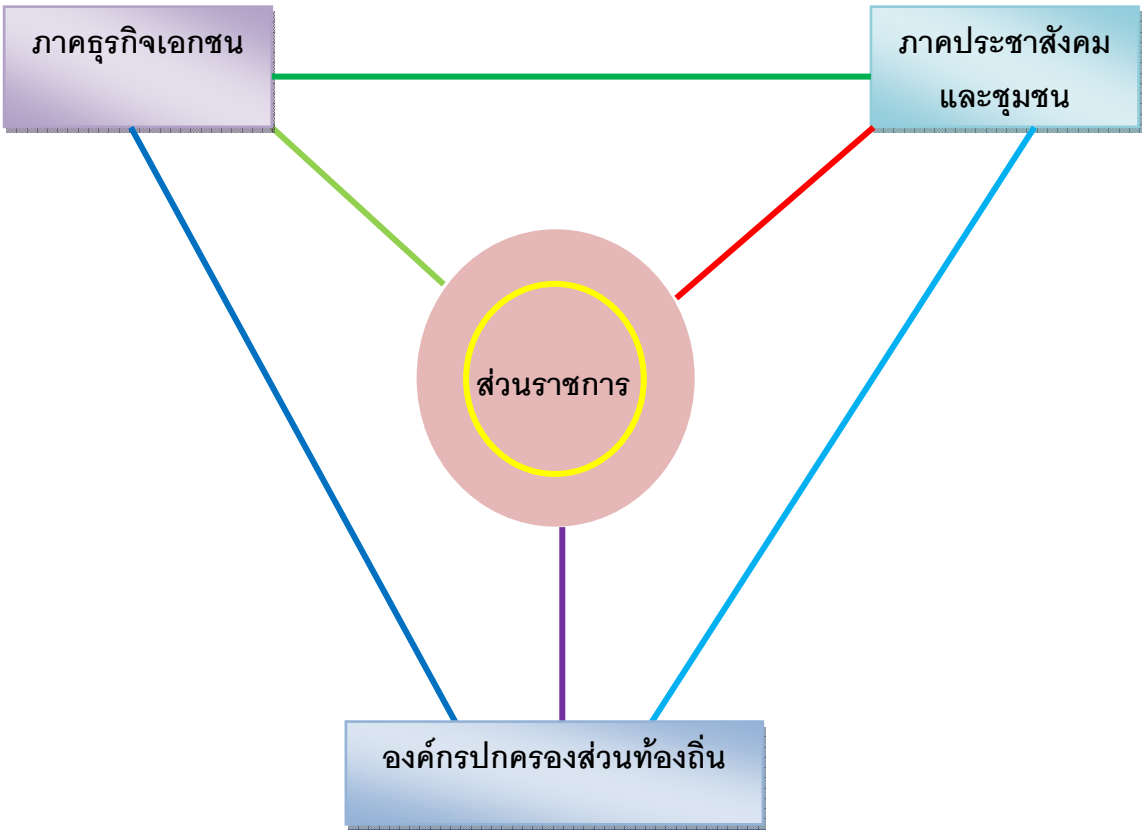
ผลจากการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงในภาคส่วนต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานภาคสาธารณะ รวมทั้งสภาพเงื่อนไข ข้อจำกัด และความจำเป็นในประการต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้จำเป็นต้องมีการสร้างกลไกการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ควบคู่ไปกับการลดระดับการรวมศูนย์บทบาทการบริหารภารกิจบริการสาธารณะของภาครัฐลง จะนำไปสู่การสังเคราะห์ตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารเพื่อสร้างกลไกสำหรับปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยแบ่งออกเป็นตัวแบบเครื่องมือ 3 ชุด ได้แก่

(1) เครื่องมือสำหรับเสริมสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในกระบวนการบริหารภารกิจซึ่งจำกัดภายใต้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะ

(2) เครื่องมือสำหรับเสริมสร้างการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุด (Collaborative governance) นับตั้งแต่การประสานความร่วมมือระหว่างส่วนราชการต่างสังกัด ระหว่างส่วนราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง

(3) เครื่องมือสำหรับเสริมสร้างการประสานความร่วมมือ และการเปิดให้ภาคส่วนอื่น ๆ ได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานบริการสาธารณะแทนรัฐ (Contestability) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในภารกิจของรัฐสูงสุด

แผนภาพที่ 1.2 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์และการแสดงบทบาทคาบเกี่ยวกันระหว่างตัวแสดงในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม



บทที่ 2

ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1 จังหวัดลำปาง

2.1 สรุปรายละเอียดการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1

การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกันระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและชุมชน ในครั้งที่ 1 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ.2552 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องเวียงคำ ชั้นลอย โรงแรมลำปางเวียงทอง อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 25 คน ประกอบด้วย ตัวแทนส่วนราชการ 10 คน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 คน ตัวแทนภาคเอกชน 3 คน และตัวแทนองค์กรภาคประชาสังคมและชุมชน 7 คน (โปรดดูรายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมใน ภาคผนวก ก)

2.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1

เมื่อคณะผู้วิจัยได้ชี้แจงและอธิบายประเด็นคำถามหลักในการประชุมระดมสมอง (โปรดดูเอกสารประกอบการประชุมในภาคผนวก ข) ผลปรากฏว่า ผู้ร่วมประชุมได้อภิปรายตอบคำถามและนำเสนอข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารภารกิจหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบของหน่วยงาน/องค์กรของตนหลากหลายแง่มุม ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตัวแทนแต่ละหน่วยงานได้ดังต่อไปนี้

(1) สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง

สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง เป็นราชการบริหารส่วนกลางในสังกัดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปางมีการทำภารกิจแทนส่วนราชการในสังกัดกรมอื่น คือ การทำแทนกรมคุมประพฤติ ตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 ในกรณีที่ต้องมีการควบคุมตัวผู้ต้องหาซึ่งเป็นเด็กและเยาวชน กรมคุมประพฤตินำตัวเด็กและเยาวชนกลุ่มนี้มาฝากให้สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปางดูแลจัดการความเป็นอยู่ในทุกเรื่อง สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทำหน้าที่เป็นสถานที่ควบคุมตัวและตรวจ

พิสูจน์เยาวชนผู้กระทำความผิดระหว่างรอศาลเรียก ในการดำเนินภารกิจดังกล่าว กรมคุมประพฤติจะมีการโอนงบประมาณต่าง ๆ มาให้กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เป็นผู้เบิกจ่ายแทน นอกจากนี้ยังดูแลค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด และทำการประเมินผลการดำเนินภารกิจแทนกรมคุมประพฤติด้วย

การมอบหมายงานดังกล่าวดำเนินการโดยอาศัยการทำข้อตกลงระหว่างกรมคุมประพฤติกับกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีการลงนามหนังสือข้อตกลงอย่างเป็นทางการ ข้อตกลงดังกล่าวระบุขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน นับตั้งแต่การรับดูแลเด็กที่รับฝากควบคุมดูแล รายงานเกี่ยวกับสภาพของเด็กที่มาบำบัดฟื้นฟูในสถานพินิจฯ ทุกเจ็ดวัน เพื่อระบุอาการผิดปกติทางร่างกายและอาการทางจิต จากนั้นจึงรายงานไปยังกรมคุมประพฤติ เพื่อให้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป เช่น แจ้งเรื่องไปยังคณะอนุกรรมการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดเพื่อให้อนุมัติส่งตัวเด็กไปบำบัดยังโรงพยาบาลโรคจิตหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรง

เนื่องจากเด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดเกี่ยวกับยาเสพติดซึ่งกรมคุมประพฤตินำตัวมาฝากให้สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนดูแลนี้ เป็นผู้ต้องหาเด็กในคดีอาญาทั่วไป จึงไม่ถือว่าเป็นเด็กและเยาวชนในอำนาจหน้าที่ดูแลรับผิดชอบของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 ดังนั้น เมื่อสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน รับตัวเด็กและเยาวชนในคดียาเสพติดเข้ามาดูแลจึงไม่มีการขึ้นทะเบียนและมีเลขประจำตัวดังเช่นกรณีของเด็กในความรับผิดชอบของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน วิธีการลงทะเบียนที่สถานพินิจฯ นำมาใช้กับเด็กและเยาวชนซึ่งกรมคุมประพฤตินำมาฝากให้ดูแล จึงอาศัยการลงทะเบียนด้วยเลขลำดับการรับเข้าในแต่ละปี เช่น 1/2552 เป็นต้น ซึ่งสะดวกต่อการจัดการ เนื่องจากเด็กกลุ่มนี้จะมีการหมุนเวียนเข้าออกอยู่ตลอดโดยเฉลี่ย 10 รายต่อเดือน แต่ละรายจะอยู่ในสถานพินิจฯ ไม่นานนัก โดยเฉลี่ยรายละ 3-5 วัน เพราะจะได้รับการประกันตัวตามที่มีผู้ปกครองมายื่นคำร้อง

ปัญหาหลักในการปฏิบัติภารกิจดูแลเด็กและเยาวชนในคดียาเสพติดแทนกรมคุมประพฤติในลักษณะดังกล่าว ก็คือ ปัญหาเรื่องงบประมาณสำหรับการจัดการภายในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะในช่วงไตรมาสสุดท้ายของทุกปี กรมคุมประพฤติมักจะไม่มีงบให้หรือมีงบให้ไม่เพียงพอ ในขณะที่งบประมาณสำหรับดูแลภารกิจของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนก็เหลืออยู่จำกัดเช่นกัน จึงทำให้ติดขัดในเรื่องการจัดการ โดยเฉพาะเรื่องการจัดซื้ออาหารและนม ตลอดจนสิ่งของเครื่องใช้สำหรับเด็กในสถานพินิจฯ และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เนื่องจากปัจจุบันมีเจ้าพนักงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 เพียง 2 คน ทำให้สถานพินิจและคุมครองเด็กและเยาวชน ต้องเกลี่ยบุคลากรในฝ่ายอื่น ๆ ให้มาดูแลเด็กกลุ่มนี้นอกเหนือจากภารกิจหน้าที่ดูแลเด็กของสถานพินิจฯ ด้วย

นอกจากนี้ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง ยังมีการประสานความร่วมมือไปยังองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในชุมชน เพื่อให้ช่วยติดตามสอดส่องและดูแลเด็กที่พ้นจากสถานพินิจฯ กลับไปสู่ชุมชนด้วย เช่น กรณีความผิดเล็กน้อยที่อัยการมีความเห็นว่าไม่ต้องสั่งฟ้อง สถานพินิจฯ จะขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อให้รับตัวเด็กไปทำงานบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม เช่น การทำงานในโรงเรียน สถานีอนามัย หรือโรงพยาบาล ตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดตามระดับความผิด จากนั้นสถานพินิจฯ จะนำผลการบำเพ็ญประโยชน์มาเสนอต่อพนักงานอัยการเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติคำสั่งไม่ฟ้องสู่ศาล

ปัจจุบันกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับหลายหน่วยงาน อาทิ กระทรวงศึกษาธิการรับให้การศึกษาเรียนรู้แก่เด็กที่กระทำผิดและถูกคุมตัวในสถานพินิจฯ กระทรวงสาธารณสุขรับนำตัวเด็กไปเข้ารับการบำบัด กระทรวงแรงงานรับเด็กที่กระทำผิดไปเข้ารับการฝึกทักษะอาชีพที่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ให้ความช่วยเหลือในการจัดบ้านพักและสถานสงเคราะห์เด็กและเยาวชนในพื้นที่ต่าง ๆ

สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ยังมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในกระทรวงเดียวกันซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่อีกด้วย ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี ซึ่งกรมราชทัณฑ์ประกอบด้วย 3 หน่วยงานย่อย คือ เรือนจำกลางลำปาง ทัณฑสถานบำบัดเขตลำปาง สถานกักขังจังหวัดลำปาง โดยทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมจะมีการบูรณาการในเชิงรุกร่วมกับจังหวัด เช่น การให้ความรู้ด้านกฎหมายเบื้องต้นแก่ส่วนราชการต่าง ๆ การประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคอื่น ๆ ในการร่วมเป็นสหวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ และเจ้าพนักงานของรัฐ ทำหน้าที่จัดเวรตรวจสถานรับเลี้ยงเด็ก สอบสวนเด็กและเยาวชนตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาว่าด้วยคดีอาญาเกี่ยวกับเด็กและผู้เสียหาย คดีกระทำชำเรา คดีทำร้ายร่างกาย เป็นต้น

สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง มีการทำงานร่วมกับศาลในการดูแลคดีเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนโดยมีการทำหนังสือบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างสถานพินิจฯ ศาล และอัยการจังหวัด โดยเปิดให้ศาลสามารถเข้ามาเยี่ยมดูแลเด็กและเยาวชนภายในสถานพินิจฯ ได้ตลอดเวลาตามที่ศาลต้องการ สำหรับการทำงานร่วมกับอัยการ จะมีการจัดประชุมระหว่างสถานพินิจฯ และอัยการเพื่อพิจารณาเลือกคดีที่เยาวชนกระทำความผิดเล็กน้อย ซึ่งระวางโทษไม่เกิน 5 ปี เพื่อสั่งไม่ฟ้อง แต่ให้มีการทำงานบำเพ็ญประโยชน์ชดเชยความผิดต่อสังคมแทน โดยทั้งสองฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ร่วมกันจากกรณีนี้ นั่นคือ อัยการสามารถเพิ่มจำนวนผลงานการสั่งไม่ฟ้อง เป็นการลดจำนวนคดีที่ขึ้นสู่ศาล และลดงบประมาณที่จะดำเนินกระบวนการยุติธรรม ในขณะที่กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้ผลงานจากการเพิ่มจำนวนผู้กระทำผิดที่ได้รับการบำบัดเยียวยากลับคืนสู่สังคม นอกจากนี้ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง ยังประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อดำเนิน

ภารกิจด้านการบำบัดและดูแลเด็กในสถานพินิจฯ เช่น การเชิญผู้ที่มีความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้ในโครงการอบรมระยะสั้นแก่เด็กในสถานพินิจฯ เป็นต้น

สำหรับการทำงานคู่ขนานกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การทำงานคู่ขนานกับการดำเนินกิจกรรมของศาล กล่าวคือ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ด้านกระบวนการยุติธรรมแก่โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อยู่เสมอ ในขณะที่ศาลก็มีโครงการในลักษณะเดียวกันด้วย อีกกรณีหนึ่งคือ การทำสำนวนคดีเยาวชนควบคู่กันไประหว่างสถานพินิจฯ กับตำรวจ โดยตำรวจทำสำนวนคดีเพื่อส่งให้พนักงานอัยการเป็นผู้ส่งฟ้อง ในขณะที่สถานพินิจฯ ทำสำนวนคดีอีกชุดหนึ่งให้แก่ศาล โดยเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ จากนั้นศาลจะพิจารณาน้ำหนักของสำนวนเพื่อประกอบการวินิจฉัยตัดสินให้เหมาะสมกรณีความผิดของเด็กแต่ละราย

ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแทนกัน คือ เมื่อสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนรับดำเนินภารกิจแทนหน่วยงานอื่น มักจะประสบกับปัญหาบุคลากรและงบประมาณไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในกรณีการทำงานร่วมกันตามบันทึกข้อตกลง มักจะประสบปัญหาการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า อีกปัญหาหนึ่งคือ การทำงานในภารกิจของสถานพินิจฯ ควบคู่ไปกับภารกิจอื่น ๆ ที่สั่งการมาจากสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เป็นผลให้ในแต่ละเดือนสถานพินิจฯ ต้องรับผิดชอบหลายโครงการในเวลาเดียวกัน และทำให้บุคลากรมีภาระงานเพิ่มขึ้นเพราะต้องทำงานประจำของหน่วยงานและงานของหน่วยงานอื่น ๆ ในกระทรวง

สำหรับหน่วยงานในพื้นที่ซึ่งมีการปฏิบัติในลักษณะคู่ขนานกันนั้น ตัวแทนสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง เสนอว่าหากเป็นไปได้ควรมีการประสานเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานเหล่านั้นเพื่อร่วมกันทำภารกิจในพื้นที่ ตัวอย่างเช่น สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ซึ่งมีภารกิจเรื่องเด็กที่ต้องทำงานเชิงรุกในพื้นที่ ควรจะมีการหารือร่วมกับสถานพินิจฯ เพื่อร่วมกันวางเป้าหมายร่วมสำหรับปฏิบัติภารกิจในพื้นที่ อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงจุด ไม่ว่าจะเป็นการทำโครงการในโรงเรียน ทำโครงการร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล หรือชุมชนต่าง ๆ ทั้งการทำงานร่วมกันนอกจากจะเป็นการประหยัดงบประมาณแล้ว ยังช่วยสร้างความสามัคคีระหว่างหน่วยงานในพื้นที่ด้วย นอกจากนี้หลังจากทำงานร่วมกันแล้ว ควรจะมีการสร้างระบบติดตามประเมินผลโครงการ หรือบุคคลกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการอบรมหรือเข้าร่วมโครงการ เพื่อชี้วัดว่ากลุ่มเป้าหมายได้นำความรู้ไปปรับใช้อย่างไร หรือมีกระทำความผิดซ้ำหรือไม่

(2) **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จังหวัดลำปาง**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จังหวัดลำปาง รับผิดชอบกำกับดูแลสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองลำปาง อำเภอห้างฉัตร อำเภอแม่เมาะ อำเภองาว โดยขึ้นตรงต่อกระทรวงศึกษาธิการ ในการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มีการทำงานแทนหน่วยงานอื่นเป็นปกติ โดยสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาเขต 1 จะมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลภารกิจบางเรื่องในเขตจังหวัดแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 และเขต 3 ด้วย นั่นคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ทำหน้าที่เหมือนเป็นตัวแทนของจังหวัด นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีการมอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 รับเป็นเจ้าภาพดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษาของท้องถิ่นด้วย เช่น งานกีฬาประจำปี งานประเพณีประจำปี เป็นต้น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 เป็นแม่งาน มีการดึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 และเขต 3 รวมทั้งสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาร่วมกันจัดงาน

สำหรับการมอบหมายภารกิจจากหน่วยงานอื่นมาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 รับดำเนินการแทนนั้น ส่วนใหญ่เป็นการมอบหมายภารกิจให้ทำแทนอย่างเป็นทางการ เช่น มีหนังสือสั่งการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ดูแลรับผิดชอบภารกิจในจังหวัดโดยเฉพาะ หรือบางโครงการเป็นการสั่งการจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง ส่วนการมอบให้หน่วยงานอื่นทำแทน เป็นการมอบให้หน่วยงานในสังกัดไปทำหน้าที่แทน เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มอบหมายโรงเรียนภายใต้สังกัดไปทำหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การเดินทางไปจัดแสดงนิทรรศการ และส่งตัวแทนนักเรียนไปประกวดความสามารถด้านต่าง ๆ โดยไปในนามเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 หรือในนามจังหวัด

(3) **สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง**

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง รับผิดชอบดูแลแรงงานทั้งหมดในจังหวัด ทั้งแรงงานในระบบและแรงงานนอกระบบ ดังนั้น หน่วยงานใดที่มีภารกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นแรงงานในจังหวัด จึงมักจะประสานความร่วมมือหรือมีการมอบหมายงานให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางช่วยรับผิดชอบดำเนินการแทนอยู่เสมอ เช่น ภารกิจที่เกี่ยวกับการพัฒนาฝีมือแรงงานและการส่งเสริมการผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) การรณรงค์ให้ความรู้เรื่องการป้องกันไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009 ในกลุ่มแรงงาน การมอบหมายภารกิจจากสำนักงานปฏิรูปที่ดินฯ ให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง รับประชาสัมพันธ์โครงการจัดสรรที่ดินเกษตรกรรมให้กับผู้ว่างงานที่ประสงค์จะทำการเกษตร โดยมอบหมายให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางเป็นจุดรับสมัครผู้ว่างงานที่ต้องการเข้าร่วมโครงการ เป็นต้น

สาเหตุที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางได้รับฝากงานที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นแรงงานในสถานประกอบการอยู่เสมอ ทั้งจากหน่วยงานอื่น ๆ และหน่วยงานภายในกระทรวงแรงงาน เนื่องจากสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นหน่วยงานเดียวที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการเข้าไปปฏิบัติภารกิจหน้าที่ภายในสถานประกอบการของเอกชนได้อย่างถูกต้อง มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของลูกจ้าง ดังนั้น ไม่ว่าจะมีโครงการระดับกระทรวงหรือโครงการตามนโยบายระดับชาติ โครงการเหล่านั้นจึงมักจะถูกส่งผ่านมายังสำนักงานสวัสดิการและ

คุ้มครองแรงงานจังหวัด เช่น โครงการต้นกล้าอาชีพ และการดำเนินมาตรการลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจและการเลิกจ้าง เป็นต้น

จากสภาพการทำงานแทนหน่วยงานอื่นซึ่งสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน พบว่ายังมีปัญหาอุปสรรคอยู่พอสมควร โดยเฉพาะปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในบางกรณีการทำภารกิจแทนหน่วยงานอื่นทำให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานต้องปฏิบัติงานซึ่งตนไม่มีความรู้หรือไม่มีความถนัด เช่น การสอบปากคำหรือสอบข้อเท็จจริงจากนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งเป็นงานของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานสอบแรงงาน เมื่อบุคลากรของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดต้องปฏิบัติงานดังกล่าว จึงเป็นการทำงานที่ไม่มีทักษะที่ถนัด และเป็นการทำหน้าที่โดยไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายรองรับด้วย เนื่องจากภารกิจหลักของหน่วยงานคือการกำกับบังคับใช้กฎหมาย และการรับเรื่องร้องทุกข์และวินิจฉัยคำร้องในเรื่องซึ่งเกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของนายจ้างลูกจ้างเท่านั้น

ตัวอย่างการได้รับมอบหมายงานจากหน่วยงานอื่นในกรณีอื่น ๆ ได้แก่ กรณีที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง ออกปฏิบัติงานตามแผนงานอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานแก่แรงงานนอกระบบในชุมชน โดยมีการประสานความร่วมมือกับกำนันและองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่เป้าหมาย ปรากฏว่าสำนักงานประกันภัยมีการประสานขอฝากเจ้าหน้าที่ของกรมการประกันภัยหนึ่งคนเดินทางไปร่วมการบรรยายให้ความรู้แก่ประชาชนเรื่องธุรกิจประกันภัยในโครงการของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางด้วย เนื่องจากสำนักงานประกันภัยมีภารกิจด้านการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและเผยแพร่ความรู้เรื่องการประกันภัยแก่ประชาชนในพื้นที่แต่ไม่มีงบประมาณและบุคลากรในการจัดกิจกรรมปฏิบัติการในพื้นที่จึงต้องขอติดตามไปกับคณะทำงานของสำนักงานด้วย โดยสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางเป็นผู้รับผิดชอบงบประมาณการจัดฝึกอบรม ค่าวิทยากร ค่าจัดเลี้ยงอาหารว่างและอาหารกลางวันสำหรับผู้เข้าร่วมอบรม

อีกกรณีหนึ่งคือ การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางรับทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เรื่องความปลอดภัยในการทำงาน กรณีการใช้สารเคมีฉีดพ่นไล่แมลงในไร่ข้าวโพดแทนเจ้าหน้าที่ของศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 10 เนื่องจากศูนย์ไม่มีงบประมาณและบุคลากรลงปฏิบัติงานในชุมชน ส่งผลให้บุคลากรของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางต้องปฏิบัติงานซึ่งไม่มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอ แต่ต้องรับผิดชอบดำเนินการแทนหน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ การรับฝากงานของหน่วยงานอื่นยังส่งผลให้บุคลากรที่มีอยู่จำกัดมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยเฉพาะต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมส่งไปยังหน่วยงานเจ้าของภารกิจซึ่งมีกำหนดให้ส่งไม่เกินทุกวันที่ 5 ของเดือน เมื่อต้องทำงานอื่นที่มิใช่ภารกิจหลักจึงส่งผลกระทบต่อเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานประจำอย่างเลี่ยงไม่ได้

สำหรับการมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอื่นรับดำเนินการแทนนั้น ในกรณีของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง ไม่ปรากฏชัดเจน โดยส่วนใหญ่การประสานกับหน่วยงานอื่นมักเป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหลัก เช่น การส่งตัวแทนหน่วยงานเข้าร่วมปฏิบัติหน้าที่กับเครือข่ายความปลอดภัยในการทำงาน เครือข่ายแรงงานสัมพันธ์ ออกตรวจสถานประกอบการร่วมกับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน หรือเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสวัสดิการ ตามกฎหมายซึ่งมีกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจน ส่วนการทำงานด้านแรงงานนอกระบบ จะอาศัยการประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ซึ่งใกล้ชิดกับชุมชนมากกว่า เป็นตัวประสานและขับเคลื่อนกิจกรรม

(4) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง เป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม มีข้าราชการทั้งหมด 25 คน แต่เนื่องภารกิจด้านวัฒนธรรมมีขอบข่ายงานกว้างขวางมาก จึงเป็นผลให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางต้องทำงานแทนกรมทั้งหมดในกระทรวงวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำภารกิจในพื้นที่แทนกรมการศาสนา สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ และกรมศิลปากร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางจะมีบุคลากรเพียง 25 คน แต่การรับดำเนินภารกิจด้านศาสนาและวัฒนธรรมแทนหน่วยงานอื่นในกระทรวง กลับไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานในพื้นที่เท่าใดนัก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นบุคลากรในสายวิชาการซึ่งโอนมาจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรที่มีการตัดโอนมานี้จึงเพียงแค่เปลี่ยนจากตำแหน่งนักวิชาการวัฒนธรรมศึกษามาเป็นนักวิชาการวัฒนธรรม ดังนั้น จึงสามารถรองรับงานเหล่านั้นได้โดยไม่มีปัญหาเรื่องทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญ

หากพิจารณาปริมาณงานที่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางดำเนินการอยู่ในขณะนี้ พบว่า งานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้เป็นงานในภารกิจความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ โดยบุคลากรต้องทำงานดังกล่าวควบคู่ไปกับงานประจำของสำนักงานปลัดกระทรวง ตัวอย่างงานทำแทนที่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางรับผิดชอบดำเนินการแทนสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ได้แก่ งานเฝ้าระวังวัฒนธรรม และงานศิลปินร่วมสมัย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติมอบหมายให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดรับนำโครงการไปปฏิบัติในพื้นที่ และมอบหมายให้ติดตามดูแลตลอดโครงการ แม้จะมีการโอนงบประมาณมาให้ดำเนินโครงการ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่างบประมาณที่ให้มานั้น ไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการตามสภาพความเป็นจริงในพื้นที่ ทำให้ต้องอาศัยทรัพยากรและงบประมาณบางส่วนของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

นอกจากปัญหาเรื่องงบประมาณแล้ว การปฏิบัติภารกิจแทนหน่วยงานอื่นประสบกับปัญหาด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อีกด้วย เนื่องจากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง มีเจ้าหน้าที่เพียง 25 คน

เมื่อต้องดูแลภารกิจด้านวัฒนธรรมทั้งจังหวัด อีกทั้งยังต้องรับผิดชอบภารกิจแทนกรมอื่น ๆ ในกระทรวงอีก จึงทำให้บุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางมีภาระงานเกินกำลังบุคลากร โดยเฉพาะการลงพื้นที่ปฏิบัติงานในระดับอำเภอนั้น สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการได้เพียงแค่อำเภอละ 1 คนเท่านั้น ทางออกหนึ่งที่ช่วยในการแบ่งเบาภาระของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางได้บ้าง ก็คือ การประสานความร่วมมือในการทำงานด้านวัฒนธรรมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายวัฒนธรรมในระดับชุมชน และสภาวัฒนธรรมระดับอำเภอ

สำหรับการมอบหมายภารกิจในความรับผิดชอบให้หน่วยงานอื่นรับดำเนินการแทน ได้แก่ การมอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับดำเนินโครงการ “ครูพระสอนศีลธรรม” ซึ่งเป็นการมอบหมายอย่างเป็นทางการจากสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม มีการโอนงบประมาณโครงการไปให้โรงเรียนที่รับดำเนินโครงการดังกล่าวสามารถเบิกจ่ายได้โดยตรง ส่วนสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางมีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการในพื้นที่เท่านั้น

(5) **ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง**

ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง เป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาพิเศษนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้แก่คนพิการตั้งแต่แรกเกิดจนถึงตลอดชีวิต และจัดฝึกอบรมอาสาสมัครผู้ดูแลคนพิการ ให้บริการสนับสนุนสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา รวมถึงการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ แก่คนพิการ นอกจากการดำเนินภารกิจหลักดังกล่าวแล้ว ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง ยังรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่แทนหน่วยงานอื่นด้วย ได้แก่ ภารกิจการดูแลคนพิการในชุมชนและลงพื้นที่ดูแลเด็กพิการที่เคยเข้าศึกษาในระบบแล้ว แต่เมื่อประสบปัญหาเจ็บป่วยจนพิการจึงต้องอยู่ที่บ้าน เจ้าหน้าที่ในตำแหน่งครูศูนย์การศึกษาพิเศษจึงต้องลงพื้นที่ไปดูแลให้การศึกษาเด็กกลุ่มนี้ในชุมชน แต่ปัญหาก็คือ ครูการศึกษาพิเศษเหล่านั้นมีหน้าที่ให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาผู้พิการ จึงไม่มีความรู้ทางวิชาการเฉพาะด้าน เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย เป็นต้น ประกอบกับโรงเรียนก็มิได้มีระบบให้บริการการศึกษารองรับเด็กพิการที่ไม่สามารถกลับเข้าไปเรียนในโรงเรียนกลุ่มนี้ได้ ส่งผลให้เด็กพิการในชุมชนขาดโอกาสที่จะจบการศึกษาภาคบังคับไปโดยปริยาย นอกจากนี้ อุปสรรคสำคัญก็คือ เรื่องงบประมาณสำหรับดูแลการศึกษาเด็กพิการกลุ่มนี้ ซึ่งศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปางไม่สามารถเบิกได้เนื่องจากส่วนกลางได้จัดสรรเงินไปให้โรงเรียนที่เด็กมีชื่อเข้าเรียนอยู่ก่อนแล้ว

ภารกิจหน้าที่อีกประการหนึ่งที่บุคลากรของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปางต้องดูแลรับผิดชอบในพื้นที่ทั้งที่มิใช่ภารกิจหลักของหน่วยงาน ก็คือ การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้พิการ ซึ่งเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งครูการศึกษาพิเศษที่ลงปฏิบัติงานในชุมชน นอกจากจะต้องให้ความรู้ทั่วไปแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ในการทำกิจกรรมฟื้นฟูสมรรถภาพผู้พิการที่มีความพิการรุนแรงด้วย ซึ่งถือเป็นการทำหน้าที่แทนบุคลากร

ทางการแพทย์และพยาบาลที่มีภารกิจด้านการบริการสุขภาพแก่คนในชุมชน ปัญหาที่พบก็คือ แม้ว่าบุคลากรของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง จะเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการในโครงการฝึกอบรมระยะสั้นมาในระดับหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติก็ยังไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเทียบเท่าบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณะ ยิ่งกว่านั้น หากพิจารณาตามหลักกฎหมายแล้วเจ้าหน้าที่ครูการศึกษาพิเศษก็ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการทำงานดังกล่าวแต่อย่างใด แต่เมื่อต้องให้ความรู้แก่ผู้พิการแล้วก็จำเป็นต้องให้ความรู้เรื่องการดูแลเรื่องสุขภาพร่างกายอย่างเลี่ยงไม่ได้

ปัญหาด้านบุคลากรจึงเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำงานด้านการดูแลคนพิการในพื้นที่ เนื่องจากปัจจุบันศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง มีเจ้าหน้าที่ 17 คน แต่ต้องรับผิดชอบดูแลผู้พิการในชุมชนต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ 3 อำเภอ ซึ่งมีเด็กพิการที่ต้องอยู่กับบ้านไม่สามารถกลับเข้าสู่การศึกษาในระบบได้จำนวนประมาณ 3,000 กว่าคน ด้วยเหตุนี้ ในปัจจุบันศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปางจึงสามารถออกปฏิบัติงานให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นได้เพียง 114 คน เพราะเจ้าหน้าที่ทั้งหมดสามารถลงพื้นที่ไปให้บริการเด็กพิการได้เพียง 3-4 รายต่อวัน นอกจากนี้ ครูการศึกษาพิเศษก็ต้องมีภาระหน้าที่ด้านการบริหารงานทั่วไปของศูนย์ฯ ควบคู่ไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรส่วนหนึ่งอยู่ประจำที่ศูนย์ฯ โดยสรุปจึงมีเจ้าหน้าที่ที่สามารถออกปฏิบัติงานพื้นที่ได้ทั้งหมด 5 คน

ตัวแทนศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง เห็นว่าทางออกหนึ่งที่จะทำให้ภารกิจการดูแลและให้บริการการศึกษาแก่เด็กพิการสามารถเป็นไปอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพได้ ก็คือ การทำงานร่วมกันระหว่างศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดซึ่งมีอยู่ในทุกจังหวัด กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบดูแลการศึกษาแก่ผู้พิการด้วย แต่ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังไม่มีการบรรจุภารกิจด้านการศึกษาพิเศษและการดูแลผู้พิการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในเรื่องนี้มากขึ้นจะช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจด้านการดูแลผู้พิการบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นได้

(6) สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลำปาง

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีภารกิจหลักคือ การส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เนื่องจากภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีขอบเขตอำนาจหน้าที่หลากหลาย และเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ดังนั้นภารกิจที่รับผิดชอบโดยตรงจึงมีประมาณค่อนข้างมาก ภารกิจที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดต้องรับผิดชอบดูแลแทนหน่วยงานอื่น ได้แก่ การนำภารกิจ

ตามโยบายต่าง ๆ ลงสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ เช่น งานจากกระทรวงมหาดไทย งานที่เกี่ยวข้องกับสำนักนายกรัฐมนตรี งานเกี่ยวกับถ่ายโอนภารกิจ ซึ่งสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ช่วยขับเคลื่อนให้การถ่ายโอนภารกิจของกระทรวงต่าง ๆ บรรลุผล นอกจากนั้น หลังจากมีการถ่ายโอนแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องช่วยสำนักนายกรัฐมนตรีในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติภารกิจซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการถ่ายโอนอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังมีภารกิจที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับส่วนราชการในระดับกรมอื่น ๆ ภายในกระทรวงมหาดไทย และในกระทรวงอื่น ๆ เช่น กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดจึงต้องมีหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยราชการต่าง ๆ ที่ทำข้อตกลงกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ เพื่อให้มีการนำโครงการภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวไปปฏิบัติต่อไป

(7) เทศบาลตำบลเกาะคา

เทศบาลตำบลเกาะคา นอกจากจะปฏิบัติภารกิจในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบแล้ว ยังได้รับการประสานให้ดำเนินภารกิจอื่น ๆ ที่มาจากหน่วยราชการบริหารส่วนกลาง หน่วยงานในระดับจังหวัด และระดับอำเภออีกด้วย โดยรูปแบบการประสานให้เทศบาลดำเนินภารกิจของหน่วยราชการนั้น มีทั้งที่เป็นการประสานขอความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการและกรณีที่มีหนังสือสั่งการมาโดยตรง เช่น เทศบาลได้รับหนังสือประสานงานจากกรมคุมประพฤติ แจ้งว่าจะมีการส่งเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจความประพฤติเข้ามาปฏิบัติงานในเขตชุมชน หรือแจ้งว่าจะมีผู้กระทำความผิดที่อยู่ในการคุมประพฤติเข้ามาอาศัยในพื้นที่ ขอให้เทศบาลช่วยสอดส่องดูแลและดำเนินการตามที่เห็นสมควร หรือการได้รับแจ้งจากสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนให้ช่วยรับเยาวชนที่พ้นจากสถานพินิจฯ เข้าทำงานบริการสังคมในเทศบาล เป็นต้น

ปัญหาอุปสรรคที่พบจากการปฏิบัติภารกิจแทนหน่วยงานอื่น ได้แก่ ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรของเทศบาล ซึ่งหลายกรณีผู้ปฏิบัติงานขาดความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านในงานของกระทรวงต่าง ๆ ที่มอบหมายภารกิจให้ดำเนินการแทน ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ กรณีการจัดซื้ออาหารเสริมนม ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทนกระทรวงศึกษาธิการ จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาพบว่า กรณีการจัดซื้ออาหารเสริมนมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องความไม่โปร่งใส ส่วนหนึ่งมิใช่ปัญหาที่เกิดจากการทุจริต แต่เป็นเรื่องของการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบและวิธีการการจัดซื้อจัดจ้าง อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้องของบุคลากรท้องถิ่น ทำให้เกิดช่องโหว่ที่ภาคเอกชนสามารถอาศัยประโยชน์จากจุดอ่อนด้านขีดความสามารถของบุคลากรท้องถิ่นในการแสดงหากำไรได้

การทำงานแทนหน่วยงานอื่นอีกกรณีหนึ่ง คือ การจัดเก็บข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) ซึ่งเป็นภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน แต่ได้มีการมอบหมายให้เทศบาลดำเนินการแทน เพราะกรมการพัฒนาชุมชนไม่มีงบประมาณในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในชุมชน และเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับชุมชน จึงมอบหมายให้ดำเนินการแทน โดยเทศบาลรับผิดชอบงบประมาณสำหรับการจัดประชุม การเลี้ยงรับรอง การจัดเอกสาร การให้เบี้ยเลี้ยงแก่บุคลากรที่ออกเก็บข้อมูล จปฐ. ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเทศบาลได้อาศัยการประสานความร่วมมือกับอาสาสมัครสาธารณสุขในชุมชนให้ช่วยทำหน้าที่ในการเก็บข้อมูลดังกล่าวแทน โดยเทศบาลออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด เนื่องจากเป็นบุคคลที่อยู่ในชุมชนทำให้ได้รับความไว้วางใจและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายกว่าการส่งเจ้าหน้าที่ของเทศบาลลงไปเก็บข้อมูลครัวเรือน

(8) **สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปาง**

สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลางสังกัดกระทรวงแรงงานซึ่งตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค มีภารกิจคือ การพัฒนาศักยภาพแรงงาน โดยให้การศึกษาเพื่อต่อยอดความรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน การฝึกอบรมทักษะอาชีพให้แก่แรงงานที่ว่างงาน แรงงานที่ถูกเลิกจ้าง รวมถึงการสร้างอาชีพเสริมหรืออาชีพหลัก สำหรับภารกิจที่เกี่ยวข้องกับสถานประกอบการ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพแรงงานที่ทำงานในสถานประกอบการ เพื่อให้มีศักยภาพตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ รวมตลอดจนการส่งเสริมมาตรฐานแรงงาน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้ดำเนินการจัดทดสอบฝีมือแรงงานในสถานประกอบการในพื้นที่

การมอบหมายให้หน่วยงานอื่นดำเนินภารกิจแทน ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานตามอำนาจหน้าที่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน นั่นคือ การทำหน้าที่ส่งเสริมให้แรงงานได้รับการพัฒนายกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น โดยผ่านการส่งเสริมให้สถานประกอบการได้ดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพแรงงานของตนเอง แทนที่จะให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานรับผิดชอบทั้งหมด ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป จะต้องดำเนินการพัฒนาศักยภาพแรงงานของตนเอง ไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรมหรือการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในกรณีที่สถานประกอบการไม่มีศักยภาพในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้ จะต้องจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน สำหรับให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานดำเนินการจัดการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานแทน นอกจากนี้กองทุนดังกล่าวยังเปิดให้สถานประกอบการกู้ยืมไปดำเนินการพัฒนาแรงงานในสถานประกอบการของตนเองได้ด้วย ส่วนการทำงานแทนหน่วยงานอื่นนั้น ได้แก่ การรับมอบหมายให้จัดกิจกรรมฝึกอบรมทักษะอาชีพแก่ผู้ประกันตนในกรณีว่างงาน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของสำนักงานประกันสังคม

สำหรับการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นนั้น ส่วนใหญ่เป็นการประสานความร่วมมือกันอย่างเป็นทางการในการดำเนินภารกิจซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานในกระทรวงต่าง ๆ ได้แก่ การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกรมพัฒนาฝีมือแรงงานกับกระทรวงกลาโหม โดยให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดร่วมกับทางมณฑลทหารบกหรือทหารเรือ หรือหน่วยงานทหาร ดำเนินโครงการฝึกอบรมทักษะฝีมือแรงงานให้แก่ทหารปลดประจำการก่อนเพื่อให้ทหารเหล่านั้นมีศักยภาพในการประกอบอาชีพหลังจากปลดประจำการ รวมถึงการฝึกอาชีพเสริมแก่ครอบครัวทหารประจำการด้วย ในการจัดการฝึกอบรมอาชีพแก่ทหารนี้ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นผู้รับผิดชอบงบประมาณดำเนินการหลัก ยกเว้นในกรณีที่งบประมาณไม่เพียงพอจึงจะขอให้หน่วยงานทหารช่วยสมทบ ส่วนหน่วยทหารจะรับผิดชอบด้านอุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม แต่ก็มีบางกรณีที่ต้องอาศัยสถานที่ฝึกทักษะเฉพาะของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

นอกจากนั้น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานยังมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงยุติธรรม เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมคุมประพฤติ และกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพื่อให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานในจังหวัดต่าง ๆ มีการประสานการทำงานร่วมกับเรือนจำและสถานบำบัดผู้กระทำผิดที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ในรูปของการจัดโครงการฝึกอบรมทักษะอาชีพแก่ผู้ต้องขังในเรือนจำที่ใกล้จะพ้นโทษ เพื่อให้คนเหล่านั้นมีทักษะอาชีพติดตัวหลังพ้นโทษออกไปในสังคม ในขณะที่สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนในจังหวัดก็จะส่งผู้ต้องหาที่เป็นเยาวชนที่ใกล้จะพ้นโทษหรือที่พ้นโทษแล้วหรืออยู่ในระหว่างคุมประพฤติ เข้ามารับการฝึกอบรมทักษะอาชีพในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือในบางกรณีสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานก็มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปจัดกิจกรรมฝึกอบรมอาชีพให้ในพื้นที่ผู้ต้องคุมประพฤติอาศัยอยู่ด้วย

สำหรับกรณีที่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่โดยตรง ได้แก่ การประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในพื้นที่เดียวกันเพื่อจัดโครงการฝึกอบรมทักษะอาชีพแก่นักศึกษา เช่น การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชมงคลล้านนาในการจัดโครงการฝึกอบรมทักษะอาชีพให้แก่นักศึกษาก่อนจบการศึกษาเพื่อให้มีศักยภาพตรงตามตลาดแรงงาน นอกจากนี้ ยังมีการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง ในการจัดโครงการฝึกอบรมทักษะอาชีพด้านหัตถกรรมงานไม้แก่นักศึกษา โดยสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านสถานที่และวิทยากร ส่วนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะรับผิดชอบงบประมาณค่าวัสดุฝึกอบรม

สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางยังมีการร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่อีกด้วย โดยสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางจะมีการสำรวจความต้องการด้านแรงงานของสถานประกอบกิจการ และเชิญตัวแทนสภาอุตสาหกรรมและหอการค้าจังหวัดเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาฝีมือแรงงานของสถาบันด้วย โดยมีการจัดประชุมร่วมกับผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ปีละ 2-3 ครั้ง เพื่อสำรวจความต้องการด้านแรงงาน

ของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจในแต่ละช่วง เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน เป้าหมายก็เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันได้รับการฝึกทักษะอาชีพที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากที่สุด

สำหรับการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ก่อนที่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางจะดำเนินการจัดทำแผนงานในแต่ละปี จะมีการสอบถามความต้องการด้านทักษะอาชีพและความจำเป็นในการพัฒนาฝีมือแรงงานในชุมชนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างทั่วถึง เพื่อจัดทำแผนการจัดโครงการฝึกทักษะอาชีพให้ตรงตามความต้องการของประชาชนมากที่สุด นอกจากนี้ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน ก็จะมีการประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนอยู่เสมอ โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์โครงการจัดฝึกทักษะอาชีพแก่ประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ นั้น สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางจะอาศัยการประสานขอความร่วมมือไปยังเครือข่ายอาสาสมัครแรงงานซึ่งกระจายอยู่ในชุมชนต่าง ๆ

การทำงานของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางส่วนหนึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ด้วย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย วิทยาลัยเทคโนโลยี และวิทยาลัยอาชีวศึกษา เนื่องจากบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางมีข้อจำกัดทั้งในด้านอัตรากำลังและขอบเขตความรู้ความสามารถ ดังนั้นจึงต้องอาศัยการดึงความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาซึ่งมีบุคลากรครูอาจารย์ที่มีความรู้ในระดับสูงเข้ามาร่วมในการดำเนินโครงการฝึกอบรมทักษะอาชีพด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน รวมถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแข่งขันด้านฝีมือแรงงาน การทดสอบฝีมือแรงงาน ซึ่งต้องอาศัยอนุกรรมการหรือกรรมการสอบจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

ในประเด็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่พบในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นนั้น ตัวแทนสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางให้ความเห็นว่า ในกรณีการร่วมมืออย่างเป็นทางการในรูปการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกรมนั้น ค่อนข้างมีความชัดเจนในขอบเขตความร่วมมือและการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการทำบันทึกข้อตกลงในระดับกรมนั้น ส่วนใหญ่กำหนดไว้ชัดเจนว่าการจัดฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ทางกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะเป็นฝ่ายรับผิดชอบงบประมาณการจัดฝึกอบรมและวิทยากรเป็นหลัก แต่ในกรณีที่เป็นการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางกับหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่โดยตรงนั้น แนวทางการจัดการทรัพยากรในการจัดกิจกรรมร่วมกันโดยส่วนใหญ่จะเป็นการตกลงกันในแต่ละกรณีไป เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบงบประมาณวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม ส่วนสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานรับผิดชอบค่าวิทยากร ซึ่งมีลักษณะเป็นการบูรณาการการทำงานระหว่างกันเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติ ผู้แทนสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางเสนอว่า ในการตัดสินใจจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ นั้น ควรเปิดโอกาสให้ทางหน่วยงานในระดับปฏิบัติในพื้นที่ได้มีอำนาจตัดสินใจกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เนื่องจากการปฏิบัติงานในระดับ

พื้นที่ในแต่ละแห่งนั้นมีความแตกต่างกัน การทำบันทึกข้อตกลงที่กำหนดเงื่อนไขจากส่วนกลางจึงมักจะสร้างความลำบากให้แก่ผู้ปฏิบัติในพื้นที่ โดยเฉพาะกรณีการทำบันทึกข้อตกลงกับกรมราชทัณฑ์ ในเรื่องการจัดฝึกอบรมทักษะอาชีพแก่ผู้ต้องขังในเรือนจำนั้น โดยส่วนใหญ่ทางสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางต้องรับผิดชอบงบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทั้งที่กลุ่มเป้าหมายของภารกิจในพื้นที่มิได้มีเพียงแค่กลุ่มผู้ต้องการขังเท่านั้น ในขณะที่งบประมาณของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางก็มีอยู่จำกัด แต่เมื่อขอให้ทางราชทัณฑ์ช่วยเหลือสมทบงบประมาณ กลับได้รับการปฏิเสธโดยให้เหตุผลว่าต้องยึดเงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงที่ทำขึ้นระหว่างกรมพัฒนาฝีมือแรงงานกับกรมราชทัณฑ์ เป็นต้น

กรณีการทำงานด้านการฝึกทักษะอาชีพในลักษณะคู่ขนานไปกับบทบาทของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำปางนั้น พบว่า ภารกิจหลักด้านการพัฒนาศักยภาพแรงงาน ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันด้วย นั่นคือ การฝึกทักษะอาชีพในโครงการต้นกล้าอาชีพ ซึ่งเป็นภารกิจตามนโยบายของรัฐบาล โดยสำนักนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีภารกิจเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ความรู้และพัฒนาอาชีพรับดำเนินโครงการ ในกรณีนี้จึงมีหน่วยงานของกรมในกระทรวงต่างๆ และหน่วยฝึกอาชีพต่าง ๆ ในระดับชุมชนเข้ามามีบทบาทจัดกิจกรรมฝึกทักษะอาชีพในพื้นที่ด้วย

(9) **สมาคมเครื่องปั้นดินเผาจังหวัดลำปาง**

ปัญหาอุปสรรคในการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนส่วนใหญ่มักจะมีต้นเหตุจากหน่วยงานภาครัฐ ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันภาคเอกชนได้รับมอบหมายให้เข้ารับดูแลบริหารจัดการศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าเซรามิกและสินค้าหัตถอุตสาหกรรม ซึ่งสร้างขึ้นด้วยงบประมาณของจังหวัดกว่าสองร้อยล้านบาท แต่เมื่อสร้างเสร็จแล้วเป็นเวลากว่า 3 ปีภาครัฐยังไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ จึงต้องปิดร้างอยู่จนถึงตอนนี้ เมื่อภาคเอกชนจะเข้ามาบริหารจัดการก็พบว่าติดปัญหาเรื่องต้นทุนค่าเช่าร้าน ซึ่งหากคิดคำนวณต้นทุนค่าเช่าที่ดินกรมธนารักษ์ซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่จัดสร้างศูนย์ฯ ดังกล่าวแล้ว พบว่าในแต่ละวันทางศูนย์ฯ ต้องจ่ายค่าเช่าเป็นเงินวันละไม่ต่ำกว่าหนึ่งหมื่นบาท มิพักต้องกล่าวถึงค่าบริหารจัดการศูนย์ ซึ่งทั้งหมดนี้ย่อมเป็นต้นทุนที่ผู้ประกอบการรายย่อยที่เข้ามาเช่าร้านจำหน่ายสินค้าในศูนย์ฯ ต้องแบกรับ และในความเป็นจริงแล้วต้องถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงเกินกว่าผู้ประกอบการรายย่อยจะแบกรับได้ ดังนั้น แม้ว่าโดยศักยภาพแล้วภาคเอกชนพร้อมที่จะเข้ามารับดูแลบริหารจัดการศูนย์ฯ ดังกล่าวแทนจังหวัด แต่หากยังมีข้อติดขัดที่ภาครัฐไม่สามารถหาข้อตกลงระหว่างกันได้ ภาคเอกชนก็ย่อมไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้

ปัญหาอีกประการหนึ่งในการทำงานร่วมกับภาครัฐ ก็คือ ความไม่แน่นอนในเชิงนโยบายของหน่วยราชการ ดังจะเห็นได้จากกรณีการประสานความร่วมมือระหว่างจังหวัดกับภาคเอกชนในการจัดมหกรรมเซรามิกแฟร์ ซึ่งภาคเอกชนนำโดยสมาคมเครื่องปั้นดินเผาจังหวัดลำปางได้ร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดในการ

จัดงานดังกล่าว โดยผู้ว่าราชการจังหวัดตกลงว่าจะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้ภาคเอกชนดำเนินการ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ว่าราชการจังหวัดคนใหม่ กลับมีการยกเลิกข้อตกลงในการจัดสรรเงินสนับสนุนการจัดงานดังกล่าวไป โดยให้เหตุผลว่าจังหวัดจำเป็นต้องนำงบประมาณไปใช้จ่ายในส่วนอื่นซึ่งมีความจำเป็นมากกว่า เป็นต้น

สภาพปัญหาความไม่แน่นอนของผู้บริหารงานภาครัฐในกรณีดังกล่าว ส่งผลให้ภาคเอกชนไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานร่วมกับภาครัฐ แม้ว่าในการทำงานหลายเรื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาทางเศรษฐกิจในพื้นที่นั้น ภาคเอกชนพร้อมที่จะทำแทนหรือส่งเสริมบทบาทของภาครัฐ ดังนั้น สิ่งที่ภาคเอกชนต้องการ ก็คือ การสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจัง ตัวอย่างเช่น การจัดงานเซรามิกแฟร์นั้น ไม่อาจสัมฤทธิ์ผลได้โดยบทบาทของภาคเอกชนเพียงลำพัง หากจังหวัดไม่เข้ามาร่วมสนับสนุนก็จะทำให้การขับเคลื่อนงานมีปัญหาไปด้วย เช่นเดียวกับการดูแลศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าเซรามิกและหัตถอุตสาหกรรม ซึ่งภาครัฐไม่มีศักยภาพในการบริหารจัดการ แต่ในขณะเดียวกันภาคเอกชนก็ไม่สามารถดำเนินการได้หากไม่ได้รับการอำนวยความสะดวกจากภาครัฐ

(10) ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง

สภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง เป็นหน่วยงานเอกชนซึ่งได้รับการยอมรับจากภาครัฐเป็นอย่างดี เช่นเดียวกับหอการค้าจังหวัด สมาคมท่องเที่ยว และสมาคมเครื่องปั้นดินเผา ที่ผ่านมาสภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปางให้ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับภาครัฐเป็นอย่างดีเสมอ เพราะเชื่อว่าทางองค์กรภาคเอกชนจะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมของทางภาครัฐดำเนินไปด้วยอย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาจังหวัด สำหรับภารกิจล่าสุดที่มีการร่วมกับภาครัฐในการดำเนินการ ก็คือ การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างสภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปางกับสำนักงานแรงงานจังหวัด ในการดำเนินโครงการชะลอการเลิกจ้างตามนโยบายบรรเทาปัญหาผลกระทบวิกฤตเศรษฐกิจของรัฐบาล โดยการทำบันทึกข้อตกลงดังกล่าวดำเนินการในสองระดับ ได้แก่ ระดับแรกเป็นการทำบันทึกข้อตกลงระหว่างสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกับกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นการตกลงในเชิงนโยบาย และอีกระดับหนึ่งคือ การทำบันทึกข้อตกลงในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นการกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบและการบริหารจัดการด้านงบประมาณในการดำเนินโครงการ

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การที่สภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปางร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดในการจัดงานอุตสาหกรรมแฟร์ ส่วนการทำงานร่วมกับส่วนราชการ ได้แก่ การส่งตัวแทนของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดและหอการค้าเข้าไปร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในระดับจังหวัด โดยมีการประสานความร่วมมือผ่านสำนักงานจังหวัดลำปาง บทบาทโดยส่วนใหญ่ของภาคเอกชนในการทำงานร่วมกับ

ภาครัฐผ่านการเข้าไปร่วมเป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ทั้งโครงการของจังหวัดและโครงการของกระทรวงต่าง ๆ มักจะเป็นการทำหน้าที่ให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนแก่ภาครัฐ

กรณีที่สภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปางทำงานแทนหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การได้รับมอบหมายจากจังหวัดให้องค์กรภาคเอกชนต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันบริหารจัดการศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าเซรามิกและหัตถอุตสาหกรรม ซึ่งจัดสร้างโดยงบประมาณของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมบนพื้นที่ของกรมธนารักษ์ จึงมอบหมายให้กรมธนารักษ์เป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ แต่เมื่อสร้างเสร็จแล้วภาครัฐไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ เนื่องจากติดปัญหาเรื่องต้นทุนค่าเช่าที่สูงเกินกว่าผู้ประกอบการรายย่อยจะแบกรับได้ ดังนั้น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสำนักงานจังหวัดลำปาง จึงเสนอให้ภาคเอกชนเข้าไปดูแลบริหารจัดการทั้งหมด โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งจะไม่มีข้าราชการเข้ามาเป็นกรรมการ โดยภาคเอกชนมีเงื่อนไขว่าการบริหารจัดการศูนย์ฯ จะต้องดำเนินการภายใต้กรอบข้อตกลงที่ว่าภาครัฐจะต้องช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อยที่ประสบความเดือดร้อนเรื่องต้นทุนค่าเช่า ส่วนภาครัฐจะมีหน้าที่ในการกำกับดูแลในเชิงนโยบายและการจัดการผลประโยชน์จากทรัพย์สินของรัฐเท่านั้น

การทำงานแทนหน่วยงานภาครัฐอีกกรณีหนึ่งคือ การรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าแก่ผู้ผลิตและส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งแต่เดิมเป็นงานของกรมการค้าต่างประเทศ แต่ให้มอบหมายให้สภาอุตสาหกรรมและหอการค้าจังหวัดรับดำเนินการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในพื้นที่แทน เพื่ออำนวยความสะดวกในการที่ผู้ประกอบการจะต้องเดินทางมาขอจดทะเบียนรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าที่กรมการค้าต่างประเทศแต่เพียงแห่งเดียว

สำหรับงานที่ตัวแทนสภาอุตสากรรมจังหวัดลำปางคิดว่าสามารถจะรับดำเนินการแทนหน่วยราชการได้อีก ก็คือ การเปิดจุดรับเรื่องจดทะเบียนก่อตั้งโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต้องเดินทางไปยื่นจดทะเบียนที่สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเท่านั้น หากมีการมอบหมายภารกิจดังกล่าวให้สภาอุตสาหกรรมรับดำเนินการแทนจะเป็นผลดีต่อการส่งเสริมความเข้มแข็งของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดได้มาก โดยสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดจะต้องระบุเงื่อนไขว่าผู้ประกอบการที่ต้องการแจ้งความประสงค์จดทะเบียนจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องผ่านการสมัครเป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเสียก่อน ในทำนองเดียวกับกรณีของสภาการเหมืองแร่ซึ่งมีการกำหนดว่าผู้ประกอบการที่จะยื่นเรื่องขอดำเนินการทำเหมืองแร่ในจังหวัดจะต้องสมัครเป็นสมาชิกสภาการเหมืองแร่เสียก่อน ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวจะทำให้สภาอุตสาหกรรมมีความเข้มแข็งมากขึ้น เพราะปัจจุบันในพื้นที่จังหวัดลำปางมีโรงงานทั้งหมด 800 กว่าโรงงาน แต่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมเพียง 90 โรงงานเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมเห็นว่าการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนนั้นเป็นสิ่งที่ดีต่อการพัฒนาจังหวัด แต่การทำงานร่วมกันดังกล่าว ภาครัฐควรคำนึงด้วยว่าภาคเอกชนซึ่งต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยความแน่นอนในการตัดสินใจของภาครัฐ โดยเฉพาะการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนนั้น จำเป็นที่

ภาครัฐต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามข้อตกลงในฐานะของหน่วยงาน มิใช่ปล่อยให้ข้อตกลงหมดสภาพไปทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าส่วนราชการ

(11) หอการค้าจังหวัดลำปาง

ผู้แทนหอการค้าจังหวัดลำปางให้ความเห็นว่า ปัญหาการบริหารงานระหว่างภาคเอกชน มีสาเหตุหนึ่งมาจากการแทรกแซงของฝ่ายการเมืองในการบริหารงานของจังหวัด โดยเฉพาะบทบาทของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งหลายกรณีทำให้การประสานการกำหนดทิศทางการพัฒนาในระดับจังหวัดมีความยุ่งยากมากขึ้น สำหรับการทำงานของภาคเอกชนและชุมชนกับภาครัฐนั้น ในหลายเรื่องบทบาทของภาคเอกชนและชุมชนสามารถช่วยเหลืองานของภาครัฐได้เป็นอย่างดี แต่ปัญหาอุปสรรคที่มักจะพบก็คือการไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ

ตัวอย่างเช่น หอการค้าจังหวัดดำเนินโครงการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสที่เป็นโรคต้อกระจกตาให้ได้รับการรักษา โดยมีการประสานขอความร่วมมือไปยังสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่สาธารณสุขจังหวัดส่งเรื่องต่อไปให้โรงพยาบาลจังหวัด ซึ่งก็ไม่มีความคืบหน้าใด ๆ ทางหอการค้าจังหวัดจึงประสานไปยังนายกสภากาชาด และมีการส่งเรื่องผ่านลงมายังกิ่งกาชาด และส่งต่อมายังเครือข่ายอาสาสมัครสาธารณสุขชุมชนในพื้นที่ จากนั้นอาสาสมัครสาธารณสุขจึงลงพื้นที่เก็บข้อมูลผู้ด้อยโอกาสที่มีปัญหาโรคต้อกระจกตาในพื้นที่ 13 อำเภอของจังหวัดลำปาง และพบว่ามีผู้ป่วยด้วยโรคดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น 3,000 กว่าราย เฉพาะในพื้นที่อำเภอเมืองมีผู้ป่วยถึง 187 ราย แต่เมื่อไปตรวจดูข้อมูลคนไข้โรคต้อกระจกของโรงพยาบาลจังหวัดพบว่ามีเพียง 45 ราย ที่ได้รับการรักษาจากจักษุแพทย์ อย่างไรก็ตาม ภาคเอกชนไม่สามารถให้การช่วยเหลือคนป่วยเหล่านั้นได้ทั้งหมด สามารถดูแลได้เฉพาะผู้ด้อยโอกาสมากที่สุดจำนวนหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น หากหน่วยงานภาครัฐไม่ให้ความร่วมมือในโครงการดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้ป่วยขาดโอกาสที่จะได้รับการรักษาดวงตาไป

สำหรับการให้ความร่วมมือในการทำงานกับภาครัฐนั้น หอการค้าและสภาอุตสาหกรรมมีการส่งตัวแทนภาคธุรกิจเอกชนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของจังหวัดรวมแล้วกว่า 80 ชุด เนื่องจากทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการต่าง ๆ ของหน่วยราชการ มักจะมีการแต่งตั้งตัวแทนภาคเอกชนเข้าไปร่วมด้วยเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานสภาหอการค้าและสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนั้นได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการทุกชุด สำหรับหอการค้าจังหวัดลำปางอาศัยวิธีการแบ่งงานให้รองประธานหอการค้าซึ่งมีทั้งหมด 7 คน โดยแบ่งกันรับผิดชอบหน้าที่เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของจังหวัด เช่น ล่าสุดมีการแต่งตั้งตัวแทนภาคเอกชนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการทำงานร่วมกับภาครัฐ ได้แก่ การที่ภาครัฐมักจะขอความร่วมมือจากภาคเอกชนผ่านทางหอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมเครื่องปั้นดินเผา สมาคมธนาคาร และสมาคม

การท่องเที่ยว ในกรณีที่จังหวัดต้องการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ องค์กรภาคเอกชนเหล่านั้นมักจะตกเป็นกลุ่มเป้าหมายในการขอความร่วมมือและขอให้ช่วยสนับสนุนภาครัฐโดยตลอด ในขณะที่องค์กรเหล่านั้นต้องแบกรับภาระการบริหารจัดการและการระดมทุนในการดำเนินงานด้วยตนเองโดยไม่ได้รับสนับสนุนส่งเสริมจากภาครัฐเท่าที่ควร ที่ผ่านมาจึงเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นการให้ความร่วมมือของภาคเอกชนฝ่ายเดียวเสียเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม หากมีการฟื้นฟูกลไกคณะกรรมการร่วมภาครัฐและภาคเอกชน (กรอ.) ในระดับจังหวัดขึ้นมา ก็น่าจะช่วยให้การทำงานและการวางแผนการพัฒนาจังหวัดร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนมีความยั่งยืนและเป็นระบบมากขึ้น

ผู้แทนหอการค้าจังหวัดลำปางมีข้อเสนอให้ภาครัฐหันมาให้ความสำคัญและสนับสนุนบทบาทขององค์กรในภาคเอกชนซึ่งไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้มีบทบาทร่วมพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนร่วมกับภาครัฐมากขึ้น โดยยกตัวอย่างบทบาทขององค์กรสาธารณะกุศลในภาคเอกชน ได้แก่ สมาคมโรตารีสากล และสมาคมไลออนส์ ตัวอย่างการแสดงบทบาทคู่ขนานไปกับภาครัฐที่สำคัญ คือ การที่โรตารีสากลได้ทำสัญญากับองค์การอนามัยโลกในการดำเนินโครงการขจัดโปลิโอให้หมดจากโลกภายในสิบปี โดยสมาคมโรตารีสากลได้จัดสรรงบประมาณจัดหาวัคซีนโปลิโอสำหรับหยอดให้เด็กในพื้นที่ชนบททั่วโลก ปีละสองครั้ง โดยใช้งบประมาณกว่าสองล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งงบประมาณดังกล่าวมีที่มาจากการรับบริจาคทั้งสิ้น โดยทางสมาคมโรตารีจังหวัดลำปางก็ได้ดำเนินการหยอดวัคซีนแก่เด็กในจังหวัดลำปางด้วย และเมื่อไม่นานมานี้สมาคมโรตารีจังหวัดลำปาง ได้มีโครงการบริจาครถเข็นแก่คนพิการผ่านทางสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดจำนวน 30 คัน และได้บริจาคเครื่องกรองน้ำให้แก่โรงเรียนทั่วจังหวัดลำปาง ใช้งบประมาณล้านกว่าบาท ซึ่งถือเป็นการทำงานบริการทางสังคมควบคู่ไปกับบทบาทของหน่วยราชการในพื้นที่

(12) **สถาบันส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคเหนือ**

สถาบันส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับกองทัพภาคที่สาม ในการร่วมกันดำเนินโครงการรักภาษาไทย ซึ่งเป็นโครงการตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพฯ โดยสถาบันส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคเหนือจะจัดส่งครูในสังกัดทั้งหมดในภาคเหนือจำนวน 1,600 คน เพื่อร่วมกับหน่วยงานของกองทัพในพื้นที่จังหวัดเชียงราย แม่ฮ่องสอน และเชียงใหม่ เพื่อจัดการศึกษาให้ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทยแก่ครูชาวเขากลุ่มต่าง ๆ ในพื้นที่ภาคเหนือซึ่งปัจจุบันมีจำนวน 48,000 คน ซึ่งเป็นครูชาวเขาที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและประจำอยู่ในพื้นที่ โดยสถาบันส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรครูผู้ออกไปปฏิบัติหน้าที่ให้ความรู้ ส่วนกองทัพภาคที่ 3 รับผิดชอบงบประมาณดำเนินโครงการ

(13) สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง

สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีภารกิจส่งเสริมพัฒนาสังคมสงเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทั้งที่เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการด้วยตนเองและประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ลักษณะงานที่ทำแทนหน่วยงานต่าง ๆ เป็นลักษณะการทำงานแทนกรมอื่น ๆ ในกระทรวงเดียวกันเป็นหลัก นอกจากนั้น ยังเป็นการทำงานแทนหน่วยงานภายนอกกระทรวง ซึ่งมีทั้งส่วนราชการ เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น และองค์กรเครือข่ายในภาคประชาสังคม เช่น องค์กรมูลนิธิ สภาสตรีแห่งชาติ สภาสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น

สำหรับภารกิจที่ต้องมอบให้ผู้อื่นทำแทน อาจแบ่งได้เป็นสองระดับ คือ หนึ่ง ในเรื่องของเครือข่ายภายในกระทรวง สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดจะมีการมอบหมายงานให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเดียวกันในระดับจังหวัด ซึ่งมีอยู่ 6 หน่วยงานรับดำเนินภารกิจบางอย่างแทน เช่น สถานสงเคราะห์ต่าง ๆ ศูนย์พัฒนาสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการประสานขอให้องค์กรเครือข่ายในพื้นที่ ได้แก่ อาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ช่วยขับเคลื่อนภารกิจในการดูแลกลุ่มเป้าหมายในระดับหมู่บ้าน ในระดับตำบล และระดับอำเภอแทนเจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

การมอบหมายภารกิจในอีกระดับหนึ่ง คือ การมอบหมายงานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับดำเนินการแทน โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นการมอบหมายโครงการซึ่งสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ได้รับการสั่งการมาจากกระทรวงให้คัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่สำหรับดำเนินโครงการนำร่องในเรื่องต่าง ๆ กรณีนี้จึงมีลักษณะเป็นการขอความร่วมมือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ช่วยจัดกิจกรรมตามกรอบที่ได้รับมาจากกระทรวง ซึ่งการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะมีการสนับสนุนงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการประสานการทำงานในพื้นที่ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ก็คือ ในกรณีของกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ซึ่งสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดได้มอบหมายให้องค์กรอื่นทำแทน โดยเฉพาะกรณีของส่วนราชการระดับอำเภอนั้น มักจะมีการสะท้อนกลับมาว่า เป็นการเพิ่มภาระให้หน่วยงานอื่น ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดไม่มีหน่วยงานในระดับอำเภอ จึงต้องมอบหมายงานในระดับอำเภอแทบทั้งหมดให้สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอช่วยรับไปดำเนินการแทน จึงถือเป็นการเพิ่มภาระให้หน่วยงานอื่น ส่วนการทำงานกับเครือข่ายองค์กรเอกชนและภาคประชาสังคมต่าง ๆ ไม่พบว่ามีปัญหาอุปสรรคแต่อย่างใด เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นมีเป้าหมายในการดำเนินภารกิจร่วมกับสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

ส่วนกรณีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น มีทั้งในเรื่องขอความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งหน่วยงานภายในกระทรวงเดียวกัน และหน่วยงานภายนอก รวมถึงการประสานขอรับการสนับสนุนจาก

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือนั้นเป็นการทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินภารกิจการกำกับการบังคับใช้กฎหมาย เช่น การทำงานงานในนามสหวิชาชีพต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานตามกฎหมายการค้ามนุษย์ ซึ่งเป็นการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและหน่วยงานต่างๆ เช่น กระทรวงยุติธรรม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โรงพยาบาล และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น

(14) อนุกรรมการบริหารกองทุนสวัสดิการสังคมจังหวัดลำปาง ผู้แทนสมาคมชีวิตที่ดีจังหวัดลำปาง

สมาคมชีวิตที่ดีจังหวัดลำปาง เป็นองค์กรอาสาสมัคร โดยเปิดศูนย์รับเรื่องร้องเรียนในกิจการโทรคมนาคมของผู้บริโภคสินค้าและบริการเกี่ยวกับโทรศัพท์มือถือ และเป็นศูนย์ประสานงานการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมในภาพรวม ในการดำเนินงานของสมาคมนั้น เป็นการทำงานโดยสมัครใจของสมาชิกที่ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนชาวลำปาง ในบางกรณีอาจมีการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการทำกิจกรรมบ้าง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นจากจิตอาสาของสมาชิกสมาคม

ตัวอย่างการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ โครงการพัฒนาชีวิตและสิ่งแวดล้อม เป็นการส่งเสริมให้ชาวบ้านในพื้นที่ต่าง ๆ ได้ดูแลรักษาป่า ดูแลรักษาแม่น้ำ อนุรักษ์พันธุ์ปลา และรู้จักใช้ประโยชน์จากพืชสมุนไพร รวมทั้งการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารต่าง ๆ ซึ่งบางกิจกรรมมีหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องบ้าง เช่น การเข้ามาให้ความรู้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การทำงานร่วมกับภาครัฐนั้นเป็นเรื่องที่ดี แต่ปัญหามักจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลในหน่วยราชการในระดับพื้นที่ซึ่งมักจะไม่เห็นความสำคัญขององค์กรภาคประชาสังคม หรือมิเช่นนั้นก็มักจะมีการเลือกให้การสนับสนุนพื้นที่หรือองค์กรอาสาสมัครบางองค์กรที่มีแนวทางการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของหน่วยราชการเท่านั้น สำหรับกรณีของหน่วยราชการที่มีการเปิดให้ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเปิดกว้างและเป็นธรรม ก็คือ การแต่งตั้งอนุกรรมการกองทุนสวัสดิการสังคมจังหวัด ซึ่งเป็นกลไกที่ให้บทบาทการตัดสินใจแก่คณะกรรมการที่มาจากตัวแทนภาคประชาสังคมและชุมชนโดยตรง

จากประสบการณ์การทำงานสาธารณะในชุมชนในลักษณะคู่ขนานไปกับหน่วยงานของรัฐ พบว่าปัญหาข้อติดขัดที่สำคัญในการทำงานของข้าราชการในพื้นที่ มีสาเหตุมาจากการติดอยู่ในกรอบระเบียบปฏิบัติซึ่งกำหนดมาจากหน่วยงานระดับบนจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพปัญหาความเป็นจริงในพื้นที่ ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ การดูแลป่าในความรับผิดชอบของกรมป่าไม้ ซึ่งลำพังเจ้าหน้าที่ของหน่วยราชการย่อมไม่สามารถดูแลป่าได้อย่างทั่วถึง แต่เมื่อชาวบ้านมีการจัดองค์กรดูแลป่าชุมชน มีการออกตรวจตราการตัดไม้ มีการสร้างแนวกันไฟรอบป่าชุมชนและลาดตระเวนสอดส่องไฟป่าในฤดูแล้ง กลับถูก

ข้าราชการตั้งข้อหาว่ากระทำการดังกล่าวเป็นการกระทำโดยไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ทั้งที่เมื่อมีไฟป่าเกิดขึ้น ข้าราชการเหล่านั้นกลับขอให้ชาวบ้านระดมกำลังช่วยกันเข้าไปดับไฟป่าก่อนที่หน่วยดับไฟป่าจะมาถึงพื้นที่ เป็นต้น

(15) ผู้สูงอายุอำเภอเมืองลำปาง

ปัจจุบันได้รับแต่งตั้งจากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดให้ร่วมเป็นอนุกรรมการกองทุนพัฒนาสังคมจังหวัด ซึ่งถือเป็นตัวอย่างที่ดีของการดึงตัวแทนชาวบ้านในระดับชุมชนให้เข้ามามีบทบาททำงานร่วมกับหน่วยราชการในพื้นที่ เพราะช่วยให้ตัวแทนประชาชนมีส่วนตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสังคมเพื่อจัดสรรประโยชน์ให้ทั่วถึงแก่ประชาชนทุกกลุ่ม

สำหรับปัญหาของการทำงานตามนโยบายของรัฐบาลนั้น ตัวแทนผู้สูงอายุมองว่า มีต้นเหตุอยู่ที่กลไกราชการซึ่งเป็นแขนขาในพื้นที่ไม่ทำงานได้บรรลุผลตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดลงมา ยกตัวอย่าง เช่น แม้แต่โครงการเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ข้าราชการในพื้นที่จำนวนหนึ่งก็ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจว่าหมายถึงอะไร เป็นต้น นอกจากนี้ การทำงานของข้าราชการในพื้นที่ยังมีปัญหาเรื่องการขาดเอกภาพระหว่างเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ด้วยกันเอง เช่น เจ้าหน้าที่ปกครองกับเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีการทำงานที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการแบ่งแยกกัน ขัดแย้งกัน ส่งผลให้เกิดการแบ่งฝักฝ่ายในชุมชน

สำหรับการทำงานขององค์กรภาคประชาสังคมในชุมชน มีอุปสรรคสำคัญคือ การไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐ ที่ผ่านมาหน่วยราชการยังไม่ยอมรับบทบาทของเอ็นจีโอดังจะเห็นได้ว่าภาพลักษณ์ของเอ็นจีโอในสายตาของภาครัฐนั้น เป็นกลุ่มคนที่ไม่น่าเชื่อถือ ไม่น่าไว้วางใจ เป็นพวกต่อต้านรัฐ ผลก็คือ หน่วยราชการยังคงเน้นการสั่งการและไม่เปิดให้ชุมชนมีส่วนร่วม ทำให้การบริหารราชการไม่ได้ตั้งอยู่บนความต้องการของคนในชุมชน ดังนั้น สำหรับองค์กรภาคประชาสังคมนั้นจึงอยากให้ข้าราชการทุกหน่วยงานเปิดรับฟังชาวบ้านมากขึ้น ให้ความไว้วางใจชาวบ้าน รวมถึงรับฟังซึ่งกันและกันให้มากขึ้น

(16) ประธานศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็ง อดีตประธานสภาเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ศูนย์การเรียนรู้เพื่อสร้างครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง มีเป้าหมายเพื่อดำเนินกิจกรรมสร้างกระบวนการเรียนรู้เรื่องครอบครัวแก่ประชาชนทั่วไป โดยขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยทำงานในพื้นที่จังหวัดลำปางและใกล้เคียง จุดเริ่มต้นของการก่อตั้งศูนย์ฯ นี้มีที่มาจากการรวมกลุ่มของคนที่ตระหนักถึงสภาพปัญหาสังคม และอยากทำงานเพื่อสังคมด้วยความ

สมัครใจ แม้ว่างานเรื่องครอบครัวในพื้นที่จะมีหน่วยราชการเป็นเจ้าของงาน คือ สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว ซึ่งมีการทำงานตามอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอยู่แล้ว แต่กลุ่มอาสาสมัครที่จัดตั้งขึ้นก็มุ่งหวังว่าจะช่วยทำงานเสริมกันได้ ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแบบขององค์กรภาคประชาสังคมที่ทำงานด้านครอบครัวระดับประเทศและเป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้มาศึกษาดูงานควบคู่ไปด้วย

การดำเนินกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจะมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการในพื้นที่ เช่น สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อยู่เสมอ โดยเฉพาะการดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมสำหรับผู้สูงอายุ อย่างไรก็ตาม จากการทำงานด้านครอบครัวที่ผ่านมาพบว่า งานเรื่องครอบครัวเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ลำพังบุคลากรในภาคราชการย่อมไม่เพียงพอที่จะทำได้อย่างทั่วถึง จึงต้องพัฒนาศักยภาพของภาคประชาสังคมให้ทำงานแทนรัฐได้ ทั้งนี้การมอบหมายให้องค์กรชุมชนทำงานด้านครอบครัวนั้น ไม่ควรเป็นการมอบให้ทำกิจกรรมตามวาระโอกาสเป็นครั้งคราว แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีนโยบายด้านการส่งเสริมบทบาทของภาคประชาสังคมในการดูแลเรื่องครอบครัวให้ชัดเจน มีงบประมาณ และมีการบริหารที่เป็นระบบ แนวทางหนึ่งคือ การผลักดันนโยบายเรื่องครอบครัวให้เป็นวาระแห่งชาติและเป็นนโยบายหลักในระดับจังหวัดด้วย

ในฐานะประธานสภาเทศบาล มองว่า ปัญหาอุปสรรคในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ มีต้นเหตุมาจากข้อติดขัดเรื่องระเบียบกฎหมาย โดยเฉพาะกรณีการอุดหนุนทรัพยากรด้านการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสนับสนุนงบประมาณด้านการจัดการศึกษาได้เฉพาะโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้น แต่ในสภาพข้อเท็จจริงปรากฏว่าในพื้นที่เทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีโรงเรียนตั้งอยู่ทั้งหมด 20 กว่าแห่ง หลายโรงเรียนมีปัญหาขาดแคลนอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอน สภาพอาคารและสถานที่ชำรุด และมีการขอความช่วยเหลือมายังเทศบาล แต่เทศบาลกลับไม่สามารถจัดสรรเงินช่วยเหลือได้เต็มที่ เนื่องจากระเบียบกำหนดให้การอุดหนุนงบประมาณสามารถกระทำได้เฉพาะโรงเรียนในสังกัดเทศบาลหรือโรงเรียนที่โอนย้ายมาสังกัดเทศบาลแล้วเท่านั้น

(17) ผู้ประสานงานกลุ่มบ้านสามขา และเลขาเครือข่ายลุ่มน้ำจาง

เครือข่ายลุ่มน้ำจาง เป็นองค์กรชุมชนที่ทำงานสร้างความเข้าใจเรื่องการจัดการทรัพยากรในชุมชน โดยเฉพาะป่าชุมชนซึ่งมีพื้นที่หนึ่งแสนห้าหมื่นไร่ เครือข่ายสามารถจัดระบบการดูแลเฝ้าระวังไฟป่าได้กว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของพื้นที่ มีการตั้งศูนย์ประสานงานการดับไฟป่าของเครือข่ายชาวบ้านเองกว่า 10 พื้นที่กระจายโดยรอบ โดยไม่มีเจ้าหน้าที่รัฐเข้ามาร่วมเลย นอกจากนี้เครือข่ายยังขับเคลื่อนการแก้ปัญหาหมอก

ควันในภาคเหนือในระดับพื้นที่อีกด้วย งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมส่วนใหญ่มาจากการจัดผ้าป่าในชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกบางส่วน

การทำงานเกี่ยวกับการจัดการไฟป่าและการดูแลรักษาต้นน้ำ โดยส่วนใหญ่เป็นการเข้าไปทำงานกันเองโดยไม่ได้ขอนุญาตจากกรมป่าไม้ ซึ่งส่งผลให้มักจะถูกเจ้าหน้าที่รัฐตั้งข้อกล่าวหาว่าเข้าไปดูแลจัดการป่าโดยไม่ได้ขออนุญาต อย่างไรก็ดี การทำงานของเครือข่ายลุ่มน้ำจางกลับได้รับการประสานความร่วมมือและการสนับสนุนด้วยดีจากองค์กรธุรกิจเอกชนในพื้นที่ นั่นคือ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยลำปาง ซึ่งได้นำทุนของตนเองมาร่วมกับชุมชนในการปลูกป่าต้นน้ำ สร้างฝายชะลอน้ำ สร้างแนวกันไฟป่า รวมถึงสนับสนุนให้ชาวบ้านสร้างแกนนำและตั้งกลุ่มอาสาสมัครในชุมชนเข้ามาทำหน้าที่ร่วมกันดูแลรักษาป่า ส่วนการดำเนินกิจการในบางเรื่องที่เกินศักยภาพของชุมชน เครือข่ายก็มีการขอความช่วยเหลือไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบ้าง

จากการทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาครัฐที่ผ่านมาพบว่า ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการทำงานขององค์กรภาคประชาสังคม อยู่ที่จุดยืนและทัศนคติของข้าราชการที่ไม่มีความไว้ใจชาวบ้าน ไม่เชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชน โดยเฉพาะในบางภารกิจที่ชาวบ้านจัดการได้ดีกว่าภาคราชการ แต่ภาคราชการกลับมองว่ากลุ่มชาวบ้านเป็นพวกเอ็นจีโอ เป็นพวกที่ไม่สนใจกฎหมาย ตัวอย่างที่ชัดเจน เช่น เมื่อชาวบ้านแบ่งเขตกันดูแลจัดการป่าชุมชน กลับถูกข้าราชการต่อต้านและมองว่าไม่ถูกต้อง โดยตั้งข้อกล่าวหาว่าชาวบ้านขีดพื้นที่ป่ากันเองโดยไม่มีกฎหมายรองรับ เป็นต้น

(18) ประธานกลุ่มกองทุนสวัสดิการ กลุ่มออมบุญวันละหนึ่งบาทเพื่อสวัสดิการชุมชน อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง

กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัย เป็นกองทุนที่เกิดจากการออมเงินวันละหนึ่งบาทของสมาชิกในชุมชน ปัจจุบันกองทุนมีเงินกว่า 5 ล้านบาท เริ่มระดมเงินออมจากชาวบ้าน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 มีการจัดสรรดอกผลจากกองทุน โดยนำมาจัดสวัสดิการสังคม การเริ่มต้นก่อตั้งกองทุนเป็นการดำเนินการโดยชุมชนเพียงลำพัง เป็นการลองผิดลองถูก ด้วยแนวคิดที่ว่าชุมชนไม่สามารถรอพึ่งพาความช่วยเหลือจากรัฐได้ จึงต้องช่วยเหลือกันเอง การเริ่มต้นจัดตั้งกองทุน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ จึงมีที่มาจากเงินชาวบ้านทั้งหมด ปัจจุบันกองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัยทำหน้าที่เป็นต้นแบบขยายเครือข่ายการจัดตั้งกองทุนในลักษณะเดียวกันอีกใน 25 ตำบล โดยได้รับความร่วมมือจากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

อย่างไรก็ตาม ในช่วงเริ่มต้นการทำงาน ชาวบ้านมักจะประสบปัญหาที่สำคัญคือ หน่วยราชการในพื้นที่มองว่าชาวบ้านทำงานซ้ำซ้อนหรือเอางานของข้าราชการไปทำ แต่ชาวบ้านเองคิดว่ากิจกรรมที่ทำในชุมชนนั้นไม่ใช่การทำงานซ้ำซ้อน แต่คิดว่าเป็นการทำกิจกรรมในสิ่งที่เป็นความพึงพอใจของชาวบ้านมาก

ที่สุด ซึ่งหน่วยราชการไม่สามารถตอบสนองแก่ชาวบ้านได้ ปัจจุบันกองทุนมีการจัดระบบการจัดสรรผลประโยชน์ ซึ่งสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกเป็นอย่างมาก ตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการกองทุนในชุมชนจะเห็นได้จากการเพิ่มจำนวนของสมาชิกกองทุนจาก 200 คน มาเป็น 3,000 คนในปัจจุบัน

การประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผ่านมายังไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่คิดว่าบทบาทการทำงานของชาวบ้านเป็นเรื่องที่น่าสนับสนุน เพราะมองว่ากิจการที่ชาวบ้านทำเป็นเรื่องที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังจะเห็นได้จากในระยะแรกก่อตั้งกองทุนชุมชน มักมีการมองว่ากองทุนชุมชนเป็น “องค์กรเถื่อน” กระทั่งภายหลังมีการรับรองสถานะขององค์กรสวัสดิการชุมชนจากหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ จึงทำให้องค์กรชุมชนได้รับการยอมรับมากขึ้น โดยเฉพาะหลังจากได้รับการรับรองสถานะ “องค์กรสวัสดิการชุมชน” จากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เมื่อปี พ.ศ. 2550 ก็ทำให้กองทุนสวัสดิการชุมชนสามารถเสนอของบประมาณสนับสนุนโครงการจากองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้

บทเรียนสำคัญของการจัดการกองทุนชุมชน พบว่า กองทุนสวัสดิการชุมชนควรเกิดขึ้นจากความต้องการและความสมัครใจของสมาชิกในชุมชนเอง มิใช่กองทุนหมู่บ้านที่จัดตั้งจากเงินที่รัฐโยนลงมาในชุมชนโดยตรง เพราะเมื่อเห็นว่าเงินดังกล่าวไม่ใช่เงินของตนเอง ชาวบ้านก็จะไม่ช่วยกันรักษาผลประโยชน์ แต่หากกองทุนหมู่บ้านเริ่มจากจิตอาสาเป็นลำดับแรก ชาวบ้านจะรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน บางเรื่องที่สมาชิกช่วยกันลงแรงร่วมกันได้ก็ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เช่น การอาสาเป็นคณะกรรมการกองทุนแม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทน เป็นต้น แต่หากเริ่มต้นจากการมองว่าแต่ละคนจะได้รับประโยชน์จากเงินของชุมชนอย่างไรแล้ว ก็จะทำให้กองทุนชุมชนไม่มีความยั่งยืน

ตัวแทนกองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านนาดอนมองว่า หากชาวบ้านมีศักยภาพในการจัดกิจการสาธารณะในชุมชน ภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรเปิดช่องให้ชาวบ้านได้มีส่วนร่วมดำเนินการเองได้ เช่น ในภารกิจใดที่องค์กรชุมชนทำได้ดีกว่าการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำเอง ก็ควรให้องค์กรชุมชนทำแทน โดยอาจมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดขอบเขตและเงื่อนไขความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปัจจุบันนอกจากชาวบ้านระดมทุนกันจัดสวัสดิการสังคมได้เองแล้ว ยังมีการจัดเขตพัฒนาชุมชนกันเอง มีการตั้งหัวหน้าพัฒนาเขต ระดมทุนดำเนินโครงการพัฒนาภายในชุมชนเอง ซึ่งเป็นโครงการที่ไม่อยู่ในแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น ภารกิจในเรื่องใดที่ชาวบ้านมีศักยภาพที่จะดำเนินการเองได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมให้ชาวบ้านได้ทำคู่ขนานหรือเสริมบทบาทซึ่งกันและกันไป

(19) เทศบาลนครลำปาง

เทศบาลนครลำปางก็ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการกองทุนสวัสดิการชุมชนเป็นอย่างมาก ปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ชุมชนได้จัดตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชนหลายแห่ง แต่ปัญหาคือ ขณะนี้ไม่มีกฎหมายหรือนโยบายใด หรือหนังสือสั่งการใดที่ให้อำนาจหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าไปดูแลและส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบสวัสดิการชุมชนได้ชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากกองทุนหลักประกันสุขภาพที่มีกฎหมายกำหนดชัดเจนว่าให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีบทบาทได้ในระดับใด

สำหรับเทศบาลนครลำปาง ได้มีการตั้งกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่นของเทศบาลขึ้นมาในลักษณะกองทุนสวัสดิการชุมชน โดยมีกองทุนหลักประกันสุขภาพสนับสนุนงบประมาณให้แก่สมาชิกกองทุนรายละ 30 บาท ในขณะที่เทศบาลอุดหนุนไปอีก 17 บาท โดยเทศบาลเปิดให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการกองทุนโดยอุดหนุนเงินสมทบเข้ากองทุนอีกช่องทางหนึ่ง แต่กองทุนสวัสดิการสังคมในระดับชุมชนซึ่งมีเทศบาลเป็นตัวขับเคลื่อนนี้ยังไม่มีระเบียบกฎหมายรองรับชัดเจน เพราะฉะนั้น จึงเกรงว่าจะเกิดเป็นปัญหาขึ้นมาได้ ดังนั้น จึงเห็นว่าหากภารกิจใดที่ชุมชนสามารถทำได้ หน่วยงานภาครัฐควรจะมีการโอนภารกิจลงไป หรือน่าจะมีการออกระเบียบหรือกฎหมายใด ระบุให้ชัดเจนว่าให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือให้ชาวบ้านสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

สำหรับการทำแทนหน่วยงานอื่น เทศบาลนครลำปางมีการดำเนินภารกิจที่ได้รับนโยบายของรัฐบาล เช่น โครงการชุมชนพอเพียง โครงการต้นกล้าอาชีพ ภารกิจการจ่ายเบี้ยยังชีพให้ผู้สูงอายุ ซึ่งมีประมาณ 7,800 ราย ภารกิจดังกล่าวนี้เทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ภารกิจที่ทำแทนหน่วยงานอื่นบางส่วนเป็นการทำหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาที่พบจากการทำภารกิจแทนหน่วยงานอื่น คือ ปัญหาเรื่องความสมดุลระหว่างบุคลากรกับภารกิจ ซึ่งบางภารกิจบุคลากรของเทศบาลสามารถทำได้แต่ผลงานที่ออกมากลับไม่มีคุณภาพ

สิ่งที่ต้องการให้ภาครัฐมีการผลักดัน ได้แก่ อันดับแรก การถ่ายโอนภารกิจที่ต้องโอนภายใน 10 ปี ควรมีการทบทวนแต่ละภารกิจเพื่อวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาว่า บางภารกิจที่ยังไม่สามารถดำเนินการถ่ายโอนได้นั้น มีสาเหตุหรือข้อติดขัดอะไร อีกประการหนึ่งคือ การส่งเสริมคุณภาพของผู้นำและผู้บริหารท้องถิ่น โดยรัฐบาลควรกำหนดให้ผู้ที่จะเข้ามาบริหารท้องถิ่นต้องได้รับการศึกษาอบรมในโรงเรียนสอนผู้นำ โดยอาจจะทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับสถาบันวิชาการต่าง ๆ

(20) **ผู้พิพากษาศาลสมทบ ศาลจังหวัดลำปางแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว**

ผู้พิพากษาศาลสมทบ ศาลจังหวัดลำปาง เห็นว่า การทำงานด้านเด็กและเยาวชน ต้องอาศัยการประสานความร่วมมือระหว่างหลายหน่วยงาน นับตั้งแต่การจับกุมเด็กที่กระทำความผิด การควบคุมตัวในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน การพิจารณาของอัยการในการสั่งฟ้อง ในกระบวนการนี้ ผู้พิพากษาศาลสมทบ แผนกคดีเยาวชน และครอบครัว จะมีส่วนร่วมกับผู้พิพากษาศาลในการพิจารณาคดีตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนฯ

(21) **ปลัดเทศบาลตำบลเกาะคา**

ปัญหาที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรชุมชนไม่สามารถประสานการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีสาเหตุหลักจากข้อติดขัดเรื่องระเบียบราชการเป็นสำคัญ เนื่องจากภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ที่ส่วนราชการสั่งการมอบหมายมาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกระจายลงไปยังชุมชนนั้น อยู่ภายใต้ระเบียบปฏิบัติเฉพาะของแต่ละกระทรวงซึ่งเป็นเจ้าของเรื่อง ส่งผลให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างคล่องตัว เช่น เมื่อจะนำงบประมาณไปจัดซื้อเมล็ดพันธุ์เพื่อแจกจ่ายเกษตรกร ก็ต้องไปดูระเบียบของกระทรวงเกษตรฯ ซึ่งเป็นเจ้าของโครงการ ทำให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่กล้าทำงาน หรือทำงานได้ล่าช้า เพราะกลัวติดปัญหาระเบียบ ส่งผลชุมชนมองว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เต็มใจช่วยเหลือ หรือไม่ส่งเสริมให้ชุมชนทำงานโครงการของรัฐ

****

บทที่ 3

ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2 จังหวัดกาญจนบุรี

3.1 สรุปรายละเอียดการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2

การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกันระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและชุมชน ในครั้งที่ 2 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ.2552 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องเอมเมอรัล ชั้น 3 โรงแรมเฟลิกซ์ ริเวอร์แคว รีสอร์ท อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งสิ้น 26 คน ประกอบด้วย ตัวแทนส่วนราชการ 13 คน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 คน ตัวแทนองค์กรภาคเอกชน 2 คน และตัวแทนองค์กรภาคประชาสังคมและชุมชน 3 คน (โปรดดูรายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมใน ภาคผนวก ก)

3.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2

เมื่อคณะผู้วิจัยได้ชี้แจงและอธิบายประเด็นคำถามหลักในการประชุมระดมสมอง (โปรดดูเอกสารประกอบการประชุมในภาคผนวก ข) ผลปรากฏว่า ผู้ร่วมประชุมได้อภิปรายตอบคำถามและนำเสนอข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารภารกิจหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบของหน่วยงาน/องค์กรของตนหลากหลายแง่มุม ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตัวแทนแต่ละหน่วยงานได้ดังต่อไปนี้

(1) สำนักชลประทานที่ 13 จังหวัดกาญจนบุรี

สำนักชลประทานที่ 13 จังหวัดกาญจนบุรี ได้ถ่ายโอนสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รับผิดชอบตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังจากนั้น กรมชลประทานจะมีบทบาทหน้าที่สนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการอำนวยการสูบน้ำด้วยไฟฟ้าแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นออกแบบ ประมาณการค่าซ่อมบำรุงรักษา การตรวจสอบระบบสูบน้ำว่ามีสภาพสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร กรณีดังกล่าวอาจถือได้ว่าเป็นการทำงานบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

การสูบน้ำให้กับเกษตรกรแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งยังไม่มีศักยภาพและความพร้อมในการดูแลภารกิจทั้งหมดด้วยตนเอง

สำหรับการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ กรณีที่สำนักชลประทานที่ 13 ทำงานร่วมกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตในการบริหารจัดการอ่างเก็บน้ำ 2 อ่าวตอนบน คือ อ่างศรีนครินทร์และอ่างวชิราลงกรณ์ โดยสำนักชลประทานที่ 13 จะมีการประสานงานกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตเพื่อให้จัดตารางเวลาสำหรับปล่อยปริมาณน้ำจากอ่างเก็บน้ำลงมายังพื้นที่ชลประทานตามช่วงเวลาที่สอดคล้องกับการใช้น้ำของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ อีกกรณีหนึ่งคือ การทำแผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาลุ่มน้ำร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยสำนักชลประทานที่ 13 ได้ส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการลุ่มน้ำแม่กลอง ซึ่งมีสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 เป็นเลขานุการคณะกรรมการ

ส่วนการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะงานพัฒนาแหล่งน้ำชลประทานขนาดเล็กนั้น สำนักชลประทานที่ 13 ได้มีการถ่ายโอนบางส่วนให้กับท้องถิ่น แต่มีบางกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำเรื่องร้องขอความร่วมมือให้สำนักชลประทานช่วยสนับสนุนการพัฒนาแหล่งน้ำที่ได้รับถ่ายโอน ซึ่งสำนักชลประทานที่ 13 จะพิจารณาให้การสนับสนุนเฉพาะกรณีขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหลัก เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่ยังมีศักยภาพไม่พอ แต่ในบางกรณีซึ่งขอบเขตงานเกินกว่าที่สำนักชลประทานจะช่วยเหลือสนับสนุนได้ก็จำเป็นต้องปฏิเสธไป

การทำงานร่วมกับหน่วยราชการด้วยกันนั้น ส่วนใหญ่มักเป็นผลมาจากลักษณะภารกิจด้านการจัดการน้ำซึ่งมีความเกี่ยวพันกับอำนาจหน้าที่ของหลายหน่วยงาน โดยภารกิจของกรมชลประทานจะแบ่งเป็นพื้นที่ในเขตชลประทานกับพื้นที่นอกเขตชลประทาน กรณีของพื้นที่นอกเขตชลประทานซึ่งอยู่เหนือเขื่อนแม่กลองขึ้นไปนั้น มักจะเป็นพื้นที่ที่ทับซ้อนกับภารกิจอำนาจหน้าที่ของกรมทรัพยากรน้ำ ในขณะที่การจัดการดูแลและพัฒนาแหล่งน้ำและคลองส่งน้ำก็จะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกรมโยธาธิการและผังเมืองอีกด้วย ดังนั้น หน่วยงานระดับปฏิบัติการในพื้นที่จึงมีการตกลงแบ่งแยกภารกิจอย่างชัดเจนระหว่างการจัดการน้ำของกรมชลประทานกับการจัดการน้ำของกรมทรัพยากรน้ำ ในลักษณะการทำงานคู่ขนานกัน

สำหรับการทำงานแทนหน่วยงานอื่น ส่วนใหญ่มักเป็นการทำงานแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกรณีที่มีการร้องขอมาก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขอให้สำนักชลประทานที่ 13 ช่วยทำภารกิจเกี่ยวกับการสำรวจและออกแบบการก่อสร้างแหล่งน้ำหรือคลองชลประทาน เพื่อที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้นำแบบก่อสร้างดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินการก่อสร้าง สำนักชลประทานที่ 13 ก็ให้ความร่วมมือในการรับดำเนินภารกิจดังกล่าวแทน แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องรับผิดชอบเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

(2) ประธานหอการค้า

ประธานหอการค้าให้ความเห็นว่า การพัฒนาจังหวัดจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของภาคเอกชนเข้ามาร่วม แต่ปัญหาก็คือหน่วยงานภาครัฐยังไม่มีการอำนวยความสะดวกแก่ภาคเอกชนเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวซึ่งเป็นรายได้สำคัญของจังหวัดนั้น ภาคเอกชนไม่สามารถเข้าไปดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากสถานที่ท่องเที่ยวของเมืองกาญจนบุรีกว่า 90% เป็นสถานที่ของราชการทั้งหมด ซึ่งครอบคลุมทั้งน้ำตก ภูเขา อุทยาน รวมถึงสะพานข้ามแม่น้ำแคว เป็นต้น ภาคเอกชนเห็นว่าภาครัฐควรมีบทบาทหลักในการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเหล่านั้น และทำหน้าที่กำกับดูแลมาตรฐานต่าง ๆ ในขณะที่ภาคเอกชนจะมีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจและการตลาดการท่องเที่ยว โดยรัฐต้องดูแลเรื่องการจัดสาธารณูปโภคให้พร้อมกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังเห็นได้ว่า สะพานข้ามแม่น้ำแควซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญกลับมีคนเดินพลัดตกลงน้ำทุกปี ภาคเอกชนเคยร้องเรียนไปที่การรถไฟหลายครั้ง แต่จนถึงวันนี้ก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง

ปัญหาหลักของการพัฒนาจังหวัดกาญจนบุรีมีต้นเหตุมาจากประเด็นด้านทรัพยากรธรรมชาติซึ่งไม่สามารถจัดการการใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ จังหวัดกาญจนบุรีมีประชากร 8 แสนคน มีพื้นที่ 12 ล้านไร่ แต่ในจำนวนดังกล่าวเป็นพื้นที่ของราชการ 10 ล้านไร่เศษ ดังนั้น จึงมักเกิดปัญหาการบุกรุกป่าเพื่อทำกินกันในหลายพื้นที่ แต่ปัญหาที่น่าเป็นห่วงที่สุดคือ กรณีบ้านสามหลังในพื้นที่ป่าสงวนซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ของข้าราชการในพื้นที่ นอกจากนี้ ยังมีกรณีการจัดสรรที่ดินให้ประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการสร้างเขื่อนกว่า 8,600 ไร่ แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการจัดสรรได้เนื่องจากมีปัญหาข้อติดขัดในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งที่พื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ท่องเที่ยวที่เหมาะสมที่สุด และสามารถพัฒนาเพื่อแข่งขันกับแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกได้

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกับภาครัฐที่สำคัญ คือ เรื่องการสื่อสารและการมีฐานข้อมูลไม่ตรงกัน ส่งผลให้การคิดและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สาเหตุเนื่องจากที่ผ่านมาภาครัฐไม่มีการเก็บฐานข้อมูลที่จำเป็นอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความเป็นจริง แล้วนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ประกอบการดำเนินโครงการพัฒนาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับฟังเสียงจากภาคประชาชนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของภาครัฐในหลายเรื่อง

(3) โครงการชลประทานจังหวัดกาญจนบุรี

ตัวแทนโครงการชลประทานจังหวัดกาญจนบุรีเห็นว่า โดยส่วนใหญ่แล้วราชการไม่มีปัญหาในการเข้าไปทำงานร่วมกับเอกชน ตัวอย่าง กรณีการซ่อมแซมพื้นไม้ทางรถไฟบนสะพานข้ามแม่น้ำแควนั้น คิดว่าน่าจะติดขัดในเรื่องอำนาจหน้าที่รับผิดชอบระหว่างหลายหน่วยงาน เช่น การรถไฟ และกรมทางหลวงชนบท หรือหน่วยราชการอื่น ๆ การที่เอกชนต้องการเข้าไปซ่อมแซมแต่กระทำไม่ได้นั้น เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

การขออนุญาตกระทำการในพื้นที่สิทธิของการรถไฟ ดังนั้น หากภาคเอกชนมีการเขียนแบบก่อสร้างขออนุญาตต่าง ๆ ตามระเบียบก็ไม่น่าจะมีปัญหา เชื่อว่าน่าจะมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนได้

(4) วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี

ภารกิจที่วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรีดำเนินการแทนหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่จะเป็นภารกิจที่มิใช่ภารกิจหลักของหน่วยงานแต่เป็นงานตามนโยบายของส่วนกลาง เช่น กระทรวงมอบหมายให้วิทยาลัยจัดบุคลากรเพื่อจัดกิจกรรมฝึกอบรมทักษะวิชาชีพในโครงการต้นกล้าอาชีพของรัฐบาล หรือการเปิดรับกลุ่มเยาวชนกลุ่มเสี่ยงจากจังหวัดชายแดนภาคใต้เข้าร่วมโครงการศึกษาอาชีพตามยุทธศาสตร์ความมั่นคงของชาติเพื่อแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น งานเหล่านี้แม้จะมิใช่ภารกิจหลักประจำวันของวิทยาลัย แต่ก็ต้องดำเนินการเนื่องจากเป็นนโยบายที่สั่งการลงมา

ภารกิจหลักของวิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี คือ การให้บริการการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนด้านแรงงานในจังหวัด การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นโดยส่วนใหญ่จะเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่น วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรีได้รับการประสานขอความร่วมมือให้จัดการฝึกอบรมอาชีพแก่กลุ่มเป้าหมายของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ประสานขอความร่วมมือให้ทำงานเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพในชุมชน สำหรับการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นมี 2 ลักษณะด้วยกัน คือ รูปแบบแรก เป็นการทำงานตามที่มีหนังสือสั่งการจากรัฐมนตรีตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งมีการสั่งการผ่านกระทรวงลงมา อีกรูปแบบหนึ่ง เป็นการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างหน่วยงานปฏิบัติในระดับจังหวัด เช่น การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น

ตัวแทนวิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรีเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงานของภาครัฐ โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ โดยต้องการให้มีองค์การมหาชนอิสระทำหน้าที่ดูแลเรื่องการประเมินผลของหน่วยราชการ เพื่อป้องกันมิให้ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลกับผู้ที่ถูกประเมินมีความรู้จักหรือสัมพันธ์กันในเชิงอุปถัมภ์ โดยอาจมีระบบการตรวจสอบแบบคู่ขนานขึ้น เช่น มีองค์กรตรวจสอบการประเมินของหน่วยงานประเมินผลอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของภาครัฐมีธรรมาภิบาลมากขึ้น

(5) **สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี**

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี มีภารกิจหลัก คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ชุมชนและสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่ในขณะเดียวกันก็มีภารกิจที่เป็นงานฝากจากหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน เช่น เรื่องกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งเป็นงานที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติมอบหมายให้กรมการพัฒนาชุมชนรับดำเนินการในพื้นที่แทน โดยมีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดให้สำนักงานพัฒนาชุมชนในระดับอำเภอดูแลรับผิดชอบ และมีเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนรับผิดชอบงานในระดับตำบล มีภารกิจในการสั่งการ ให้การสนับสนุนดูแลช่วยเหลือ และตรวจสอบการจัดการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งหากพิจารณาในเชิงกฎหมายแล้ว เจ้าหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชนมิได้มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องดังกล่าวแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังมีโครงการต้นกล้าอาชีพ ซึ่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนก็ต้องทำหน้าที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านการพัฒนาอาชีพในชุมชนด้วยเช่นกัน

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การทำงานร่วมกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งหลายหน่วยงานในกระทรวงดังกล่าวไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในระดับพื้นที่ ดังนั้น กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จึงอาศัยการประสานงานกับอธิบดีเพื่อสั่งการให้พัฒนาชุมชนอำเภอทำงานร่วมกับหน่วยงานของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในเรื่องการพัฒนาสตรีในระดับชุมชน ซึ่งหากพิจารณาตามอำนาจหน้าที่แล้ว ถือว่างานเป็นงานของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ส่วนงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชนจำกัดเฉพาะเรื่องการพัฒนาผู้นำในชุมชน แต่เนื่องจากการปฏิบัติภารกิจดังกล่าว ไม่ว่าจะพัฒนาสตรีหรือพัฒนาผู้นำชุมชนซึ่งเป็นสตรีนั้นไม่อาจแบ่งแยกกันได้ ทั้งสองหน่วยงานจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน

(6) **ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี**

ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยราชการว่า ที่ผ่านมาการกำหนดอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ มักเป็นการกำหนดบนฐานทางวิชาการ โดยไม่สอดคล้องกับพื้นฐานของความจริงของลักษณะการปฏิบัติงานในพื้นที่ ดังนั้น ทุกครั้งที่กำหนดภารกิจลงมาสู่หน่วยงานปฏิบัติจึงมักจะทำไม่ค่อยได้ ยิ่งกว่านั้น ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดขึ้นก็มีความซ้ำซ้อนและส่งผลให้ปฏิบัติงานไม่ได้ โดยเฉพาะกรณีที่มีหลายหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานหนึ่งมีผลกระทบต่อเขตอำนาจของอีกหน่วยงานอื่น ซึ่งสุดท้ายแล้วทำให้งานดังกล่าวไม่สามารถบรรลุผลได้

สำหรับการทำงานแทนหน่วยงานอื่นนั้น พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดรับผิดชอบดำเนินภารกิจจัดบริการรับจดทะเบียนพาณิชย์แทนกระทรวงพาณิชย์ โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดรับผิดชอบในการรับ

จดทะเบียนพาณิชย์แก่ผู้ประกอบการทั้งหมดในพื้นที่ทั่วทั้งจังหวัด แต่ปัญหาที่พบคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่มีบุคลากรลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับอำเภอและตำบล ดังนั้น ประชาชนในต่างอำเภอหรือตำบลห่างไกลจำเป็นต้องเดินทางมาที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเท่านั้น ซึ่งทำให้ประชาชนประสบความลำบากและเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ด้วยเหตุนี้ จึงเห็นว่าในอนาคตควรจะมอบหมายให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นจุดรับจดทะเบียนพาณิชย์ในพื้นที่ตำบลได้ แต่ยังคงติดปัญหาเรื่องกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

การมอบหมายให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดทำงานแทนหน่วยงานอื่นอีกกรณีหนึ่ง คือ การจัดเก็บภาษี ซึ่งกรมสรรพสามิตได้มอบให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเก็บภาษีเฉพาะบางประเภทในพื้นที่ เช่น ภาษีน้ำมัน และภาษียาสูบ เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่สามารถมีอำนาจหน้าที่กำกับบังคับใช้กฎหมายในการจัดเก็บภาษีได้อย่างมีประสิทธิผล ดังเห็นได้ว่าปัจจุบันองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถเก็บภาษีน้ำมันจากผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันได้เพียง 4 ราย ทั้งที่ในจังหวัดมีปั๊มน้ำมันถึงร้อยกว่าแห่ง สาเหตุที่ปั๊มที่เหลือไม่ยอมจ่ายภาษี และองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่สามารถดำเนินการอะไรได้นั้นเป็นเพราะมีการผูกโยงกับอำนาจทางการเมือง

ภารกิจที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดมักได้รับการประสานขอความร่วมมืออยู่เสมอก็คือ ภารกิจเรื่องเรื่องยาเสพติด และการป้องกันอุบัติภัยต่าง ๆ แม้ภารกิจเหล่านี้จะมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว แต่เมื่อใดที่หน่วยงานเหล่านั้นมีปัญหาเรื่องงบประมาณและบุคลากรในการดำเนินกิจกรรม ก็จะประสานขอความช่วยเหลือมาที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยเฉพาะการขอเงินอุดหนุนค่าดำเนินการต่าง ๆ เช่น ค่าวิทยากร ค่าจัดสัมมนา ค่าอาหารว่าง และค่าวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ในหลายกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นต้องให้การสนับสนุนตามกรอบนโยบาย แต่ในขณะเดียวกันก็มักได้รับการท้วงติงจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินว่าการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าวมิได้เป็นไปเพื่อภารกิจในอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงไม่สามารถทำได้ ยกเว้นจะเป็นการดำเนินการเองโดยตรง

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจบุรี ได้แก่ ปัญหาความซ้ำซ้อนในอำนาจหน้าที่ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยราชการ ซึ่งในหลายภารกิจไม่มีความชัดเจนในขอบเขตความรับผิดชอบ เช่น ภารกิจการก่อสร้างทางน้ำคูคลองและแหล่งน้ำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความซ้ำซ้อนกับบทบาทของหน่วยงานของกรมชลประทานในพื้นที่ การก่อสร้างถนนของท้องถิ่นซ้ำซ้อนกับบทบาทหน้าที่ของแขวงการทางและกรมทางหลวงชนบท ในบางกรณีมีปัญหาในลักษณะที่สองหน่วยงานของบประมาณเพื่อปรับปรุงถนนเส้นเดียวกัน เมื่อพบว่าเป็นการตั้งงบประมาณซ้ำซ้อนจึงต้องเสียเวลากลับไปเปลี่ยนแปลงงบประมาณใหม่ เป็นต้น

ภารกิจหน้าที่ที่ควรมีการทบทวนและจัดการถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเจ้าภาพหลักในการปฏิบัติงานในพื้นที่ ได้แก่ เรื่องการศึกษา การพัฒนาอาชีพในระดับชุมชน เนื่องจากปัจจุบันภารกิจเหล่านี้มีหลายหน่วยงานเข้ามาทำไปพร้อม ๆ กันแต่ไม่มีการประสานเชื่อมโยงกัน เช่น การพัฒนาอาชีพในชุมชน มีทั้งโครงการของกรมการพัฒนาชุมชน หน่วยงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และหน่วยงาน

ทหาร เป็นต้น การมีหน่วยงานร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจในพื้นที่เป็นเรื่องที่ดี แต่ไม่ควรเป็นการทำงานแบบซ้ำซ้อนหรือต่างคนต่างทำ แต่ควรมีการประสานงานบูรณาการความร่วมมือกันให้เป็นเอกภาพในการขับเคลื่อนเป้าหมายเดียวกัน บนฐานของทรัพยากรและความร่วมมือของหลายหน่วยงาน และอีกปัญหาหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ ปัญหาเรื่องข้อกฎหมายในกรณีที่พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ระบุให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอิสระที่จะทำกิจการพาณิชย์ได้ แต่เมื่อมีรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2550 กลับมีการระบุว่าสิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำต้องไม่ไปแข่งกับเอกชน เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีโครงการจะทำสถานีบริการน้ำมันของท้องถิ่นที่มิได้มุ่งค้าขายเพื่อกำไรทางธุรกิจ แต่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากลับตีความว่าท้องถิ่นทำไม่ได้ อีกทั้งยังห้ามมิให้ขายน้ำมันราคาถูกให้กับประชาชนในพื้นที่ด้วย เป็นต้น

สำหรับปัญหาอุปสรรคในการทำงานของภาคเอกชน โดยเฉพาะเรื่องการท่องเที่ยวในจังหวัดกาญจนบุรี ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีเห็นว่า ปัญหาหลักคือการที่ภาคเอกชนไม่สามารถรวมตัวกันได้ ส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจเรื่องการท่องเที่ยวไม่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ที่ผ่านมาองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีได้หารือกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด และทางกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในเรื่องการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติในหลายพื้นที่ โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะรับหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก เช่น การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในอำเภอสังขละบุรี ซึ่งมีเขื่อนวชิราลงกรณ์อยู่ มีแหล่งท่องเที่ยวทางน้ำและเกาะแก่งสวยงามจำนวนมาก แต่ปัจจุบันสถานที่ดังกล่าวไม่มีสิ่งดึงดูดผู้ประกอบการท่องเที่ยวเลย โดยเฉพาะเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงพร้อมที่จะเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเปิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่นี้ สำหรับงานด้านการท่องเที่ยวที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีดำเนินการอยู่ขณะนี้ ได้แก่ การจัดโครงการฝึกอบรมมัคคุเทศก์ท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่นำเที่ยวในแต่ละท้องถิ่น โดยจัดไปแล้ว 4 รุ่น การประสานกับทีโอทีในการจัดให้มีจุดปล่อยสัญญาณอินเทอร์เน็ตในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ จำนวน 50 จุด

สำหรับโครงการพัฒนางานด้านการบริหารงานท้องถิ่นที่กำลังจะดำเนินการต่อไป ได้แก่ การตั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสาขาในทุกอำเภอ และจัดบริการต่าง ๆ ในอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแก่ประชาชนทุกเรื่องเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางมายังตัวจังหวัด รวมถึงเป็นหน่วยในการประสานการจัดทำแผนอำเภอเพื่อนำมาเป็นฐานในการจัดทำแผนงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

นอกจากนี้ยังมีอีกโครงการหนึ่งคือ การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยผ่านการตั้งองค์กรความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเป็นแกนหลักในการดึงองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลในการเข้าร่วมเป็นภาคีสมาชิกองค์กรความร่วมมือมีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน เช่น ในการทำงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กประสานขอเช่าเครื่องจักรไปใช้ใน

การทำงานในพื้นที่ของตนได้ โดยมีระบบการจัดการต้นทุนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังมีโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการทำงานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนร่วมกันด้วย โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนและองค์กรภาคเอกชนและองค์กรชุมชน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับวิทยาลัยสารพัดช่างในการจัดการศึกษาวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวให้แก่นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยให้มีการจัดหลักสูตรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวแก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 เมื่อจบการศึกษา นักเรียนจะได้รับทั้งวุฒิการศึกษาสายสามัญและวุฒิการศึกษาปริญญาบัตรวิชาชีพไปพร้อมกัน นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดยังมีการทำบันทึกข้อตกลงกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อร่วมกันจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนด้วย สำหรับการร่วมมือกับภาคเอกชน ได้แก่ การประสานความร่วมมือให้ภาคเอกชนเข้ามารับจัดการขยะในพื้นที่บางส่วน

(7) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จังหวัดกาญจนบุรี

ตัวแทนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจังหวัดกาญจนบุรี ให้ความเห็นว่า ภารกิจด้านการท่องเที่ยวในจังหวัดกาญจนบุรี มีความซ้ำซ้อนเป็นอย่างมาก สภาพปัจจุบันคือ การทำงานด้านการท่องเที่ยวเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีหน่วยงานเจ้าภาพหลัก และขาดการประสานงานกัน ดังจะเห็นได้ว่าหน่วยงานทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชนต่างมีการดำเนินกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวของตนเองเป็นเอกเทศ

ในส่วนของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในอดีตมีภารกิจที่ทำทุกอย่างเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาแหล่งการท่องเที่ยว การบริหาร การตลาด และการรักษามาตรฐานด้านการท่องเที่ยว แต่ภายหลังการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีบทบาทจำกัดดูแลเฉพาะเรื่องการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยรักษามาตรฐานการท่องเที่ยวและดูแลการตลาดและการประชาสัมพันธ์ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าการท่องเที่ยวไม่สามารถบริหารภารกิจดังกล่าวให้เกิดเอกภาพได้ เนื่องจากทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยราชการอื่น ๆ ต่างก็เข้ามาทำงานด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวไปในเวลาเดียวกัน แต่เป็นไปในลักษณะกระจัดกระจายไม่มีทิศทางตรงกัน

สำหรับการทำงานร่วมกับภาครัฐนั้น ผู้แทนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจังหวัดกาญจนบุรีเสนอว่า ภาครัฐควรมีแรงจูงใจที่ทำให้ภาคเอกชนเห็นว่าจะได้รับประโยชน์จากความร่วมมือด้วย มิใช่การขอความร่วมมือจากภาคเอกชนเพื่อประโยชน์ในการทำงานของภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว

(8) **สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรี**

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรี เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นราชการส่วนภูมิภาคขึ้นตรงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด การทำงานส่วนใหญ่จะเป็นการทำภารกิจแทนกรมหรือหน่วยงานระดับกรมที่ขึ้นอยู่กับกระทรวงเดียวกันแต่ไม่มีหน่วยงานปฏิบัติการในพื้นที่ภูมิภาค เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมในจังหวัด ซึ่งเป็นภารกิจของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุญาตตั้งโรงค้าไม้ ตั้งโรงงานไม้แปรรูป หรืออุตสาหกรรมไม้ รวมถึงการอนุญาตไม้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นภารกิจของกรมป่าไม้ นอกจากนี้ ยังมีการทำงานแทนกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ในการอนุญาตขุดเจาะใช้น้ำบาดาล โดยกรมทรัพยากรน้ำบาดาลมอบหมายให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีเป็นผู้ดำเนินการใช้อำนาจหน้าที่แทน

ในส่วนของการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่น พบว่า ในปัจจุบันสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรี มีการทำงานร่วมกับกรมป่าไม้เรื่องการออกพื้นที่ตรวจสอบการตั้งโรงงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้ โดยกรมป่าไม้จะมีหนังสือประสานงานขอให้มีผู้แทนหน่วยงานของกรมป่าไม้ที่อยู่ในพื้นที่มาร่วมตรวจสอบกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีด้วยทุกครั้ง เช่นเดียวกับการทำงานเรื่องการขึ้นทะเบียนสวนป่าตามพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 ซึ่งมีกรมป่าไม้เป็นหน่วยงานหลัก แต่ไม่มีหน่วยงานอื่นในระดับพื้นที่ จึงมอบหมายให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยราชการอื่น ๆ ในกรณีที่มีการขึ้นทะเบียนพื้นที่ซึ่งคาบเกี่ยวเอกสารสิทธิ์ที่ดินของหน่วยงานอื่นหรือของเอกชน ก็จะต้องมีสำนักงานที่ดินจังหวัดและที่ดินอำเภอเข้ามามีส่วนร่วมด้วย นอกจากนี้ ยังมีการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการร่วมเป็นคณะอนุกรรมการป้องกันและปราบปรามการทำลายทรัพยากรป่าไม้ระดับจังหวัด

สำหรับการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นนั้น สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีได้มีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานของกองทัพบกในการป้องกันและปราบปรามการบุกรุกและทำลายป่า โดยเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างกรมต่าง ๆ ในกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและหน่วยทหาร โดยมีสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีเป็นศูนย์กลางการประสานงานในจังหวัด

กรณีการทำงานในลักษณะคู่ขนานกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งเป็นการทำงานคู่ขนานระหว่างกรมป่าไม้ และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยมีการแบ่งเขตป่ากันระหว่างป่าไม้ธรรมดากับป่าสงวน อีกทั้งยังมีการส่งเสริมบทบาทขององค์กรชุมชนในการทำหน้าที่ดูแลรักษาและฟื้นฟูป่าคู่ขนานไปกับการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะในพื้นที่ซึ่งบุคลากรของราชการ

มีไม่เพียงพอต่อการดูแลป่าได้อย่างทั่วถึง โดยในจังหวัดกาญจนบุรีมีการสนับสนุนเครือข่ายป่าชุมชนและเครือข่ายโครงการราษฎรอาสาพิทักษ์ป่า ซึ่งมีบทบาทหลักในการทำงานดูแลป่าในระดับชุมชน

ตัวอย่างองค์กรจัดการป่าชุมชนที่โดดเด่น คือ บ้านห้วยสะพานสามัคคี ซึ่งมีการรวมตัวกันฟื้นฟูพื้นที่ป่าที่เคยถูกทำลายไปให้กลับคืนมาสมบูรณ์อีกครั้ง โดยชาวบ้านแต่ละชุมชนได้แบ่งเขตพื้นที่ดูแลฟื้นฟูป่าประมาณหนึ่งพันกว่าไร่ โดยอาศัยความสามัคคี ความเป็นพี่เป็นน้องของคนในชุมชนเป็นฐานสำคัญ จากกิจกรรมการดูแลรักษาป่าได้มีการขยายผลมาสู่การจัดระบบกองทุนเพื่อการออมและสวัสดิการของชุมชนอีกด้วย กรณีดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าภาคประชาชนและชุมชนมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของหน่วยราชการในพื้นที่ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้

(9) **สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8 จังหวัดราชบุรี**

สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัดกาญจนบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ภารกิจหลักของสำนักงานแบ่งได้ 3 ด้าน คือ หนึ่ง ด้านการส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งก็จะเป็นงานของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม สอง ด้านงานการควบคุมมลพิษ ซึ่งเป็นของกรมควบคุมมลพิษ และสาม การจัดทำแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การทำงานภายใต้อำนาจหน้าที่รับผิดชอบของทั้ง 3 กรมดังกล่าว จะมีการโอนงบประมาณลงมาสำหรับดำเนินโครงการในพื้นที่

การทำงานในรูปการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัด และรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้นในเขตพื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อมของจังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์ คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วยตัวแทนของหลายหน่วยงาน เช่น สำนักงานขนส่งทางน้ำ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดูแลการก่อสร้างในพื้นที่ที่ติดชายทะเล สำนักงานที่ดินจังหวัด สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน และมีสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีเป็นเลขานุการ

สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8 มีการประสานงานกับสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เพื่อให้ช่วยเข้ามาร่วมทำงานในด้านที่บุคลากรของสำนักงานสิ่งแวดล้อมฯ ทำไม่ได้หรือไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เช่น เรื่องป่าไม้ ซึ่งบุคลากรของสำนักงานไม่มีความรู้ เพราะเป็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมโดยตรง แต่ในการจัดทำแผนสิ่งแวดล้อมหรือการควบคุมมลพิษที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพื้นที่ป่าจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ของกรมป่าไม้ เป็นต้น

(10) ผู้จัดการสมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนประจำจังหวัดกาญจนบุรี

สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนประจำจังหวัดกาญจนบุรี เป็นองค์กรอาสาสมัคร ทำงานในเรื่องสวัสดิการสังคมเป็นส่วนใหญ่ ในการทำงานอาจมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด นอกจากการทำงานด้านสวัสดิการสังคมของชุมชนแล้ว สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนประจำจังหวัดกาญจนบุรี ยังเข้าไปมีบทบาทร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนในการส่งตัวแทนเข้าไปร่วมเป็นคณะกรรมการระดับจังหวัดแทบทุกชุด และมีการส่งตัวแทนเข้าไปร่วมเป็นคณะกรรมการลุ่มน้ำแม่กลองด้วย

สำหรับงานที่สมาคมดำเนินการโดยลำพัง ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการให้และการอาสาเพื่อช่วยเหลือสังคม มีเป้าหมายเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยและมีปัญหาความเดือดร้อนในด้านต่าง ๆ ในจังหวัดกาญจนบุรี มีการดำเนินโครงการร่วมใจปันให้ 1 บาท ซึ่งสามารถจัดตั้งกองทุนได้ประมาณ 50,000 กว่าบาท มีการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้เกษตรธรรมชาติ นอกจากนี้ สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนประจำจังหวัดกาญจนบุรียังมีบทบาทในการตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐในหลายกรณีด้วย เช่น การส่งตัวแทนร่วมเป็นคณะกรรมการลงพื้นที่ตรวจสอบการดำเนินโครงการในชุมชนกับกรมการพัฒนาชุมชน การตรวจสอบการเลือกตั้งทุกระดับ ซึ่งแม้จะไม่ใช่ภารกิจของภาคประชาชน แต่สมาคมถือว่าเป็นการทำงานเพื่อสังคมด้วยจิตอาสา

(11) ที่ปรึกษาสมาคมชาวเรือชาวแพ

สมาคมชาวเรือชาวแพเห็นว่า การทำงานของภาครัฐมีปัญหาหลักอยู่ที่ความซ้ำซ้อนในบทบาทหน้าที่และไม่มีการแบ่งแยกขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายผลิต (Production) ฝ่ายสนับสนุน (Promotion) และฝ่ายจัดการ (Administration) อีกทั้งยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายของภารกิจให้ชัดเจนและมีการจัดลำดับความสำคัญ จึงส่งผลให้การทำงานของภาครัฐไม่มีทิศทางที่แน่นอนและวัดผลไม่ได้ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาจังหวัดกาญจนบุรี ภาครัฐควรกำหนดเป้าหมายภารกิจตามลำดับ ได้แก่ การทำให้บ้านเมืองสงบสุข การสร้างความเจริญของเมือง และการสร้างรายได้ให้ประชาชน จากนั้นก็ควรมีการกำหนดภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจนระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนเป้าหมายในแต่ละด้าน

สำหรับการให้เอกชนและภาคประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของภาครัฐนั้น สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ แต่ปัญหาในปัจจุบันคือ ภาคเอกชนและประชาชนไม่รู้ว่ามีวิธีใดบ้างที่จะสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับภาครัฐ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วภารกิจหลายอย่างภาคเอกชนมีศักยภาพในการทำงานแทนรัฐได้เป็นอย่างดี เช่น การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านการตลาดเป็นสำคัญ เช่น การวิจัยตลาด การสร้างแบรนด์ และการสร้างภาพลักษณ์ เป็นต้น

ปัจจุบันภาคเอกชนสามารถเข้าร่วมทำภารกิจแทนภาครัฐได้โดยผ่านการประมูลทำสัญญาจ้างต่าง ๆ แต่ปัญหาคือ ภาครัฐมักจะบีบราคาเอกชน ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงระบบการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนให้มีความเป็นธรรม มีความดึงดูด และตั้งอยู่บนฐานการวิเคราะห์ต้นทุนการทำงานที่เป็นจริง

(12) **สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 จังหวัดราชบุรี**

สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 เป็นหน่วยงานสังกัดกรมทรัพยากรน้ำ รับผิดชอบดูแลพื้นที่ 4 ลุ่มน้ำ คือ ลุ่มน้ำแม่กลอง ลุ่มน้ำท่าจีน ลุ่มน้ำเพชรบุรี และลุ่มน้ำประจวบคีรีขันธ์ ครอบคลุมพื้นที่ 9 จังหวัด การทำงานของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 มุ่งเน้นเรื่องการจัดทำแผนบูรณาการเรื่องลุ่มน้ำ โดยเป็นตัวกลางในการประสานบทบาทและความร่วมมือขององค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ลุ่มน้ำ

อย่างไรก็ดี ที่ผ่านมาประสบปัญหาสำคัญ คือ แม้ว่าจะมีการตั้งคณะกรรมการลุ่มน้ำ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทั้งส่วนราชการ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ ภาคเกษตร ภาคอุสาหกรรมมา เพื่อทำงานร่วมกัน แต่คณะกรรมการลุ่มน้ำกลับไม่สามารถจัดการแก้ไขปัญหาใด ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย คณะกรรมการดังกล่าวจึงเป็นเพียงองค์กรที่ทำหน้าที่ในเชิงการประชุมหารือและร่วมกันวางแผนเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ แต่อย่างใด เพราะอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการจัดการพื้นที่ลุ่มน้ำ ยังคงกระจัดกระจายอยู่ที่ส่วนราชการแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ คณะกรรมการลุ่มน้ำยังไม่มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติอนุญาตการขอใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำ หรือการกำกับควบคุมการใช้ประโยชน์จากแม่น้ำได้ ปัจจุบันการทำงานของคณะกรรมการดำเนินไปได้ด้วยบารมีของผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการเป็นสำคัญ

(13) **สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี**

ปัญหาหลักที่สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรีพบจากการทำงานในพื้นที่ คือ การได้รับการสั่งงานซ้ำซ้อน เนื่องจากสำนักงานที่ดินอยู่ภายใต้การสั่งการบังคับบัญชาทั้งจากอธิบดีกรมที่ดินและผู้ว่าราชการจังหวัด จึงมีหลายครั้งที่คำสั่งเป็นเรื่องเดียวกันแต่มาจากสองทาง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติต้องทำงานเดียวกันนั้นซ้ำซ้อนกัน และต้องรายงานผลไปยังสองหน่วยงาน กรณีปัญหาดังกล่าวถือเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรทั้งทางด้านทรัพยากรบุคคลและเวลาในการทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานหนักขึ้น

ในส่วนของการจัดโครงสร้างการบริหารของสำนักงานที่ดินจังหวัด พบว่า ปัญหาหลักคือการที่อัตรากำลังส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง ในขณะที่ตัวภารกิจและผลงานกลับไปอยู่ที่ส่วนภูมิภาค

มากกว่า ดังนั้น ผู้แทนสำนักงานที่ดินจังหวัดจึงเสนอแนะว่า ควรมีการลดอัตรากำลังและงบประมาณในส่วนกลางลง แล้วกระจายมาสู่ภูมิภาคให้มากขึ้น รวมถึงการมอบหมายอำนาจในการสั่งการต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนภูมิภาคมากขึ้นด้วย

กรณีที่สำนักงานที่ดินทำงานแทนหน่วยงานอื่น คือ การจัดเก็บค่าธรรมเนียมและภาษีเกี่ยวกับการทำนิติกรรมเกี่ยวกับที่ดิน โดยสำนักงานที่ดินจังหวัดทำหน้าที่เก็บค่าธรรมเนียมและภาษีดังกล่าวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะจัดสรรให้กับท้องถิ่นประมาณ 50% สำนักงานที่ดินจังหวัดนำส่งให้กรมศุลกากร 45% ส่วนที่เหลืออีก 5% นำเข้าคลังจังหวัดเป็นงบประมาณสำหรับพัฒนาจังหวัด

สำหรับภารกิจที่สำนักงานที่ดินจังหวัดต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่น คือ การออกเอกสารสิทธิ์ในเขตทหาร ในกรณีที่ต้องออกโฉนดที่ดินให้แก่ชาวบ้าน สำนักงานที่ดินจังหวัดจะต้องออกไปรังวัด และนำเรื่องเข้าสู่คณะกรรมการป้องกันบุกรุกที่ดินของรัฐ (กบร.จังหวัด) ซึ่งมีหลายหน่วยงานร่วมพิจารณา เช่น สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ธนารักษ์พื้นที่ อัยการจังหวัด และหน่วยงานอื่น ๆ ประมาณ 10 หน่วยงาน

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นโดยการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ได้แก่ การทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับหลายส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรังวัดที่ดิน การกำหนดเขตที่ดิน การการออกเอกสารสิทธิ์ การแบ่งแยกโฉนด โดยจะมีการขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินข้างเคียงเขตที่ดินของเอกชน เช่น กรมธนารักษ์ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมทางหลวง เพื่อให้ส่งตัวแทนร่วมในกระบวนการรังวัดที่ดินดังกล่าว เป็นการป้องกันปัญหาการกระทบสิทธิในเขตพื้นที่ของรัฐ

สำหรับการทำงานคู่ขนาน ได้แก่ การที่กรมที่ดินเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการทำงานแทนกรมที่ดิน ในเรื่องการรังวัดที่ดิน โดยมีกฎหมายกำหนดให้ผู้ประกอบการเอกชนสามารถจัดตั้งสำนักงานรังวัดเอกชน เพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชนที่ต้องการสอบเขตและแยกเขตในที่ดินที่มีโฉนดอยู่แล้ว เป็นทางเลือกนอกเหนือจากการอาศัยเจ้าหน้าที่รังวัดที่ดินของกรมที่ดิน แต่เรื่องการออกเอกสารสิทธิ์ยังคงเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดิน โดยสำนักงานรังวัดเอกชนจะมีตัวแทนประจำที่สำนักงานที่ดิน ซึ่งประชาชนสามารถยื่นคำขอรังวัดที่ดินผ่านสำนักงานรังวัดเอกชนได้โดยตรง เมื่อมีการรังวัดเรียบร้อยแล้ว สำนักงานรังวัดเอกชนจะส่งเรื่องเข้าสู่การตรวจสอบตามระเบียบของสำนักงานที่ดิน

(14) สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกาญจนบุรี

ตัวแทนสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกาญจนบุรี เห็นด้วยที่จะมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รวมถึงภาคสังคมและภาคเอกชน โดยต้องการให้มุ่งเน้นวิธีการสร้างความเติบโตของภาคเอกชน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประชาสังคมด้วย ดังกรณีขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองสาหร่าย ซึ่งเป็นตัวอย่างความสำเร็จที่โดด

เด่นของจังหวัดกาญจนบุรี ในกรณีที่ชุมชนมีต้นทุนทางสังคมเข้มแข็ง และเมื่อกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ทำโครงการนำร่องร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ก็ส่งผลให้โครงการต่าง ๆ พัฒนาไปได้เป็นอย่างดี ผลสำเร็จในกรณีดังกล่าว เกิดขึ้นจากการมีชุมชนเป็นแกนหลัก ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเพียงแค่กำลังเสริมในเรื่องที่ชุมชนต้องการ มิใช่การสั่งการให้ชุมชนทำตามโครงการที่ภาครัฐตัดสินใจ

(15) **เทศบาลเมืองกาญจนบุรี**

เทศบาลเมืองกาญจนบุรีมีการทำงานแทนหน่วยงานอื่น เช่น การบริหารจัดการสถานีขนส่งซึ่งได้รับถ่ายโอนจากกรมการขนส่งทางบก สำหรับการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นมีทั้งความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาครัฐ ได้แก่ การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ข้างเคียง 4 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลเมืองปากแพรก องค์การบริหารส่วนตำบลท่ามะขาม และเกาะสำโรง เพื่อจัดตั้งศูนย์ความร่วมมือในการดำเนินงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยโดยบูรณาการการใช้ทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องใช้ บุคลากร และงบประมาณร่วมกัน

งานที่เทศบาลทำคู่ขนานไปกับหน่วยราชการอื่น ๆ ได้แก่ ภารกิจการจัดศูนย์ดูแลเด็ก การจัดการศึกษา การให้บริการสาธารณสุข สถานีอนามัย ศูนย์บริการสาธารณสุข รวมทั้งศูนย์สวัสดิการสังคมต่าง ๆ ซึ่งให้การดูแลสงเคราะห์ทั้งคนชราและคนพิการในพื้นที่รับผิดชอบ สำหรับงานที่เทศบาลทำร่วมกับเอกชนมักเป็นการมอบหมายงานบางอย่างที่เอกชนทำได้ดีกว่า เช่น การดูแลการรักษาความสะอาด การกวาดถนน ซึ่งเทศบาลว่าจ้างให้ภาคเอกชนทำแทน รวมถึงงานบำรุงรักษาสวนสาธารณะ ซึ่งในบางขั้นตอนผู้ประกอบการจัดสวนในภาคเอกชนมีความเชี่ยวชาญมากกว่าบุคลากรของเทศบาล ข้อดีของการเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาทำงานแทนรัฐ ก็คือ การช่วยลดงบประมาณที่เทศบาลต้องจ่ายเป็นต้นทุนค่าจ้างบุคลากรและสวัสดิการ ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่ามากกว่า การทำงานของเอกชนทำได้คล่องตัวเพราะไม่ติดข้อจำกัดเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของราชการ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาของชุมชน

****

บทที่ 4

ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3 จังหวัดชลบุรี

4.1 สรุปรายละเอียดการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3

การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกันระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและชุมชน ในครั้งที่ 3 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ.2552 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องดุสิต 6-7 โรงแรมดุสิตธานี พัทยา จังหวัดชลบุรี โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งสิ้น 23 คน ประกอบด้วย ตัวแทนส่วนราชการ 4 คน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 9 คน ตัวแทนองค์กรภาคเอกชน 6 คน และตัวแทนองค์กรภาคประชาสังคมและชุมชน 4 คน (โปรดดูรายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมใน ภาคผนวก ก)

4.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3

เมื่อคณะผู้วิจัยได้ชี้แจงและอธิบายประเด็นคำถามหลักในการประชุมระดมสมอง (โปรดดูเอกสารประกอบการประชุมในภาคผนวก ข) ผลปรากฏว่า ผู้เข้าร่วมประชุมได้อภิปรายตอบคำถามและนำเสนอข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารภารกิจหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบของหน่วยงาน/องค์กรของตนหลากหลายแง่มุม ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตัวแทนแต่ละหน่วยงานได้ดังต่อไปนี้

(1) สำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 3

สำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี มีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีในพื้นที่ที่รับผิดชอบ โดยมีงานที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่รับผิดชอบทำแทนหน่วยงานอื่น คือ การจัดเก็บภาษีแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด กล่าวคือ ในกรณีที่มีการเก็บภาษีธรรมดาหรือภาษีเฉพาะ สำนักงานสรรพากรพื้นที่จะเก็บภาษีดังกล่าวเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 10 เพื่อส่งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกส่งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 7 และส่วนที่สองที่เป็นค่าดำเนินการของสำนักงานสรรพากรคิดเป็นร้อยละ 3 หากเป็นกรณีการเก็บภาษีธุรกิจเฉพาะ

เช่น ภาษีที่ดิน สำนักงานสรรพากรจะมีการเก็บภาษีที่ดิน 3 อัตรา คือ ร้อยละ 3 ร้อยละ 2.5 และร้อยละ 0.1 เมื่อคำนวณภาษีเรียบร้อยแล้ว จึงส่งเงินภาษีให้กระทรวงมหาดไทยเพื่อดำเนินการคำนวณจัดสรรเป็นรายได้ส่งกลับคืนมาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามอัตราที่กำหนดไว้ การรับเก็บภาษีแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกรณีดังกล่าว เป็นการปฏิบัติงานตามที่มีกฎหมายมอบหมายให้ทำ โดยกรมสรรพากรได้รับค่าตอบแทนการดำเนินการคิดเป็นร้อยละ 3 ของภาษีที่เก็บได้ ซึ่งจะนำเข้าไปเป็นเงินนอกงบประมาณของกรมสรรพากร

ในทำนองเดียวกัน กรมสรรพากรมีการมอบหมายภารกิจการจัดเก็บภาษีให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทนด้วยเช่นกัน กล่าวคือ กรมสรรพากรมอบหมายให้กรมที่ดินช่วยจัดเก็บภาษีเฉพาะในกรณีที่มีการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่แทนสำนักงานสรรพากรพื้นที่ หรือการฝากให้กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต ช่วยจัดเก็บภาษีแทนกรมสรรพากรในกรณีที่มีสินค้าบางอย่างที่ต้องเสียทั้งอากรขาเข้า และอากรมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งภาษีสรรพสามิต โดยทุกครั้งที่เอกชนไปเสียภาษี ณ จุดนำเข้า กรมศุลกากรก็จะรับดำเนินการจัดเก็บภาษีอากรแทนกรมสรรพากรและกรมสรรพสามิตไปพร้อมกันด้วย เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้ผู้เสียภาษีสามารถจ่ายภาษีต่าง ๆ ในจุดเดียว โดยกรมศุลากรจะมีการหักรายได้ส่วนหนึ่งเป็นค่าตอบแทนการดำเนินการ นอกจากนี้ ยังมีกรณีของการเก็บภาษีหัก ณ ที่จ่าย ซึ่งกฎหมายกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการภาคเอกชนและภาครัฐบาลต้องเก็บภาษีแทนกรมสรรพากร

การมอบหมายหรือฝากให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทนในกรณีของกรมสรรพากรนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสอดคล้องกันของลักษณะภารกิจเป็นสำคัญ นั่นคือ หน่วยงานเจ้าของภารกิจและหน่วยงานที่รับดำเนินภารกิจแทนจะต้องมีลักษณะการทำงานในรูปแบบเดียวกัน เช่น กรณีของกรมที่ดิน ซึ่งมีนายทะเบียนในการจัดทำนิติกรรมเกี่ยวกับที่ดินและมีการเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ อยู่แล้ว กรมสรรพากรจึงสามารถฝากให้จุดบริการดังกล่าวของกรมที่ดินช่วยเก็บภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีรายได้นิติบุคคล รวมทั้งภาษีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แทนได้ เช่นเดียวกันกรณีสินค้านำเข้า ซึ่งกรมศุลกากรก็มีหน้าที่จัดเก็บอากรขาเข้าอยู่แล้ว กรมสรรพากรและกรมสรรพสามิตก็สามารถฝากให้กรมศุลกากรช่วยเก็บภาษีที่เกี่ยวข้องได้ในขั้นตอนเดียว การฝากให้ทำภารกิจแทนดังกล่าวจึงไม่ถือเป็นการเพิ่มภาระแก่หน่วยงานที่รับฝาก เพราะเป็นงานในกระบวนการเดียวกัน อีกทั้งยังมีการคิดค่าดำเนินการแทนด้วย

(2) เทศบาลเมืองพนัสนิคม

เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีภารกิจที่มอบหมายให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน คือ กรณีที่กรมที่ดินรับดำเนินการจัดเก็บค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับที่ดินแทน โดยในการปฏิบัติงานดังกล่าว ทางกรมที่ดินได้ทำเรื่องขอการสนับสนุนจากเทศบาล โดยให้เทศบาลจัดจ้างบุคลากรไปช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมของสำนักงานที่ดิน ซึ่งเทศบาลก็ได้จัดส่งพนักงานของเทศบาลไปช่วยเหลือ สำหรับภาษีที่ดินดังกล่าว เมื่อ

กรมที่ดินจัดส่งให้กระทรวงมหาดไทยแล้วจึงจะมีการจัดสรรคืนมายังเทศบาลอีกครั้งหนึ่ง สำหรับภารกิจที่เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้รับมอบหมายจากหน่วยงานอื่นให้ทำแทน ได้แก่ การจดทะเบียนแรงงานต่างด้าว ซึ่งกระทรวงมหาดไทยมอบหมายให้งานทะเบียนของเทศบาลเมืองพนัสนิคมทำแทน โดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

การทำงานคู่ขนานของเทศบาล ได้แก่ การจัดการบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งเป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่มีภาคเอกชนตั้งมูลนิธิต่าง ๆ ทำหน้าที่ฝึกอบรมและออกปฏิบัติหน้าที่คู่ขนานไปกับเทศบาล เทศบาลสนับสนุนเงินค่าจัดฝึกอบรมอาสาสมัครได้บ้าง แต่ในบางเรื่องไม่มีระเบียบรองรับก็ให้นายกเทศมนตรีจัดสรรเงินส่วนตัวให้ตามที่มีการร้องขอมา

(3) เมืองพัทยา

สมาชิกสภาเมืองพัทยาเสนอว่า ภารกิจที่ควรมีการจัดแบ่งขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนก็คือภารกิจด้านการจัดบริการจราจร กล่าวคือ กฎหมายกำหนดให้เมืองพัทยามีอำนาจหน้าที่ในการจัดการจราจร แต่ในทางปฏิบัติเมืองพัทยากลับทำได้แค่การตีเส้น ทำสัญญาณ แต่ไม่สามารถสั่งการหรือจับกุมผู้กระทำความผิดทางจราจรได้ เทศกิจจึงมีหน้าที่เพียงงานด้านการบริการ แต่เนื่องจากปัญหาจราจรเพิ่มขึ้นมาก จึงมีการเพิ่มจำนวนเทศกิจให้บริการจัดการจราจรตามหน้าโรงเรียนและสถานที่ราชการจำนวนมากกว่า 50 คน ดังนั้น เมืองพัทยาจึงอยากให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ด้านกิจการจราจรให้เจ้าหน้าที่เทศกิจของเมืองพัทยาได้บ้าง โดยเฉพาะเรื่องการบริการจราจร ซึ่งไม่เกี่ยวกับภารกิจรักษาความมั่นคงปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อให้เมืองพัทยาสามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจด้านการบริการจราจรได้ เพราะในปัจจุบันตำรวจไม่สามารถบริการประชาชนได้เพียงพอ ในทางปฏิบัติจึงปรากฏว่า เจ้าหน้าที่เทศกิจเป็นกำลังหลักในการทำหน้าที่บริการในพื้นที่ทั้งหมด ยิ่งกว่านั้น ตำรวจจราจรยังมีการขอเงินอุดหนุนจากเมืองพัทยาให้ช่วยจัดพิมพ์ใบสั่งจราจรให้อีกด้วย

กรณีที่เมืองพัทยาทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การร่วมมือระหว่างเมืองพัทยากับทหารเรือในการวางแผนดำเนินโครงการปรับปรุงสนามบินอู่ตะเภาเพื่อให้เป็นสนามบินในเชิงพาณิชย์ ซึ่งในขณะนี้ได้ร่วมกันตัดสินใจเปลี่ยนชื่อจาก “สนามบินอู่ตะเภา” เป็น “สนามบินอู่ตะเภาพัทยา” เพื่ออาศัยชื่อของเมืองพัทยาเป็นจุดขาย โครงการที่จะร่วมกันดำเนินการในขั้นตอนไปคือ การเข้าไปปรับปรุงทางเข้าสนามบินโดยอาศัยงบประมาณของเมืองพัทยา และทางทหารเรือจะมีการปรับปรุงอาคารสถานที่ภายในสนามบินทั้งหมดในปี พ.ศ. 2553 อีกทั้งยังมีการตกลงกันว่า จะมีการแต่งตั้งนายกเมืองพัทยาให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารสนามบินร่วมอีกหนึ่งตำแหน่ง อย่างไรก็ดี การดำเนินการยังติดปัญหาเรื่องพื้นที่ของสนามบินซึ่งพื้นที่ครึ่งหนึ่งอยู่ในจังหวัดระยอง และอีกครึ่งหนึ่งอยู่ในจังหวัดชลบุรี จึงอาจต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอีกกรณีหนึ่ง คือ โครงการก่อสร้างถนนเลียบทางรถไฟเพื่อลดปัญหาจราจรติดขัดในเขตเมืองพัทยา โดยเมืองพัทยาประสานขอเช่าพื้นที่การรถไฟสำหรับสร้างถนน ทำสัญญา 5 ปี จ่ายค่าเช่าปีละ 2 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ทุกปี เมืองพัทยาลงทุนก่อสร้างทั้งหมด หากต้องรื้อบ้านพักเจ้าหน้าที่รถไฟก็ต้องสร้างให้ใหม่ สำหรับการร่วมงานกับภาคเอกชน ได้แก่ การจัดการขยะในพื้นที่เมืองพัทยา โดยเมืองพัทยาทำสัญญาจ้างเอกชนให้รับจัดการขยะในพื้นที่ ระยะเวลาสัญญา 6 ปี โดยแบ่งสัดส่วนการจัดเก็บ ให้เมืองพัทยาจัดเก็บเองร้อยละ 10 จำกัดเฉพาะขยะในพื้นที่สาธารณะและเอกชนจัดเก็บร้อยละ 90

อย่างไรก็ตาม การทำสัญญาจ้างภาคเอกชนจัดเก็บขยะต้องประสบปัญหาข้อติดขัดอันเนื่องมาจากการที่ปริมาณขยะเพิ่มขึ้นทุกปี จากเดิมที่มีการทำสัญญานั้นเมืองพัทยามีขยะเพียง 280 ตันต่อวัน แต่เมื่อเวลาผ่านไป 5 ปีมีขยะเพิ่มขึ้นเป็น 350 ตันต่อวัน ส่งผลให้ศักยภาพในการรองรับของภาคเอกชนไม่เพียงพอ และทำให้ภาคเอกชนต้องมีต้นทุนดำเนินการเพิ่มขึ้น ผลก็คือ ต้องแก้ไขข้อตกลงกันใหม่ โดยเมืองพัทยาเพิ่มปริมาณการจัดเก็บเป็นร้อยละ 30 และภาคเอกชนลดปริมาณการจัดเก็บเหลือร้อยละ 70 สำหรับผลการทำงานของภาคเอกชนจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่มีการร้องเรียนจากประชาชน เรื่องน้ำหยดหรือขยะส่งกลิ่นรบกวนชุมชน

(4) เทศบาลเมืองชลบุรี

ปลัดเทศบาลเมืองชลบุรีให้ความเห็นว่า ภารกิจของเทศบาลเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่นับตั้งแต่เกิดจนตาย ดังนั้น ไม่ว่ารัฐบาล จังหวัด อำเภอ มีนโยบายเรื่องใดก็มักจะขอความร่วมมือให้เทศบาลดำเนินการแทน หรือบางเรื่องก็เป็นการสั่งให้เทศบาลดำเนินการโดยตรง ส่งผลให้ปัจจุบันเทศบาลทำงานในทุกเรื่องกว้างขวางมากจนไม่แน่ใจว่างานที่ทำอยู่นั้นเป็นภารกิจของเทศบาลเองหรือไม่

สำหรับงานด้านการจัดเก็บภาษี มีทั้งที่เทศบาลจัดเก็บเอง เช่น ภาษีบำรุงท้องที่ โรงเรือนที่ดิน ภาษีป้าย และการจัดเก็บธรรมเนียมต่าง ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมขยะ และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ที่ออกเป็นเทศบัญญัติ และภาษีที่หน่วยงานอื่นจัดเก็บให้ เช่น ภาษีสถานประกอบการ ภาษีสุรา ภาษีเฉพาะอื่น ๆ ซึ่งยังไม่ได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นปัจจุบัน การเก็บภาษีแทนโดยสำนักงานสรรพากรจึงเป็นไปโดยกฎหมาย

งานด้านการจราจรและการรักษาความสงบเรียบร้อย เทศบาลได้สนับสนุนงานของตำรวจในพื้นที่ ได้แก่ การฝึกอบรมตำรวจอาสา อาสาสมัครเฝ้าระวังป้องกันยาเสพติด การอบรมจราจร โดยตำรวจมีการของบประมาณจากท้องถิ่นไปดำเนินการในงานนั้น จึงไม่แน่ใจว่างานนั้นเป็นของท้องถิ่นแล้วให้คนอื่นทำแทน จึงต้องอุดหนุนงบประมาณดำเนินกิจกรรมให้ หรือเป็นงานของหน่วยงานอื่นแล้วเทศบาลฝากให้ทำแทน เพราะตามหลักการแล้วการอุดหนุนต้องเป็นการอุดหนุนเพื่องานของเทศบาลเอง ไม่ใช่ไปอุดหนุนงานคนอื่น

เทศบาลเมืองชลบุรีมีการทำงานร่วมกันทั้งในระหว่างส่วนราชการด้วยกัน และระหว่างเทศบาลกับภาคเอกชน สำหรับการร่วมมือระหว่างเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และองค์การบริหารส่วนตำบล จะมีการลงนามบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) อย่างชัดเจน ดังเช่นการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการกำจัดขยะและการบำบัดน้ำเสียของจังหวัดชลบุรี โดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแกนหลักในการดำเนินการ มีการตกลงกันว่าในเรื่องการกำจัดขยะ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคีสมาชิกจะต้องนำขยะในพื้นที่ตนมากำจัดที่แหล่งกำจัดขยะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่ดำเนินการมาได้ระยะหนึ่งก็มีปัญหา เนื่องจากประชาชนประท้วงต่อต้านไม่ให้ท้องถิ่นอื่นนำขยะจากนอกพื้นที่เข้าไปกำจัดในเขตขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยเฉพาะปัญหารถขนขยะจากพื้นที่อื่นมีน้ำหยดและกลิ่นรบกวนชุมชน

จากปัญหาการต่อต้านของประชาชน ประกอบกับเครื่องจักรมีความเสียหายไม่สามารถดำเนินการได้ ส่งผลให้การทำความร่วมมือดังกล่าวต้องสิ้นสุดลง ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ จึงต้องไปหาสถานที่ทิ้งขยะของตนเอง ซึ่งในบางพื้นที่จะไม่มีพื้นที่สำหรับกำจัดขยะ หลายแห่งต้องเอาไปทิ้งในที่ซึ่งไม่ถูกสุขลักษณะ ในขณะที่พื้นที่ที่ถูกสุขลักษณะก็มักจะเป็นของเอกชนและอยู่ห่างไกลมาก บางแห่งมีระยะทางไปกลับกว่าร้อยกว่ากิโลเมตร ส่งผลให้มีปัญหาในเรื่องต้นทุนค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษา เรื่องค่าอุบัติเหตุต่าง ๆ ยิ่งกว่านั้น การกำจัดขยะไม่ถูกสุขลักษณะยังก่อให้เกิดปัญหามลภาวะกับพื้นที่ข้างเคียง

ส่วนการทำงานร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างเทศบาลกับหน่วยงานของส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะเรื่องสาธารณสุข เช่น การรักษาพยาบาล การป้องกันโรคต่าง ๆ ซึ่งเป็นงานที่ส่วนกลางมอบให้ท้องถิ่นเป็นคนดำเนินการ เช่น เรื่องไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009 หรือภารกิจด้านการป้องกันยาเสพติด เป็นดำเนินการร่วมกันโดยไม่มีการลงนามบันทึกข้อตกลงแต่อย่างใด

(5) **สำนักชลประทานที่** 9 **จังหวัดชลบุรี**

กรณีที่สำนักชลประทานที่ 9 ทำงานแทนหน่วยงานอื่น ได้แก่ กรณีการเก็บค่าน้ำชลประทาน ซึ่งสำนักชลประทานจะทำหน้าที่เก็บภาษีมูลค่าเพิ่มอีกร้อยละ 7 เพื่อนำส่งสรรพากร แต่เดิมไม่มีการเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มน้ำชลประทาน เนื่องจากกรมชลประทานถือว่าเป็นสาธารณูปโภคของรัฐ แต่กรมสรรพากรชี้แจงว่าหากเป็นการขายน้ำในฐานะสินค้า ไม่ว่าผู้ประกอบการจะเป็นรัฐหรือเอกชน ถ้าธุรกรรมนั้นเป็นการขายสินค้าและบริการก็ต้องจดทะเบียนเป็นผู้ประกอบการแล้วเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย

อีกกรณีหนึ่ง คือ งานขุดลอกคูคลองชลประทาน ซึ่งแต่เดิมเป็นงานของกรมชลประทาน แต่ภายหลังจากกรมชลประทานถ่ายโอนให้ท้องถิ่น กลับพบว่าในทางปฏิบัติองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีศักยภาพในการดูแลภารกิจดังกล่าว เพราะเป็นเรื่องทางเทคนิคขั้นสูง จึงทำเรื่องขอให้กรมชลประทานช่วยทำงานดูแลจัดการคลองชลประทานแทน โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโอนงบประมาณในภารกิจดังกล่าวมาให้กรม

ชลประทาน โดยทำเรื่องมอบหมายผ่านผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้มอบหมายมายังสำนักชลประทานในพื้นที่อีกทอด เป็นการทำเรื่องมอบหมายเป็นกรณี ๆ ไป ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาคจะเป็นผู้จัดสรรเงินให้หน่วยงานชลประทานในจังหวัด

งานที่ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นการทำงานร่วมกันโดยสภาพการปฏิบัติงานในพื้นที่ เนื่องจากมีปัญหาขอบเขตภารกิจที่ไม่ชัดเจนระหว่างกรมชลประทานกับกรมทรัพยากรน้ำ ปัญหาที่พบคือ กรมทรัพยากรน้ำซึ่งดูแลพื้นที่ลุ่มน้ำ มีการแจกน้ำแก่ชุมชนที่ประสบปัญหาภัยแล้งในช่วงเช้า แต่หลังจากนั้นในช่วงบ่ายกรมชลประทานไปแจกซ้ำ สาเหตุเนื่องจากภารกิจระหว่างกรมชลประทานกับกรมทรัพยากรน้ำ มีงานบางงานแยกกันชัดเจนได้ แต่บางงานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นจึงต้องมีการประสานการทำงานร่วมกับระหว่างหน่วยงานปฏิบัติการในพื้นที่อย่างใกล้ชิด

การทำงานร่วมกับชุมชน ได้แก่ กรณีที่กรมชลประทานมีโครงการส่งเสริมให้ชาวบ้านตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำขึ้น เพื่อดูแลบริหารจัดการการส่งน้ำ กลุ่มผู้ใช้น้ำในพื้นที่ต่าง ๆ จัดตั้งขึ้นโดยนโยบายของกรม โดยกรมชลประทานมีหน้าที่จัดสรรน้ำในเขตชลประทานแก่กลุ่มผู้ใช้น้ำแต่ละกลุ่มในภาคส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ภาคอุตสาหกรรม เกษตรกรรม ผู้บริโภค เป็นต้น กลุ่มผู้ใช้น้ำมีหน้าที่ดูแลคลองซอย ดูแลเรื่องการจัดสรรน้ำในพื้นที่แก่สมาชิกผู้ใช้น้ำ และทำหน้าที่แทนเจ้าหน้าที่กรมชลประทาน เช่น การจัดเวรไปตรวจคลองชลประทาน การเปิดปิดคลองส่งน้ำ กระจายน้ำแก่สมาชิกในกลุ่มตามข้อตกลง

ตัวอย่างกลุ่มผู้ใช้น้ำภาคเกษตรกรรม เช่น การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำท้ายคลอง โดยสำนักชลประทานเปิดให้กลุ่มผู้ใช้น้ำส่งแผนจัดการพื้นที่เพาะปลูกเข้ามาเพื่อขอใช้น้ำ โดยแผนดังกล่าวจะระบุว่ากลุ่มเกษตรกรจะปลูกพืชชนิดใดบ้างในช่วงเวลาได้จำนวนรวมทั้งหมดกี่ไร่ จากนั้นกรมชลประทานจะคำนวณปริมาณน้ำที่จะใช้ในพื้นที่นั้น แล้วจึงจัดสรรน้ำตามนั้นไปให้กลุ่มผู้ใช้น้ำ เช่น สองล้านลูกบาศก์เมตรในหนึ่งฤดูกาล หลังจากนั้นจึงมอบหมายให้กลุ่มผู้ใช้น้ำเป็นผู้ร่วมกันบริหารจัดการการจัดสรรน้ำจำนวนดังกล่าวนั้นเองบนหลักการที่ว่าเกษตรกรเป็นเจ้าของน้ำ ไม่ใช่กรมชลประทานเป็นเจ้าของน้ำ ดังนั้น เกษตรกรต้องเป็นผู้จัดสรรน้ำให้แก่สมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึงด้วยตัวเอง โดยมีกรมชลประทานเป็นเพียงพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นแนวคิดแบบเดียวกับการตั้งกลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขในชุมชน จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของกลุ่มผู้ใช้น้ำและกรมชลประทานมีเป้าหมายเพื่อสร้างอาสาสมัครชลประทาน ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อันเนื่องมาจากการจำกัดกรอบข้าราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งปัจจุบันข้าราชการกรมชลประทานในจังหวัดชลบุรีมีเพียง 14 คน ดังนั้น ผลได้ทางอ้อมจากกรณีดังกล่าวคือ ประชาชนได้ใช้น้ำทั่วถึงกันอย่างแท้จริง อันเกิดจากการบริหารจัดการโดยประชาชนเอง

รูปแบบการบริหารจัดการน้ำโดยชุมชนดังกล่าว เป็นตัวแบบของญี่ปุ่น กล่าวคือ เกษตรกรที่มีการรวมกลุ่มกัน สามารถร้องขอแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรกรรมไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดได้ จากนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดจะร้องขอกรมชลประทานให้ดำเนินการสร้างแหล่งน้ำในพื้นที่ที่มีการร้องขอ งบประมาณในการจัดสร้างแหล่งน้ำมีที่มาจากรัฐบาลร้อยละ 50 กรมชลประทานร้อยละ 30 และกลุ่มเกษตรกรร้อยละ 20

ทั้งนี้ กลุ่มเกษตรกรสามารถกู้เงินลงทุนดังกล่าวจากรัฐได้ เมื่อก่อสร้างแหล่งน้ำแล้ว รัฐจะโอนกรรมสิทธิ์ในการจัดการประโยชน์จากแหล่งน้ำนั้น มาให้กลุ่มเกษตรกรบริหารจัดการและเก็บค่าบริการเพื่อเป็นรายได้ของกลุ่มเอง เช่น กลุ่มแม่น้ำโทเน่ กรุงโตเกียว ขายน้ำให้เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมด้วย เมื่อมีรายได้แล้วกลุ่มเกษตรกรจึงส่งคืนเงินกู้ให้รัฐบาล

นอกจากนี้ กรมชลประทานยังมีการทำงานร่วมกับภาคเอกชนในการจัดการน้ำในพื้นที่อีกด้วย นั่นคือ บริษัท อีส วอเตอร์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากศักยภาพของแหล่งน้ำดิบของภาครัฐในจังหวัดชลบุรีมีไม่เพียงพอต่อการจัดสรรน้ำในพื้นที่ ในช่วงปี พ.ศ. 2535 รัฐบาลจึงได้จัดตั้งบริษัท อีส วอเตอร์ จำกัด (มหาชน) ขึ้น เป็นบริษัทเอกชน แต่มีการประปาส่วนภูมิภาคถือหุ้นอยู่ 51% และเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ มีหน้าที่ขนส่งน้ำจากอ่างเก็บน้ำของกรมชลประทานไปจ่ายให้กับโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีรูปแบบการทำงานร่วมกัน คือ กรมชลประทานเป็นผู้กำหนดนโยบายการจัดการน้ำ เพื่อให้ภาคเอกชนดำเนินการนำน้ำไปแจกจ่ายตามกรอบที่ได้จัดสรรไว้ วัตถุประสงค์ก็เพื่อลดภาระของรัฐ

ในส่วนของการจัดหาแหล่งน้ำในปัจจุบันในเขตชลบุรี มีเอกชนเข้ามาจัดหาแหล่งน้ำและขนส่งน้ำทำคู่ขนานกับกรมชลประทาน ได้แก่ บริษัท อีส วอเตอร์ บริษัทแหล่งน้ำสยาม และอินดัสเทรียล วอเตอร์ ซึ่งลงทุนจัดซื้อดินที่มีการขุดหน้าดินไปถมสนามบินสุวรรณภูมิเพื่อทำเป็นแหล่งน้ำ และผลิตเป็นน้ำประปา จากนั้นจึงขนส่งน้ำไปขายให้ภาคการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ภาคตะวันออก ซึ่งบทบาทของภาคเอกชนดังกล่าวช่วยแบ่งเบาภาระของกรมชลประทานไปได้ อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยราชการไม่ต้องลงทุนจัดหาแหล่งน้ำเพิ่ม และคุณภาพการบริการของภาคเอกชนก็จัดอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ปัจจัยที่ทำให้ภาคเอกชนเข้ามาลงทุนในการจัดหาแหล่งน้ำและผลิตน้ำประปาเพื่อนำไปขายให้ผู้ใช้น้ำในภาคการผลิตต่าง ๆ นั้น เป็นผลมาจากลักษณะของการจัดทำน้ำประปาสำหรับภาคอุตสาหกรรมนั้นเป็นบริการที่เอกชนมีศักยภาพในการดำเนินการได้ และที่สำคัญคือเป็นการดำเนินการที่มีกำไร เช่น บริษัท อีส วอเตอร์ รับซื้อน้ำจากแหล่งน้ำของกรมชลประทานในราคาหน่วยละ 7 บาท บริษัทแหล่งน้ำสยามรับซื้อน้ำจากแหล่งน้ำด้วยต้นทุน 6 บาท เมื่อนำมาผลิตเป็นน้ำดิบสำหรับชุมชนสามารถขายได้ในราคาหน่วยละ 10 บาท แต่หากขายให้ภาคอุตสากรรมหรือโรงแรมก็สามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่า ข้อดีของการมีบริษัทเอกชนเข้ามาทำหน้าที่จัดการน้ำ ก็คือ ช่วยให้การบริหารภารกิจของกรมชลประทานมีความคล่องตัว และสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการผู้ใช้น้ำได้รวดเร็ว เพราะการที่โรงงานอุตสาหกรรมที่ตั้งใหม่จะทำเรื่องขอใช้น้ำจากกรมชลประทานนั้น มีขั้นตอนซับซ้อนและต้องใช้เวลายาวนาน ดังนั้น การมีบริษัทมารับซื้อน้ำจากชลประทานไปหนึ่งก้อนแล้วไปจัดสรรจำหน่ายแก่โรงงานอุตสาหกรรมจึงเป็นทางออกที่ดีกว่า

(6) กลุ่มผู้ใช้น้ำบางพระ

กลุ่มผู้ใช้น้ำบางพระ มีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการน้ำ แต่กลุ่มไม่มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการแหล่งน้ำ เช่น เมื่อมีปัญหาการแย่งน้ำเมื่อน้ำไม่พอ และประชาชนในบริเวณต้นน้ำและปลายน้ำมีการแย่งน้ำกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น แต่กลุ่มผู้ใช้น้ำไม่มีกลไกการแก้ไขจึงเป็นภาระของผู้จัดการกลุ่ม จึงทำให้ที่ผ่านมาไม่มีคนอยากเป็นหัวหน้ากลุ่ม ส่งผลให้การบริหารกิจการไม่มีประสิทธิภาพ

ในสภาพปัจจุบัน กลุ่มผู้ใช้น้ำเห็นว่า ภารกิจการจัดการน้ำ หากให้กลุ่มชาวบ้านไปติดต่อขอความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จะช่วยให้ทำงานร่วมกันได้อย่างใกล้ชิด แต่ถ้าให้กลุ่มชาวบ้านไปติดต่อกับส่วนราชการอื่น ๆ ก็จะห่างไกล ไม่มีประสิทธิภาพพอ ดังนั้น กรมชลประทานจึงควรดึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามาเป็นฝ่ายที่สามด้วย เช่น ช่วยเป็นตัวกลางจัดการปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้ามีการตั้งกองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำจะต้องอาศัยการมีระบบบริหารจัดการที่รัดกุมและมีกลไกการชี้ขาดข้อพิพาทระหว่างผู้ใช้น้ำกันเองด้วย

ปัญหาอื่น ๆ ที่พบคือ กลุ่มผู้ใช้น้ำมีเพียงบทบาทในการบริหารจัดการน้ำในกลุ่ม แต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจที่ผูกพันหรือมีผลในเชิงบังคับให้องค์กรอื่นทำตาม เช่น เมื่อสำนักชลประทานปล่อยน้ำลงคลองให้กลุ่มผู้ใช้น้ำแล้ว กลับมีเอกชนมาลักลอบจอดรถสูบน้ำบริเวณต้นน้ำก่อนจะไปถึงพื้นที่ชุมชน แต่กลุ่มชาวบ้านไม่สามารถกระทำการอย่างใดได้ ทั้งที่เห็นการกระทำนั้นซึ่งหน้า ดังนั้น จึงควรพิจารณาเรื่องอำนาจหน้าที่ของกลุ่มด้วย

(7) ท่าเรือแหลมฉบัง

ท่าเรือแหลมฉบังมอบหมายให้เอกชนเข้ามาประกอบกิจการท่าเรือแทนการท่าเรือทั้งระบบ โดยการท่าเรือมีบทบาทกำกับดูแลเท่านั้น การมอบหมายภารกิจเป็นการทำสัญญาให้เอกชนบริหารจัดการแทนเป็นเวลา 30 ปี การกำกับดูแลใช้สัญญาและระเบียบของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งมีข้อกำหนดขนาดของเรือที่ท่าเรือจะรับได้ ทั้งนี้แต่ละท่าเรือที่มีการทำสัญญากับเอกชนจะมีการออกระเบียบข้อกำหนดเฉพาะรายไป ปัจจุบันการท่าเรือทำสัญญากับเอกชน 13 แห่ง จึงมีการใช้กฎระเบียบ 13 ชุดสำหรับท่าเรือ 13 ท่า ผู้ประกอบการ 13 สัญญา โดยรวมบุคลากรของบริษัทต่าง ๆ ที่ทำงานในท่าเรือแหลมฉบังมีมากกว่า 300 คน

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เช่น การขออนุญาตหน่วยราชการต่าง ๆ ในกิจการของท่าเรือ ที่ต้องมีการติดต่อกับเทศบาล ติดต่อกับกรมศุลกากร โดยบริษัทเอกชนที่รับงานแทน จะขอให้การท่าเรือรับหน้าที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อขออนุญาตกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประสานงานจัดการ

ข้อพิพาทกับองค์กรของรัฐ เช่น เอกชนส่งเรื่องขอให้การท่าเรือไปประชุมหารือหรือไกล่เกลี่ยข้อพิพาทกับเทศบาลเรื่องการจ่ายภาษี เป็นต้น

การท่าเรือทำงานร่วมกับกรมเจ้าท่าในการนำร่องเรือเข้ามาในท่า การจัดเก็บค่าธรรมเนียมสิ่งล่วงล้ำลำน้ำตามกฎหมายของกรมเจ้าท่า โดยกรมเจ้าท่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่อนุมัติอนุญาต แต่มอบให้เทศบาลเก็บค่าธรรมเนียมนั้นแทน เพราะท่าเรือนั้นอยู่ในเขตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาคือเจ้าหน้าที่ของเทศบาลไม่มีความรู้เพียงพอในการตัดสินใจเรื่องเทคนิคเจ้าท่า เช่น ขนาดของเรือ ขอบเขตการล่วงล้ำ ดังนั้นจึงเห็นว่างานนี้ควรทำโดยเจ้าท่า

ปัญหาที่เกี่ยวกับเอกชนผู้จัดการท่าเรือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมเจ้าท่า คือ กรณีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมสิ่งล่วงล้ำลำน้ำ มีการเก็บซ้ำซ้อนกับการเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน แต่เนื่องจากกฎหมายสิ่งล่วงล้ำลำน้ำเป็นกฎหมายที่ออกมาภายหลัง เทศบาลจึงเก็บค่าธรรมเนียมจากทรัพย์สินเดียวกันแยกส่วนสองทาง เป็นประเด็นที่ภาคเอกชนมีข้อติดขัดกับเทศบาลมาก เกิดการพิพาทร้องเรียนซึ่งการท่าเรือต้องเป็นตัวกลางไปประสานเจรจาไกล่เกลี่ย

(8) สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรี

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เป็นหน่วยงานภูมิภาค ประกอบด้วย

(1) ส่วนงานสิ่งแวดล้อม ดูแลงานในความรับผิดชอบของกรมควบคุมมลพิษ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดจัดทำแผนสิ่งแวดล้อมในจังหวัดแทน สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดตั้งคณะทำงานจัดประชุมการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยมีการแบ่งความรับผิดชอบกันว่าขอบเขตสิ่งก่อสร้างขนาดเล็กในพื้นที่ทางกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมรับผิดชอบทำเอง แต่งานก่อสร้างขนาดใหญ่กลับให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดดำเนินการ

(2) ส่วนงานทรัพยากรธรรมชาติ ดูแลงานของกรมป่าไม้ และกรมอุทยานแห่งชาติฯ ได้แก่ งานอนุญาตด้านไม้ การใช้ประโยชน์ป่า อนุญาตการเลื่อยไม้ อุทยานแห่งชาติ

(3) ส่วนงานทรัพยากรน้ำ ดูแลงานของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมทรัพยากรน้ำ ได้แก่ เรื่องน้ำบาดาล น้ำผิวดิน ดูแลการสัมปทานจัดบริการน้ำประปา แต่ในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดไม่มีบุคลากรที่สามารถดูแลงานด้านทรัพยากรน้ำโดยตรงเลย

กรณีการทำงานแทนกรมอื่นไม่มีงบประมาณให้เฉพาะ เพราะเป็นการทำงานตามคำสั่งในฐานะตัวแทนของกระทรวง บางเรื่องส่งเรื่องมาเป็นโครงการ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม เป็นการมอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการตามที่กฎหมายกำหนด

(4) ส่วนการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม ภาคเอกชนจ้างที่ปรึกษาทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดทำหน้าที่อ่านตรวจและวิเคราะห์ประเมินรายงานนั้น ทั้งที่เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์ประเมิน ใช้ความรู้ทางกฎหมายควบคุมอาคาร ที่ดิน มีเรื่องสิ่งแวดล้อมกายภาพ และชีวภาพ เป็นเทคนิคเฉพาะ อาจต้องอาศัยการจ้างที่ปรึกษาผู้ชำนาญการมาดูแทน สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด

ในพื้นที่ควบคุมสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรี กำลังจะขยายขอบเขตระดับการควบคุม ทำให้เกณฑ์การทำรายงานประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม ลดลงมาเหลือ เช่น โรงแรม 70 ห้องก็ต้องทำด้วย เดิมกำหนดไว้ 100 ห้อง เป็นต้น

(9) เทศบาลเมืองหนองปรือ

รองปลัดเทศบาลเมืองหนองปรือ แสดงความเห็นด้วยการเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินภารกิจบางอย่างแทนภาครัฐ แต่เงื่อนไขที่สำคัญก็คือ องค์กรวิชาชีพที่คอยกำกับดูแลการทำงานของภาคเอกชนจะต้องมีบทบาทสำคัญและเข้มแข็ง ต้องมีบทลงโทษที่จริงจัง เป็นองค์กรวิชาชีพที่มีคุณภาพ เพราะถ้าองค์กรวิชาชีพไม่สามารถตรวจสอบและกำกับการทำงานของเอกชนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ก็จะส่งผลเสียต่อประโยชน์ของสาธารณะ อย่างไรก็ตาม การมอบหมายให้เอกชนดำเนินการแทนบางเรื่อง ก็ต้องคำนึงถึงมิติเรื่องความมั่นคงด้วย เช่น เรื่องบริการทำบัตรประชาชน หรือหนังสือเดินทาง บางส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องของความมั่นคง ความปลอดภัย ซึ่งอาจจะต้องมีความระมัดระวังเรื่องข้อมูลส่วนบุคคลด้วย

ภาครัฐควรเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาทำงานบางอย่างคู่ขนานกันไปด้วย งานที่ภาครัฐทำได้ดีก็ทำต่อไปไม่จำเป็นต้องยกเลิกทั้งหมด ตัวอย่าง กรณีโรงพยาบาล เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนว่าเอกชนก็ทำได้ดี แต่ก็เป็นการทำคู่ขนานไปกับโรงพยาบาลของรัฐ เอกชนอาจจะบริการด้วยค่าใช้จ่ายที่สูง ขณะที่ภาครัฐบริการด้วยค่าใช้จ่ายที่ถูก คุณภาพมาตรฐานการแพทย์ไม่ต่างกัน อาจต่างกันที่ความสะดวกสบาย แต่จำเป็นต้องเดินไปด้วยกัน ทั้งนี้ การเปิดให้ภาคเอกชนเข้าดำเนินภารกิจของรัฐจำเป็นต้องมีหน่วยงานกำกับดูแลมาตรฐานคุณภาพ ดังเช่นกรณีธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของรัฐในการกำกับดูแลธนาคารต่าง ๆ ทั้งธนาคารรัฐและธนาคารเอกชน มีการกำกับดูแลอัตราดอกเบี้ย จึงทำให้ภาครัฐและภาคเอกชนทำงานคู่ขนานไปด้วยกันได้ ส่วนของโรงพยาบาล จึงควรมีหน่วยงานที่กำกับดูแลเรื่องค่ารักษาพยาบาลที่เป็นธรรม มีจริยธรรมทางการแพทย์ กรณีของโรงเรียนกวดวิชาก็เช่นเดียวกัน ภาคเอกชนสามารถจัดโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ภาครัฐควรจะมีหน่วยงานกำกับในเรื่องมาตรฐาน เรื่องความคุ้มทุน เรื่องของราคา

(10) สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.)

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทำงานเรื่องการพัฒนาองค์กรชุมชน เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ จำนวนมาก เป็นตัวกลางประสานระหว่างชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น โครงการบ้านมั่นคง ในกรณีที่ประชาชนไม่สามารถเข้าโครงการการเคหะแห่งชาติได้ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางประสานจัดหาสถานที่อยู่อาศัยถาวรให้โดยอาศัยที่ดินของรัฐ โดยประสานกับหน่วยงานเจ้าของที่ดิน อาทิ กรมธนารักษ์ กรมที่ดิน สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการทำสัญญาเช่าระยะยาว มีการทำข้อตกลงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่โครงการ และสนับสนุนชุมชนตั้งองค์กรชุมชนสหกรณ์เพื่อเป็นองค์กรบริหารจัดการโครงการ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีการทำงานร่วมกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการร่วมกันดูแลสิ่งแวดล้อมชายฝั่งทะเล ตั้งแต่จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด โดยทำแผนพัฒนาทรัพยากรชายฝั่งร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและชุมชนชาวประมงชายฝั่ง โดยมีสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเป็นแกนกลาง นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมองค์กรชุมชนให้รวมตัวกันทำระบบสวัสดิการ เป็นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้กระทรวงเดียวกัน โดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนจะเป็นตัวขับเคลื่อนร่วมประสานหน่วยราชการต่าง ๆ รวมถึงเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนการจัดระบบสวัสดิการขององค์กรชุมชนในพื้นที่

(11) อาจารย์ประจำภาควิชาภูมิศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานจะบรรลุผลได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับจากความร่วมมือนั้น ตัวอย่างเช่น กรณีการจัดการขยะร่วมกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงระดับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าได้ประโยชน์มากน้อยแค่ไหนจากโครงการความร่วมมือนั้น ดังนั้น ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจให้ทุกฝ่ายเห็นว่าการร่วมมือกันจะนำไปสู่ผลดีต่อสังคมโดยส่วนรวมอย่างไร

(12) บริษัท อมตะ ซิตี้ จำกัด

นิคมอุตสาหกรรมจัดตั้งโดยบริษัทเอกชนร่วมกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ถือว่าเป็นการร่วมกันทำงานอย่างหนึ่ง โดยบริษัทเอกชนมีความประสงค์ที่จะจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม ก็ได้ร่วมกับการนิคมฯ เพื่อที่จะตั้งนิคมอุตสาหกรรมขึ้นมา ในเรื่องความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จะเป็นผู้ประสานงานการขออนุญาตต่าง ๆ ให้กับผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม และมีการ

ทำงานร่วมกับกรมศุลกากรในการจัดตั้งเขตฟรีโซน มีด่านศุลกากรตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถเปิดดำเนินการส่งสินค้า ผลิตสินค้า หรือขายส่งสินค้าต่อได้

การตั้งเขตปลอดภาษีอากร ดำเนินการโดยนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครยื่นเรื่องขออนุญาตจากกรมศุลกากร เพื่อที่จะจัดตั้งเขตฟรีโซน โดยกรมศุลกากรจะส่งเจ้าหน้าที่เข้ามาประจำในเขตพื้นที่ฟรีโซน โดยจุดดังกล่าวจะมีการตรวจสอบสินค้านำเข้าและส่งออกในขั้นตอนเดียว เมื่อผ่านการตรวจตามขั้นตอนศุลกากรในจุดนี้แล้วจะไม่ต้องผ่านการตรวจที่ท่าเรืออีก ดังนั้น เมื่อสินค้าขนส่งไปถึงท่าเรือก็สามารถนำสินค้าลงเรือส่งออกต่างประเทศได้เลย

เจ้าหน้าที่ของกรมศุลกากรที่ประจำอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ปัจจุบันมี 4 คน ทำงานทุกวัน และมีเจ้าหน้าที่จากการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเข้ามาประจำอีก 2 คน เจ้าหน้าที่ดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการออกใบอนุญาตต่าง ๆ การตรวจการเปิดโรงงาน การขออนุญาตเริ่มก่อสร้าง เป็นต้น โดยนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครมีการอำนวยความสะดวกแก่ภาครัฐโดยจัดหาอุปกรณ์สำนักงาน การจัดหารถรับส่งและที่พัก เพื่อที่จะให้เจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานในนิคมได้อย่างสะดวก ในขณะที่กรมศุลกากรจะนำเครื่องมือสำนักงานที่เป็น Checking post สำหรับจุดปล่อยของ รับของ การชั่ง การรับน้ำหนักสินค้าต่าง ๆ ที่จะส่งเข้ามาในนิคมตามขั้นตอนในกระบวนการปกติ

สำหรับการจัดการเรื่องขยะในภาคอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ได้ทำสัญญาจ้างบริษัทเอกชนให้เข้ามาจัดเก็บดูแลในภาพรวม และแต่ละโรงงานสามารถจะหาบริษัทจัดเก็บขยะได้เองด้วย แต่กระบวนการการนำขยะออกจากนิคมอุตสาหกรรมไปทิ้ง จะต้องแจ้งผ่านการนิคมอุตสาหกรรมในการนำเอาขยะออก เพื่อตรวจสอบว่าเป็นขยะประเภทใดบ้าง ต้องรายงานว่าจะไปทิ้งที่ไหน แต่สำหรับนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีการเก็บขยะที่อมตะนครโดยรถของบริษัทที่เป็นบริษัทลูกของบริษัทอมตะซิตี้ ดำเนินการจัดเก็บขยะในนิคมทั้งหมด และก็มีการคัดแยก รีไซเคิล และกำจัดในโรงเผาขยะ

(13) ชมรมผู้ประกอบการร้านอาหาร

ตัวแทนชมรมผู้ประกอบการร้านอาหาร อธิบายว่า ภาคประชาชนมีการร่วมกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนดำเนินโครงการแก้ปัญหาเรื่องที่ทำกินและที่อยู่อาศัย รวมถึงโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในระดับชุมชน โดยมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างองค์กรชุมชนกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อให้องค์กรชุมชนสามารถเสนอโครงการขึ้นไปยังหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ โดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนจะเป็นตัวกลางประสานของบประมาณดำเนินโครงการในเรื่องที่ดินทำกิน และที่อยู่อาศัย รวมถึงการพัฒนาอาชีพในชุมชนสำหรับคนจนทั้งในเขตเมืองและชนบท

(14) ผู้ใหญ่บ้านหมู่ 10 ตำบลบางสำเหร่ อำเภอสัตหีบ

ภารกิจบริการสาธารณะที่องค์กรชุมชนทำคู่ขนานไปกับภาครัฐ ก็คือ การจัดตั้งกองทุนสัจจะออมทรัพย์ในชุมชน ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่ดี นำไปสู่การจัดระบบสวัสดิการในชุมชนได้ เพราะเป็นกองทุนที่มีการคัดเลือกคนในหมู่บ้านเข้าร่วมโดยสามารถคัดกรองได้ว่าบุคคลได้มีศักยภาพในการหารายได้และการใช้หนี้คืนกองทุน จึงทำให้ไม่มีปัญหาหนี้เสีย ที่สำคัญคือ กองทุนสามารถจัดเก็บเงินออมได้ทุกเดือน ซึ่งมีผลลัพธ์ที่ดีกว่ากองทุนหมู่บ้านของรัฐบาลซึ่งปัจจุบันเริ่มประสบปัญหา ดังนั้น ทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจจะร่วมตรวจสอบการดำเนินงานในหลาย ๆ เรื่อง โดยเฉพาะโครงการที่กำหนดให้ชุมชนดำเนินการตามนโยบาย

(15) บริษัท แหลมฉบังอินดัสทรี จำกัด

ภาคเอกชนในภาคอุตสาหกรรมการส่งออกมีการดำเนินการคู่ขนานไปกับรัฐ คือ กรณีการไปแสดงสินค้าที่ต่างประเทศ โดยเฉพาะกรณีของผู้ประกอบการการส่งออกงานหัตถกรรม จำเป็นต้องมีการนำเสนอสินค้าในศูนย์แสดงสินค้าที่ต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เป็นศูนย์กลางการขายสินค้า เช่น เยอรมนี อังกฤษ ญี่ปุ่น เป็นต้น แต่เดิมการนำสินค้าไปจัดแสดงต่างประเทศ ผู้ประกอบการจะไปกันเป็นคณะ โดยอาศัยกรมส่งเสริมการส่งออกเป็นแกนหลัก เพราะเอกชนยังไม่มีประสบการณ์และเอกชนยังไม่เข้มแข็ง ยังไม่รู้ความต้องการหรือลักษณะของตลาด แต่ภายหลังเมื่อผู้ประกอบการมีความพร้อมและเข้มแข็งแล้วก็สามารถไปจัดศูนย์แสดงสินค้าถาวรด้วยตัวเอง ดังนั้น การติดต่อประสานงานการนำสินค้าไปจัดแสดงที่ต่างประเทศในปัจจุบัน จึงมีลักษณะเป็นการทำงานคู่ขนานกับกรมส่งเสริมการส่งออก ส่วนหนึ่งเพราะข้อจำกัดของภาครัฐในการรู้ข้อมูลและความต้องการของตลาดในแต่ละประเทศด้วย

(16) เทศบาลตำบลเสม็ด

รองปลัดเทศบาลตำบลเสม็ดให้ความเห็นว่า การมอบหมายให้หน่วยงานอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำภารกิจคู่ขนานไปกับรัฐได้นั้น หากพิจารณาจากภารกิจทั่ว ๆ ไป จะเห็นได้ว่ามีภารกิจอีกหลายอย่างที่ภาครัฐสามารถให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาทำแทนได้ แต่ถ้าพิจารณามิติด้านความมั่นคงเป็นหลักก็อาจจะมองได้ว่ารัฐส่วนกลางต้องทำทุกอย่าง ในฐานะที่เป็นรองปลัดเทศบาล ซึ่งต้องทำงานเรื่องการกำกับดูแลงานบรรเทาและป้องกันสาธารณภัย พบว่า ในภารกิจส่วนนี้ นอกจากจะดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ยังมีหน่วยงานส่วนกลางซึ่งก็คือ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทำหน้าที่

ควบคู่ไปด้วย โดยส่วนใหญ่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้การฝึกอบรมด้านวิชาการแก่บุคลากรของท้องถิ่นตามหลักการถ่ายโอน

แต่ขณะเดียวกันกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยก็มีการจัดซื้ออุปกรณ์ปฏิบัติการสำหรับป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทุกปี ทั้งที่โดยภารกิจหลักน่าจะเป็นหน่วยสนับสนุนทางวิชาการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสร้างศักยภาพให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดมีความเชี่ยวชาญและพร้อมต่อการรับมือภัยต่าง ๆ ในพื้นที่ เพราะงานดับเพลิงหรือป้องกันภัยในพื้นที่นั้น บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมทำได้ดีกว่า หากมีเหตุดับเพลิง เจ้าหน้าที่ของเทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้มีพิมพ์เขียวสิ่งก่อสร้าง ผังเมือง ชุมชน และเส้นทางลัดต่าง ๆ อันจะช่วยให้เข้าไปถึงจุดเพลิงไหม้ได้ทันท่วงที ในขณะที่เจ้าหน้าที่กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยไม่มีข้อมูลในพื้นที่ ดังนั้น จึงเสนอว่ากรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยควรจะลดบทบาทดังกล่าวลง และมุ่งสนับสนุนความรู้และเครื่องมือแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหลัก

(17) **องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี**

ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีชี้ว่า ปัญหาจากการทำงานแทนหน่วยงานอื่นที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องประสบอยู่ในปัจจุบันก็คือ การจดทะเบียนพาณิชย์ตามภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนจากกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นจุดรับจดทะเบียนพาณิชย์แทนสำนักงานพาณิชย์จังหวัด พบว่า ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดปัญหาแก่ประชาชนที่ต้องเดินทางมาจากนอกอำเภอเมือง ซึ่งทำให้ประชาชนต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น เช่น อำเภอไกลที่สุดอยู่ห่างจากตัวเมือง 200 กิโลเมตร เป็นต้น ดังนั้น จึงควรหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมอบหมายให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอเปิดจุดรับจดทะเบียนพาณิชย์แทน โดยให้หักค่าธรรมเนียมเป็นรายได้สำหรับดำเนินการแทนได้ หรือมิเช่นนั้นก็ควรมอบหมายให้เทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบลรับดำเนินการแทนได้

สำหรับงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดทำร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งทุนแพทย์ ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเปิดรับสมัครนักเรียนที่มีเกรดเฉลี่ยสามขึ้นไป เข้าร่วมกิจกรรมกวดวิชาเตรียมสอบเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งจัดขึ้นที่โรงเรียนจุฬาภรณ์ โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้เชิญติวเตอร์ที่มีชื่อเสียงระดับประเทศในวิชาต่าง ๆ เข้ามาร่วมให้ความรู้แก่นักเรียน และรับผิดชอบงบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ประสานงานรับสมัครนักเรียนและจัดการอำนวยความสะดวกเรื่องสถานที่ ผลจากการจัดโครงการกวดวิชา 2 รุ่นที่ผ่านมา พบว่า ผู้ปกครองพอใจมาก เพราะนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการสามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยในสายวิทยาศาสตร์ได้เกินครึ่ง ซึ่งมีทั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์ และแพทยศาสตร์

****

บทที่ 5

ผลการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร

5.1 สรุปรายละเอียดการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4

การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกันระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและชุมชน ในครั้งที่ 4 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2552 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องวิมานทิพย์ 2 โรงแรมรอยัล ปริ๊นเซส หลานหลวง กรุงเทพฯ โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น 29 คน ประกอบด้วย ตัวแทนส่วนราชการ 25 คน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน ตัวแทนภาคเอกชน 3 คน (โปรดดูรายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมใน ภาคผนวก ก)

5.2 สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4

เมื่อคณะผู้วิจัยได้ชี้แจงและอธิบายประเด็นคำถามหลักในการประชุมระดมสมอง (โปรดดูเอกสารประกอบการประชุมในภาคผนวก ข) ผลปรากฏว่า ผู้ร่วมประชุมได้อภิปรายตอบคำถามและนำเสนอข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารภารกิจหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบของหน่วยงาน/องค์กรของตนหลากหลายแง่มุม ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของตัวแทนแต่ละหน่วยงานได้ดังต่อไปนี้

(1) กรมทรัพย์สินทางปัญญา

กรมทรัพย์สินทางปัญญา มีการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการตามกฎหมาย ในเรื่องการรับคำขอจดทรัพย์สินทางปัญญาตามกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา โดยมีหนังสือมอบอำนาจจากอธิบดีระบุให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถดำเนินการแทนกรมทรัพย์สินทางปัญญาได้ในกรณีการรับคำขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเท่านั้น ไม่ใช่การมอบอำนาจวินิจฉัยสั่งการ สาเหตุที่ต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้กำกับดูแลหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัด เนื่องจากกรมทรัพย์สินทางปัญญาไม่มีบุคลากรส่วนภูมิภาค ในทางปฏิบัติหลังจากมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดจะมอบหมายให้หน่วยราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ในจังหวัดดำเนินการแทนอีกต่อหนึ่ง โดย

มอบหมายให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดรับคำขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาจากประชาชนในจังหวัด หลังจากพาณิชย์จังหวัดรับคำขอแล้วจึงจัดส่งคำขอมาที่ที่ส่วนกลางเพื่อดำเนินการพิจารณาตรวจสอบและอนุมัติต่อไป เงินชำระค่าธรรมเนียมคำขอจะเป็นรายได้เก็บเข้าคลังจังหวัด อัตราค่าธรรมเนียม คือ สิทธิบัตร คำขอละ 500 บาท อนุสิทธิบัตร 250 บาท เครื่องหมายการค้า ตามจำนวนสินค้าที่ยื่น รายการละ 500 บาท

เนื่องจากการมอบอำนาจดังกล่าวเป็นการมอบอำนาจหน้าที่เฉพาะกรณีการให้บริการรับคำขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หน่วยงานในจังหวัดจึงไม่มีอำนาจหน้าที่วินิจฉัยสั่งการหรือรับผิดชอบชี้แจงใด ๆ ดังนั้น กรณีกรมทรัพย์สินทางปัญญาปฏิเสธไม่รับคำขอจดทะเบียน และแจ้งให้ผู้ยื่นคำขอรับทราบการปฏิเสธคำขอจดทะเบียนของกรมแล้ว จึงมักเกิดปัญหาขึ้นเมื่อผู้ยื่นคำขอเดินทางไปขอคำชี้แจงเหตุผลจากหน่วยงานในจังหวัด แต่ก็ไม่สามารถชี้แจงหรือแนะนำใด ๆ แก่ประชาชนได้ เพราะกรมทรัพย์สินทางปัญญาไม่มีการรายงานหรือชี้แจงเรื่องผลการพิจารณาคำขอที่ส่งเข้ามายังกรมกลับไปยังจังหวัดอีก เนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจให้ทำภารกิจแทนกรมทรัพย์สินทางปัญญา ได้รับหน้าที่เป็นจุดรับคำขอเพียงอย่างเดียว ไม่มีหน้าที่ตอบข้อชี้แจงหรือให้คำแนะนำใด ๆ ได้ ดังนั้น สำนักงานพาณิชย์จังหวัดบางแห่ง จึงท้วงติงว่าการมอบอำนาจในลักษณะดังกล่าวมีข้อจำกัดจนเกินไป ทำให้หน่วยงานในจังหวัดไม่สามารถทำงานได้ทุกกระบวนการ ส่งผลให้ประชาชนไม่ได้รับความพึงพอใจจากการบริการ

กรมทรัพย์สินทางปัญญามีการประสานความร่วมมือโดยทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับมหาวิทยาลัยที่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสามารถตรวจคำขอแทนกรมได้ เป็นการทำบันทึกข้อตกลงให้ทำงานแทน โดยมีการจ่ายค่าจ้างตอบแทนการตรวจแบบคำขอจดทะเบียนสิทธิบัตร โดยคิดเป็นรายชิ้น ผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เฉพาะการตรวจคำขอ ส่วนอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติการจดทะเบียนสิทธิบัตรยังคงเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา สาเหตุที่ต้องมอบหมายให้มหาวิทยาลัยทำภารกิจขั้นตอนดังกล่าวแทน เนื่องจากในแต่ละเดือนมีผู้ยื่นแบบคำขอจดสิทธิบัตรจำนวนมากเกินกว่าบุคลากรของกรมจะสามารถตรวจได้ทัน จึงต้องส่งให้มหาวิทยาลัยที่มีเทคโนโลยีและมีความเชี่ยวชาญ รับทำหน้าที่ตรวจสอบคัดกรองคำขอในขั้นแรก เมื่อผ่านการตรวจทางวิชาการแล้ว ทางเจ้าหน้าที่ของกรมทรัพย์สินทางปัญญาจึงจะพิจารณาในขั้นอนุมัติคำขออีกครั้ง เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น ปัญหาที่พบคือ ค่าจ้างตรวจแบบคำขอไม่จูงใจ

นอกจากนั้น ยังเป็นการทำงานอื่นที่มิใช่ภารกิจหลัก เช่น ภารกิจตามนโยบายคณะรัฐมนตรี มีการแต่งตั้งตัวแทนของกรมทรัพย์สินทางปัญญาร่วมเป็นคณะกรรมการตามนโยบาย ซึ่งนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีตัวแทนส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และตัวแทนเอกชนมาร่วมด้วย ส่วนใหญ่เป็นการทำงานตามวาระนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยคณะกรรมการจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เฉพาะให้กับแต่ละหน่วยงาน แต่ปัญหาคือ เมื่อเปลี่ยนรัฐบาลการทำงานของคณะกรรมการตามนโยบายหรือคำสั่งของรัฐบาลก็จะเปลี่ยนไปหรือล้มเลิกไป ในทำนองเดียวกับบันทึกข้อตกลงทางปัญญา ส่วนงานอื่น ๆ ที่มิใช่

ภารกิจหลักแต่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาในต่างประเทศ แม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่แต่ต้องทำ และไม่สามารถของบประมาณในส่วนนี้ได้

(2) **สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ**

เนื่องจากสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุไม่มีหน่วยงานในภูมิภาค งานส่วนใหญ่ในระดับพื้นที่จึงต้องมอบหมายให้สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง รับผิดชอบดำเนินการแทนแทบทุกเรื่อง งบประมาณลงไปในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นโครงการคาราวานสุขภาพเด็ก งานสร้างเครือข่าย ล้วนจัดสรรลงไปยังสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทั้งสิ้น เพื่อให้จัดสรรลงไปยังกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ วิธีการคือ กระทรวงมอบหมายให้สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทำหน้าที่เป็นหน่วยงานตัวแทนของกระทรวงในพื้นที่ รับดำเนินภารกิจแทนกรมต่าง ๆ ภายในกระทรวงซึ่งไม่มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาค

ปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุพยายามสร้างเครือข่าย เพื่ออาศัยเครือข่ายองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมขับเคลื่อนงานในระดับพื้นที่ แต่ปัญหาติดที่ระบบงบประมาณ ซึ่งต้องจัดสรรผ่านสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ทุกกรณี ดังนั้นทางแก้ไขจึงอยู่ที่การแก้ไขระบบงบประมาณ ให้สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ สามารถจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการต่าง ๆ ในภารกิจความรับผิดชอบไปยังกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ได้โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกลุ่มเครือข่ายในพื้นที่ที่ทำงานด้านสังคม อย่างองค์กรชุมชน และองค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น คือ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน โดยร่วมกันเป็นคณะทำงานแผนแม่บทชุมชน 4 ภาค จัดทำแผนชุมชนเพื่อผลักดันกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมเข้าไปในแผนแม่บทชุมชน นอกจากนี้ยังมีการทำงานร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในการทำงานเรื่องเด็ก และร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ เรื่องวาระเพื่อเด็กและเยาวชน โดยสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ มีการของบประมาณและขอใช้ห้องประชุมของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพในการประชุมงานร่วมกัน

กรณีการทำงานคู่ขนานกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ได้แก่ การทำงานของมูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครที่ทำงานเรื่องเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีการทำโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนกับประเทศแคนาดา สวีเดน อังกฤษ ในขณะที่สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ มีการทำโครงการเรือเยาวชน โครงการมิตรภาพเยาวชนลุ่มแม่น้ำโขง

(3) **กรมป่าไม้**

กรมป่าไม้เดิมมีป่าไม้จังหวัดและป่าไม้อำเภอ แต่ปัจจุบันถูกยุบไป ดังนั้น สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด จึงทำหน้าที่เป็นหน่วยงานตัวแทนกระทรวงในส่วนภูมิภาค รับทำงานในพื้นที่แทนส่วนราชการระดับกรมที่ไม่มีหน่วยงานส่วนภูมิภาค เช่น กรมป่าไม้ กรมทรัพยากรน้ำ กรมทรัพยากรน้ำบาล เป็นต้น ปัญหาที่พบในการทำงานแทนหน่วยงานอื่น คือ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ต้องรับภาระงานจำนวนมากเกินกำลังบุคลากร นอกจากนั้น ยังมีปัญหาด้านข้อจำกัดเรื่องความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องซึ่งเกี่ยวข้องกับงานของกรมอื่นที่ต้องรับผิดชอบดูแลในพื้นที่ด้วย โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในเชิงวิชาการด้านป่าไม้ จึงมีข้อเสนอให้มีการรื้อฟื้นสำนักงานป่าไม้จังหวัดขึ้นมาเช่นเดิม เพื่อทำหน้าที่ให้บริการด้านการรับคำร้องจดทะเบียนและอนุมัติอนุญาตกิจการที่เกี่ยวข้องกับการทำไม้ ในลักษณะศูนย์บริการในจุดเดียว

ศูนย์บริการป่าไม้ดังกล่าว จะมีเจ้าหน้าที่กรมป่าไม้ให้บริการรับคำร้องและสามารถพิจารณาวินิจฉัยสั่งการในเรื่องเกี่ยวกับไม้ในพื้นที่ได้ทันทีโดยไม่ต้องส่งเรื่องเข้ามายังส่วนกลาง แต่ในปัจจุบันกรมป่าไม้ต้องมอบอำนาจในภารกิจเกี่ยวกับป่าไม้ให้จังหวัด เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรับผิดชอบดำเนินการแทน ทั้งที่ในบางเรื่องอาจต้องอาศัยบุคลากรของกรมป่าไม้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ จึงมีข้อเสนอแนะว่า บางหน่วยงานที่ยังจำเป็นต้องมีบุคลากรเฉพาะของกรมภารกิจในพื้นที่ ควรมีการทบทวนให้มีการตั้งหน่วยงานส่วนภูมิภาคกลับคืนมา ดังเช่นตัวอย่างกรณีกรมปศุสัตว์ ซึ่งเดิมมีการยุบสำนักงานปศุสัตว์อำเภอไปเมื่อปี พ.ศ. 2545 แต่เมื่อมีสถานการณ์ไข้หวัดนกระบาดจำเป็นต้องมีบุคลากรติดตามดูแลปัญหาในพื้นที่อย่างใกล้ชิด จึงมีการรื้อฟื้นสำนักงานปศุสัตว์อำเภอกลับคืนมา

กรณีที่กรมป่าไม้ทำงานแทนหน่วยงานอื่น ได้แก่ การรังวัดแนวเขตที่ดินที่คาบเกี่ยวกับพื้นที่ของกรมป่าไม้ เมื่อกรมที่ดินจะออกโฉนดในที่ดินคาบเกี่ยวดังกล่าว กรมที่ดินมีการมอบหมายให้กรมป่าไม้ดำเนินการรังวัดแนวเขตและปักแนวเขตแทนในพื้นที่ส่วนที่ติดกับของกรมป่าไม้ โดยกรมที่ดินมีการโอนงบประมาณในการดำเนินภารกิจนั้นมาให้กรมป่าไม้เบิกจ่ายแทน อย่างไรก็ตาม การทำงานแทนกรมป่าไม้ในกรณีดังกล่าว อาจติดปัญหาข้อกฎหมายได้ กล่าวคือ ตามกฎหมายป่าไม้ได้ระบุให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของกรมป่าไม้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการขีดเขตและปักเขตที่ดินของกรมป่าไม้ แต่เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของกรมป่าไม้ตามที่กฎหมายระบุ ดังนั้น หากจะให้การทำงานแทนกันมีความถูกต้อง จึงควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎหมายด้วย แต่ปัญหาสำคัญคือ การทำงานแทนโดยเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดนั้น เป็นการทำงานโดยบุคลากรที่ไม่ได้มีความรู้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน

(4) กรมคุมประพฤติ

การปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงยุติธรรมในปี พ.ศ. 2545 มีการตั้งหน่วยงานใหม่จำนวนมาก โดยหน่วยงานระดับกรมกว่า 10 หน่วยงาน ไม่มีหน่วยงานตัวแทนในระดับจังหวัด ในขณะที่กระทรวงยุติธรรมเองก็ไม่มีหน่วยราชการส่วนภูมิภาคที่เป็นตัวแทนกระทรวงในจังหวัดด้วย หน่วยราชการส่วนภูมิภาคในกระทรวงจะมีเฉพาะกรมคุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมบังคับคดี ดังนั้น กระทรวงยุติธรรมจึงมีการหาวิธีการทำงานในภูมิภาค โดยตั้งทีมบริหารในจังหวัดในรูปแบบการบริหารแบบแมทริกซ์ เรียกว่า “คณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมจังหวัด” ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดทั้ง 4 กรมดังกล่าว มีการคัดเลือกกันเองเป็นประธานวาระครั้งละ 2 ปี ส่วนที่เหลือเป็นกรรมการ การทำงานของศูนย์บริหารงานยุติธรรมในจังหวัดเป็นการระดมบุคลากรจากส่วนราชการของแต่ละกรมเฉลี่ยกันเข้ามาเพื่อมาทำงานของส่วนกลาง มีการจัดสรรงบประมาณจากแต่ละหน่วยงานมาบริหารจัดการร่วมกัน มีการจ้างบุคลากรภายนอกเพิ่ม เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น ศูนย์ฯ ดังกล่าวทำหน้าที่รับนโยบายจากกระทรวงมาปฏิบัติในจังหวัด และรับทำภารกิจแทนส่วนราชการอื่น ๆ ในส่วนกลางที่จำเป็นต้องมีการดำเนินภารกิจในพื้นที่

ที่ผ่านมามีปัญหาอุปสรรค คือ การทำงานแบบร่วมมือดังกล่าวทำให้บุคลากรของแต่ละหน่วยงานในพื้นที่มีภาระความรับผิดชอบเพิ่มนอกเหนือจากภาระงานประจำของตน เช่น มีการประชุมคณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมจังหวัดทุกเดือน มีการนำโครงการต่าง ๆ ที่มีการส่งเข้ามายังหน่วยบริหารงานกลางแบ่งกันรับผิดชอบนำไปปฏิบัติผ่านแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น ในช่วงหลังจึงมีการขออนุมัติกรอบอัตรากำลังให้ชัดเจนสำหรับบุคลากรปฏิบัติงานแทนหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่ ข้อดีคือ การตั้งหน่วยงานร่วมทำให้กระทรวงยุติธรรมสามารถมีหน่วยงานตัวแทนกระทรวงขึ้นมาได้โดยไม่ต้องกระทบเรื่องตำแหน่งราชการและกรอบอัตรากำลังของกระทรวง

สำหรับการทำงานร่วมกันในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ กรณีกรมคุมประพฤติซึ่งมีภารกิจด้านการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด และกรมราชทัณฑ์ซึ่งดูแลผู้ต้องโทษในเรือนจำ ทำงานร่วมกับกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนซึ่งดูแลควบคุมเด็กเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยเมื่อมีผู้กระทำผิดที่ศาลสั่งให้คุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์จะส่งตัวผู้ต้องขังที่พ้นโทษก่อนกำหนดมาให้กรมคุมประพฤติดูแล เช่นเดียวกับสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ที่มีการปล่อยตัวเด็กออกมาให้คุมประพฤติภายนอก รวมถึงกรณีที่ศาลสั่งให้เป็นบุคคลอยู่ในการคุมประพฤติโดยเฉพาะ ซึ่งกรมคุมประพฤติจะต้องนำเด็กและเยาวชนเหล่านั้นไปทำงานบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม

เนื่องจากกรมคุมประพฤติมีภารกิจในการบำบัดฟื้นฟูผู้กระทำผิดที่ไม่ได้ถูกควบคุมตัว ผู้กระทำผิดจึงยังคงดำเนินชีวิตอยู่ในชุมชนในสังคมปกติ กรมคุมประพฤติจึงมีงานที่ต้องขอให้หน่วยงานอื่นทำแทน นั่นคือ การสอดส่องดูแลผู้กระทำผิดที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขการคุมประพฤติซึ่งเข้าทำงานบริการสังคมในหน่วยงาน

ต่าง ๆ ในพื้นที่ ซึ่งเจ้าหน้าที่กรมคุมประพฤติไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากมีจำนวนประมาณแสนกว่ารายทั่วประเทศ แต่ละรายทำงาน 20-50 ชั่วโมงขึ้นไป วิธีการคือ กรมคุมประพฤติจะสร้างภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานในพื้นที่ใกล้กับชุมชนของผู้กระทำผิด เช่น สถานีอนามัย องค์การบริหารส่วนตำบล มูลนิธิ วัด เป็นต้น โดยจะมีการมอบหมายให้หน่วยงานเหล่านั้นช่วยดูแลการคุมประพฤติของผู้ที่ทำงานบริการสังคมในแต่ละพื้นที่ เมื่อมีคำสั่งให้ผู้ถูกคุมประพฤติต้องปฏิบัติงานบริการสังคม กรมคุมประพฤติจะส่งเรื่องไปยังหน่วยงานในพื้นที่ซึ่งเป็นภูมิลำเนาของผู้ถูกคุมประพฤติโดยตรง หน่วยงานในพื้นที่จะดูแลทั้งกระบวนการจนครบตามเงื่อนไข และแจ้งผลมายังกรมคุมประพฤติ แต่ในกรณีที่เกิดปัญหา กรมคุมประพฤติจะส่งเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปติดตามแก้ไข การฝากงานดังกล่าว ไม่มีการทำหนังสือบันทึกข้อตกลง แต่อาศัยการที่สำนักงานคุมประพฤติลงไปประสานสร้างเครือข่าย และจัดประชุมร่วมระหว่างหน่วยงานในพื้นที่ประจำทุกปี

กรมคุมประพฤติมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นค่อนข้างมาก เนื่องจากกรมคุมประพฤติมีงานที่ต้องทำในลักษณะภาคีเครือข่าย ซึ่งเป็นการทำงานตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด โดยกรมคุมประพฤติต้องนำผู้กระทำผิดที่ถูกตำรวจจับในข้อหาเสพยาเสพติดเข้าระบบการบังคับบำบัด กล่าวคือ เมื่อถูกจับและมีการฟ้องศาล ในระหว่างนี้จะมีการตรวจสภาพการเสพติดยา หากพบว่าเป็นผู้อยู่ในขั้นติดยาก็จะมีการนำตัวเข้าสู่การบำบัดฟื้นฟู โดยมีคณะกรรมการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดระดับจังหวัด ประกอบด้วยตัวแทนส่วนราชการหลายหน่วย เข้ามาร่วมกันพิจารณาโปรแกรมการฟื้นฟู จากนั้นจะส่งตัวไปยังหน่วยบำบัดฟื้นฟูที่มีอยู่ในพื้นที่ เช่น โรงพยาบาล หน่วยทหาร เป็นต้น กรมคุมประพฤติจะเป็นตัวกลางประสานระหว่างคณะกรรมการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดในจังหวัดกับหน่วยงานที่ทำงานด้านการบำบัดฟื้นฟู

สำหรับการทำงานแบบคู่ขนาน ได้แก่ การทำงานด้านการบำบัดผู้ติดยาเสพติด กล่าวคือ การบำบัดผู้ติดยาเสพติดในประเทศไทยมี 3 ระบบ คือ ระบบบังคับบำบัด ดำเนินการโดยกรมคุมประพฤติ ระบบการบำบัดโดยสมัครใจ ดำเนินการโดยกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งดูแลผู้สมัครใจเข้ามาบำบัด และระบบบำบัดแบบต้องโทษ รับผิดชอบโดยกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนและกรมราชทัณฑ์ ซึ่งมีสถานบำบัดพิเศษสำหรับบำบัดผู้ติดยาเสพติดที่เป็นผู้กระทำผิดและต้องโทษคุมขัง เป็นการทำงานเดียวกันแบบคู่ขนาน ต่างคนต่างทำ แต่จะมีการนำผลการบำบัดแต่ละระบบมาเปรียบเทียบกันในแต่ละปี มีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด เข้ามาดูแลภาพรวมของระบบการบำบัด เพื่อประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยบำบัดแต่ละระบบ

จากที่ผ่านมาพบว่า การทำงานแทนกันดำเนินไปได้ เพราะหน่วยงานที่ทำงานแทนหน่วยงานอื่นได้รับประโยชน์ร่วมกันในการทำงานแทนนั้น เช่น การส่งผู้ถูกคุมประพฤติไปทำงานบริการสังคม หน่วยงานที่รับดำเนินการแทนได้ประโยชน์จากการมีแรงงานทำงานในหน่วยงานเพิ่ม กรณีการบำบัดผู้ติดยาเสพติด หน่วยงานบำบัดฟื้นฟูสามารถนับผลสำเร็จของการบำบัดเป็นผลงานของตนเองได้โดยตรง เช่น กองบินทหาร เมื่อรับผู้ถูกบังคับให้บำบัดจากกรมคุมประพฤติเข้าไปบำบัด ก็จะมีการนับเป็นผลงานการบำบัดของหน่วยงาน โดยไม่มีการแบ่งแยกว่ากรณีดังกล่าวเป็นการรับบำบัดผู้ติดยาเสพติดในความรับผิดชอบของ

กรมคุมประพฤติ นอกจากนี้การรับบำบัดแทนกรมคุมประพฤติยังสามารถเบิกงบประมาณจากต้นสังกัดได้ด้วย การมีผลได้ร่วมกันจากการทำงานแทนหน่วยงานอื่นจึงทำให้การทำงานแทนกันยังคงดำเนินไปได้

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบจากกรณีการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นในรูปของการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ ก็คือ กรณีทำบันทึกข้อตกลงกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อให้รับคนในคุมประพฤติเข้ารับการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานในพื้นที่ แต่ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่นเดียวกับบันทึกข้อตกลงกับกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สาเหตุที่การปฏิบัติในพื้นที่ไม่ดำเนินไปตามข้อตกลงที่ทำขึ้นในส่วนกลาง เพราะความสัมพันธ์ในระดับพื้นที่อาจไม่ราบรื่น หรือเป็นเพราะข้อตกลงดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่

(5) กรมที่ดิน

กรมที่ดิน มีหน้าที่การรังวัดและออกเอกสารสิทธิ์แก่ที่ดินเอกชนทั้งประเทศ ส่วนที่ดินของรัฐ กรมที่ดินมีหน้าที่เพียงออกเอกสารหนังสือสำคัญให้ แต่หน้าที่ในการดูแลรักษาที่ดินนั้นเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐที่เป็นเจ้าของพื้นที่เอง เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานฯ กรมธนารักษ์ การรถไฟ เป็นต้น สำหรับภารกิจที่กรมที่ดินร่วมกันทำกับกรมป่าไม้โดยมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ได้แก่ ข้อตกลงการรังวัดที่ดินของเอกชนที่ติดกับพื้นที่ของกรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยทุกครั้งที่กรมที่ดินจะมีการรังวัดที่ดินในพื้นที่ติดกับที่ดินของรัฐในกรณีดังกล่าว กรมที่ดินจะต้องรับทราบแนวเขตพื้นที่ของกรมป่าไม้หรือกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อย่างชัดเจนเสียก่อน โดยในขั้นตอนดังกล่าว มีข้อตกลงกันว่า กรมที่ดินจะส่งแผนที่พื้นที่นั้นไปให้กรมป่าไม้ดำเนินการขีดเขตพื้นที่ของตน กรมที่ดินมีการโอนงบประมาณสำหรับการขีดเขตให้กรมป่าไม้ นอกจากนี้ กรมที่ดินยังมีการทำบันทึกข้อตกลงในลักษณะเดียวกันกับกรมอื่น ๆ ที่ดูแลที่ดินของรัฐ เช่น กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรมธนารักษ์ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นต้น กรมที่ดินถือว่าการทำบันทึกข้อตกลงนี้เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานของกรมที่ดินบรรลุผล

กรณีการทำงานแทนหน่วยงานอื่น ได้แก่ กรณีกรมที่ดินดูแลที่สาธารณะตามกฎหมายลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 ซึ่งระบุให้การดูแลที่สาธารณะเป็นอำนาจของกรมการอำเภอ หรือนายอำเภอ แต่ในทางปฏิบัติกรมที่ดินเป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลที่สาธารณะมาโดยตลอด เพราะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยได้มอบหมายภารกิจให้กรมที่ดินดำเนินการ มีการหารือการถ่ายโอนภารกิจนี้หลายครั้ง ในการกำหนดแนวทางการกระจายอำนาจก็มีการพูดถึงการแบ่งภารกิจนี้อยู่ แต่ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากภารกิจการดูแลที่สาธารณะคาบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของหลายหน่วยงาน กรมที่ดินเป็นหน่วยงานที่มีกฎหมายระบุให้อำนาจหน้าที่ดูแลที่ดินของรัฐในหลายกรณี เช่น มาตรา 8 มาตรา 12 กำหนดให้กรมที่ดินมีอำนาจขึ้นทะเบียนที่ดินของรัฐ การขอใช้ประโยชน์ที่ดินของรัฐ การให้สัมปทาน เป็นต้น ยกเว้นเรื่องการดูแลที่

สาธารณะซึ่งกฎหมายเฉพาะระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ ปัจจุบันกรมที่ดินใช้อำนาจหน้าที่ตามที่อธิบดีมอบหมายได้ดูแลเฉพาะกรณี

การจัดที่ดิน เป็นภารกิจที่กรมที่ดินได้รับมอบหมายเพิ่มเติมตามนโยบายของรัฐบาล กล่าวคือ ตามปกติแล้วตามประมวลกฎหมายที่ดิน การจัดที่ดินเป็นการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการที่ดินแห่งชาติ เดิมหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ กองงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ ซึ่งในอดีตอยู่ในกรมที่ดิน แต่ปัจจุบันได้โอนย้ายไปอยู่กับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กฎหมายระบุว่าหน่วยงานใดก็ตามที่จะมีการจัดที่ดินขนาดใหญ่ของรัฐ ต้องมีการนำเรื่องเข้าคณะกรรมการที่ดินแห่งชาติเพื่อพิจารณาวินิจฉัยและลงมติ จากนั้นจึงส่งเรื่องให้กรมที่ดินทำการรังวัดที่ดินออกเอกสารสิทธิ์ตามมติการจัดที่ดินนั้น แต่ปัจจุบันกฎหมายมาตราดังกล่าวถูกระงับโดยมติคณะรัฐมนตรี เพราะติดปัญหาเรื่องการหาที่ดินมาจัด เพราะต้องเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่มากกว่าหนึ่งพันไร่ขึ้นไป

ภารกิจที่กรมที่ดินที่ดำเนินการทั้งที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก คือ การจัดที่ดินในพื้นที่ความมั่นคงชายแดน การจัดที่ดินตามโครงการพระราชดำริ ส่วนภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล คือ การจัดการที่ดินสาธารณประโยชน์ของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยที่ดินที่ประชาชนใช้ประโยชน์ร่วมกันกับที่ดินสาธารณประโยชน์ที่มีการบุกรุกโดยเอกชน โดยกรมที่ดินจะนำที่ดินสาธารณประโยชน์ที่มีการบุกรุกมาจัดสรรสิทธิ์การใช้ประโยชน์ โดยออกเอกสารสิทธิ์ระบุแนวเขตสิทธิ์การใช้ประโยชน์ในพื้นที่สาธารณะนั้น เพื่อเป็นหลักฐานสำหรับการต่อยอดนโยบายการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ส่วนที่ดินสาธารณประโยชน์แต่ไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้เป็นที่สาธารณประโยชน์แล้ว กรมที่ดินจะนำที่ดินผืนนั้นมาจัดสรรให้ประชาชนเข้าไปใช้ประโยชน์ได้ตามกฎหมาย หากพิจารณาตามกฎหมายแล้วการทำงานทั้งหมดนี้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ แต่ระดับนโยบายมีการมอบหมายให้กรมที่ดินทำ ซึ่งเป็นการรับมอบภารกิจที่นอกเหนือกฎหมาย

กรณีการทำงานคู่ขนานกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การรังวัดที่ดินโดยเอกชน ตามพระราชบัญญัติช่างรังวัดเอกชน ซึ่งระบุให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้ประกอบการเอกชนในการทำงานรังวัดที่ดินได้ในกรณีการสอบเขต การแบ่งแยก เฉพาะเอกสารสิทธิ์ที่เป็นโฉนดที่ดิน เป็นผลให้ช่างรังวัดเอกชน สามารถเข้ามารับภาระแทนช่างรังวัดของกรมที่ดินได้หมดทั้งกระบวนการในระดับพื้นที่ นั่นคือได้ผลผลิตเป็นรูปแผนที่การรังวัด หลักฐานการคำนวณ การคิดอัตราส่วน เพื่อส่งเข้าสู่กระบวนการพิจารณาตรวจสอบและเขียนโฉนดของกรมที่ดินต่อไป ที่ผ่านมาการทำงานของช่างรังวัดเอกชนช่วยอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและลดภาระของเจ้าหน้าที่รังวัดกรมที่ดินได้มาก แต่หลังจากการปฏิรูประบบราชการปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา หน่วยงานภาครัฐมีการลดต้นทุนการทำงานและการให้บริการ กรมที่ดินเองคิดค่าบริการรังวัดที่ดินเพียงแปลงละ 800 บาท ซึ่งเป็นราคาบริการที่ไม่นับรวมต้นทุนบุคลากรและทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ซึ่งเป็นของรัฐ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรังวัดที่ดินเอกชนหลายรายไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ เพราะต้องแบกรับต้นทุนบุคลากรช่างรังวัดและค่าอุปกรณ์เทคโนโลยีราคาแพง ซึ่งทำต้นทุนการรังวัดที่ดินของบริษัทเอกชนตกอยู่ระหว่าง 3,000-5,000 บาทต่อแปลง ดังนั้น บทบาทการให้บริการรังวัดที่ดินเอกชนในปัจจุบันจึงเริ่มถดถอยลง

ภารกิจของกรมที่ดินต้องอาศัยความร่วมมือกับส่วนราชการอื่นเป็นจำนวนมาก เพราะการออกเอกสารสิทธิ์จะกระทบประโยชน์หรือเขตอำนาจของหลายหน่วยงาน ดังนั้น ในกรณีที่จะทำการอันกระทบต่อเขตอำนาจและสิทธิ์ของหน่วยราชการอื่น กรมที่ดินจะมีการทำบันทึกข้อตกลงกับหน่วยงานเหล่านั้นไว้ ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก เพื่อให้งานของกรมที่ดินสามารถบรรลุผลได้ อีกกรณีหนึ่งคือ การทำบันทึกข้อตกลงกับกรมการปกครอง ในการขอให้กรมที่ดินสามารถเข้าไปดึงข้อมูลบุคคลมาใช้ประกอบการพิจารณาทำเอกสารสิทธิ์ที่ดิน นอกจากนั้น หน่วยงานอื่น ๆ ก็มีการประสานขอทำบันทึกข้อตกลงกับกรมที่ดินด้วยเช่นกัน เช่น กรมชลประทาน กรมทางหลวง ในกรณีที่หน่วยงานเหล่านั้นจะต้องมีการจัดรูปที่ดิน จะประสานขอให้กรมที่ดินส่งเจ้าหน้าที่ที่ดินออกไปดำเนินงานให้ โดยกรมที่ดินจะจัดอัตรากำลังลงไปสนับสนุนในการทำงานนั้น ๆ เป็นการทำงานตามบันทึกข้อตกลง ที่ผ่านมากรมที่ดินมีการสนับสนุนบุคลากรในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทุกปี ถ้ามีแผนงานโครงการตามบันทึกข้อตกลงเข้ามา กรมที่ดินก็จะมีการจัดสรรบุคลากรให้เสมอ เช่น ฝ่ายรังวัดที่ดินเพื่อการชลประทาน รังวัดที่ดินเพื่อการทางหลวง แยกเป็นบุคลากรต่างหากจากภารกิจหลักของกรมที่ดิน ปัจจุบันกรมที่ดินได้ยกระดับความร่วมมือกับส่วนราชการต่าง ๆ เช่น การออกเอกสารสิทธิ์ โฉนด การอนุญาตใช้ประโยชน์ที่ดินของรัฐ มีการทำบันทึกข้อตกลง มีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานร่วมกันชัดเจน

นอกจากนี้ยังมีการทำงานคู่ขนานกับหน่วยงานอื่นที่มีอำนาจหน้าที่ออกเอกสารสิทธิ์ที่ดิน กล่าวคือ กรมที่ดินทำเรื่องการออกเอกสารสิทธิ์ โฉนดที่ดิน นส.3 ก. ในขณะมีบางหน่วยงานออกเอกสารสิทธิ์เช่นกัน เช่น สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งออกเอกสารสิทธิ์ใช้ที่ดิน นค.3 เป็นการทำงานเดียวกัน คือ ออกเอกสารสิทธิ์ แต่ทำงานคนละกฎหมาย

(6) **สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย**

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีการทำงานคู่ขนานกับหน่วยราชการ คือ กรณีที่สภาอุตสาหกรรมทำหน้าที่ในการรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าอุตสาหกรรมสำหรับผู้ประกอบการส่งออก ซึ่งเป็นอำนาจของกรมการค้าต่างประเทศ แต่ในกรณีนี้เป็นการอนุมัติรับรองสินค้าโดยองค์กรในภาคเอกชนด้วยกันเองเฉพาะกรณีที่ไม่ใช่สินค้าภายใต้เงื่อนไขการใช้สิทธิ์ตามเขตการค้าพิเศษ

กรณีที่สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยทำงานแทนหน่วยงานอื่น ได้แก่ การที่สภาอุตสาหกรรมเป็นตัวกลางประสานงานข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการทำงานของรัฐบาลในการเจรจาเอฟทีเอ และกรณีสภาอุตสาหกรรมรับจ้างจัดสัมมนาแทนหน่วยราชการ เช่น การให้ข้อมูลเชิงลึกในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม เพราะสภาอุตสาหกรรมมีสมาชิกบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยการทำภารกิจแทนหน่วยงานภาครัฐดังกล่าวดำเนินการในรูปของสัญญามอบหมายให้ทำงานแทน เนื่องจากสภาอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานไม่แสวงผลกำไร การทำงานต่าง ๆ จึงต้องยึดสัญญาเป็นหลัก ส่วนบันทึกข้อตกลงความ

ร่วมมือเป็นเรื่องค่อนข้างไม่แน่นอนรับประกันไม่ได้ นอกจากนี้ ยังมีการรับดำเนินโครงการในความรับผิดชอบของหน่วยราชการด้วย เช่น โครงการพี่เลี้ยงน้อง โครงการบ่มเพาะผู้ประกอบการของกระทรวงอุตสาหกรรม โครงการชะลอการเลิกจ้าง ซึ่งเป็นการรับโครงการต่อจากราชการมารับทำแทน

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานกับภาครัฐในการให้ข้อมูลชี้แจงต่าง ๆ เกี่ยวกับภาคอุตสาหกรรม และให้บริการข้อมูลต่าง ๆ แก่สมาชิกควบคู่ไปกับการให้ข้อมูลของหน่วยราชการ และรับเป็นตัวกลางรับเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ จากสมาชิกเพื่อส่งต่อไปยังหน่วยราชการที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เหตุผลที่สภาอุตสาหกรรมทำงานบางอย่างแทนรัฐได้ เพราะมีศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลภาคเอกชนได้มากกว่า ปัจจุบันที่สภาอุตสาหกรรมทำอยู่คือ Logistic Performance Index ทำร่วมกับสภาพัฒน์ และกรมส่งเสริมการส่งออก มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดร่วมกัน เพื่อผลักดันโลจิสติกส์พื้นฐานของประเทศไทย เป็นการวิจัยจากข้อมูลผู้รับบริการโลจิสติกส์ รวมถึงการประสานกับนักวิชาการ

สภาอุตสาหกรรมอาจมีบทบาทคู่ขนานกับสภาหอการค้าในกรณีการรับจดทะเบียนรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า กล่าวคือ สภาหอการค้าเป็นหน่วยงานเอกชนตั้งภายในเอกสิทธิ์ของผู้ประกอบการภาคเอกชนในจังหวัด จึงมีเอกสิทธิ์ในการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ ในภาคเอกชนได้ แต่สภาอุตสาหกรรมนั้นเอกสิทธิ์ในการดำเนินการต่าง ๆ ในนามองค์กรอยู่ที่สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นองค์กรแกนกลาง ส่วนสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเป็นเหมือนสาขาในพื้นที่ ดังนั้น การดำเนินการรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าหรือดำเนินการใด ๆ อันเป็นเอกสิทธิ์ของสภาอุตสาหกรรม จึงต้องมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของสภาอุตสาหกรรมในพื้นที่เสียก่อน บางเรื่องสภาอุตสาหกรรมจังหวัดต้องส่งเรื่องเข้ามายังสำนักงานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ดังนั้น การทำงาน เช่น การรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าของสภาหอการค้าจังหวัดจึงรวดเร็วไม่ซับซ้อนเหมือนสภาอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม การทำงานร่วมกับภาครัฐยังมีอุปสรรคปัญหาข้อติดขัดที่ภาคเอกชนประสบอยู่ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะปัญหาในเชิงการจัดการ ตัวอย่างเช่น กรณีที่ภาครัฐจัดสร้างศูนย์แสดงสินค้าที่หาดใหญ่ แต่บริหารจัดการเองไม่ได้ จึงเชิญตัวแทนสภาอุตสาหกรรมเข้าไปบริหารศูนย์ แต่สภาอุตสาหกรรมไม่มีความมั่นใจในการทำงานดังกล่าว เนื่องจากภาคเอกชนมองว่าโครงการบางโครงการซึ่งเกิดขึ้นจากนโยบายผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่ง แต่เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดอีกคนเข้ามา กลับล้มเลิกโครงการนั้น เอกชนจึงมองว่าความเป็นผู้ว่าซีอีโอของภาครัฐในบางมิติทำให้การทำงานร่วมกับภาคเอกชนมีปัญหา เพราะโครงการที่ตัดสินใจไปแล้วสามารถถูกเปลี่ยนหรือยกเลิกไปได้ สิ่งที่ภาคเอกชนหวั่นเกรงคือการที่ภาครัฐไม่ยอมผูกมัดกับสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว จึงคิดว่ากลไกคณะกรรมการร่วมภาครัฐและภาคเอกชนระดับจังหวัดน่าจะเป็นทางออกหนึ่งที่ทำให้เอกชนมั่นใจในการทำงานรับภาครัฐได้มากขึ้น

นอกจากนี้ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ อุปสรรคทางกฎหมายในการเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาทำงานแทนรัฐ ตัวอย่างเช่น กรณีการจัดการน้ำในภาคตะวันออก ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันตั้งแต่กลุ่มผู้ใช้น้ำต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ปัญหาที่พบคือ บริษัทน้ำตะวันออกซึ่งรับผลิตและจัดส่งน้ำประปาเพื่ออุตสาหกรรม เป็นการ

ทำงานโดยไม่มีกฎหมายใดระบุให้ภาคเอกชนต้องจ่ายค่าน้ำแก่ชุมชนภาคเกษตรกรรมซึ่งต้องใช้น้ำจากแหล่งเดียวกันและอ้างความเป็นเจ้าของน้ำ แต่แม้ว่าบริษัทเอกชนได้จ่ายค่าซื้อน้ำจากกรมชลประทานไปแล้ว ในกรณีนี้ภาคเอกชนมองว่า หากมีช่องทางตามกฎหมายระบุให้เอกชนสามารถจ่ายค่าน้ำแก่ชุมชนได้ด้วยก็ยินดีทำ แต่ปัจจุบันไม่มีกฎหมายรองรับ จึงไม่สามารถจ่ายเงินให้ชุมชนได้ ส่งผลก่อให้เกิดเป็นข้อขัดแย้งกันระหว่างเอกชนกับชุมชนในพื้นที่ หากไม่มีการประสานการใช้น้ำและการวางแผนทำความเข้าใจในการทำงานร่วมกันเป็นระบบก็อาจเกิดปัญหาต่อภาคเอกชนได้ ข้อที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการดำเนินงานของภาครัฐแข่งกับภาคเอกชน ก็คือ การทำงานของหน่วยราชการไม่มีการคิดเงินเดือนบุคลากรเป็นต้นทุนประกอบการ ดังนั้นต้นทุนการให้บริการของหน่วยราชการจึงถูกกว่าเอกชน เพราะไม่ใช่การคิดต้นทุนที่เป็นจริง

(7) กระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขมีภารกิจเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสุขภาพและคุณภาพชีวิต สำหรับงานบริการสาธารณสุขในท้องถิ่น ได้แก่ สถานีอนามัย 28 แห่ง ได้มีการถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับไปบริหารจัดการ โดยกระทรวงสาธารณสุขปรับบทบาทมาเป็นผู้กำกับดูแลมาตรฐานและให้การสนับสนุนทางวิชาการ เป็นพี่เลี้ยงให้กับท้องถิ่นในช่วงแรกของการถ่ายโอนภารกิจ

กระทรวงสาธารณสุขมีงานที่ได้รับฝากจากหน่วยงานอื่นจำนวนมาก เช่น การเป็นศูนย์กลางประสานข้อมูลประชากร การเกิด การตาย และสถิติข้อมูลประชากร แทนกระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุขต้องดูแลเรื่องการบริการสุขภาพแก่ผู้ประกันตน การดูแลประเมินความพิการของผู้ประกันตน แทนสำนักงานประกันสังคม แม้จะมีศูนย์ผู้พิการของกระทรวงแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม แต่ในทางปฏิบัติ การประเมินความพิการยังคงอยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข รวมถึงการดูแลคนพิการในกลุ่มรับผิดชอบของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ด้วย สำหรับงานดูแลบำบัดผู้ติดยาเสพติด กระทรวงสาธารณสุขยังคงมีบทบาทในการค้นหาผู้ติดยาเสพติดในนโยบายต่อต้านยาเสพติด และรับเป็นศูนย์บำบัดผู้ติดยาเสพติดด้วย

งานที่กระทรวงสาธารณสุขรับทำร่วมหน่วยงานอื่น ได้แก่ การดูแลงานของ WHO ในการประสานเรื่องการควบคุมไข้หวัด 2009 การกำกับดูแลมาตรฐานหน่วยงานในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข เช่น องค์การเภสัช การผลิตยาและวัคซีนต่าง ๆ การประเมินผลกระทบสุขภาพเกี่ยวกับเรื่องสิ่งแวดล้อม ในภารกิจของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การดูแลสุขภาพผู้ต้องขังในความรับผิดชอบของกรมราชทัณฑ์ การทำงานร่วมกับกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงพาณิชย์ ในการตรวจสิ่งปนเปื้อนและคุณภาพสินค้า และการประสานความร่วมมือทำงานกับท้องถิ่น เช่น สนับสนุนงานบริการสุขภาพต่าง ๆ แก่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล

กระทรวงสาธารณสุขทำงานคู่ขนานไปกับกระทรวงศึกษาธิการ ในด้านการผลิตบุคลากรด้านการสาธารณสุข โดยมีสถาบันบรมราชชนกรับผิดชอบผลิตบุคลากรด้านสาธารณสุขทุกสาขา ยกเว้นแพทย์ ซึ่งการผลิตบุคลากรแพทย์จะมีการทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การทำงานคู่ขนานกับสถาบันการแพทย์ฉุกเฉิน การทำงานคู่ขนานด้านการกำกับมาตรฐานเรื่องหลักสูตร ใบอนุญาต และมาตรฐานวิชาการในสถาบันพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ ควบคู่ไปกับแพทยสภา ทันตแพทยสภา และสภาการพยาบาล

(8) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

กรมพัฒนาฝีมือแรงงานไม่มีการทำงานแทนหน่วยงานอื่น เพราะกระทรวงแรงงานมีส่วนราชการในจังหวัดครบแล้ว ยกเว้นกรมพัฒนาฝีมือแรงงานซึ่งมีเฉพาะราชการส่วนกลาง ไม่มีหน่วยราชการส่วนภูมิภาค แต่มีสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 12 แห่ง ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด 63 แห่ง เป็นหน่วยงานภายในกรม ไม่มีอำนาจเทียบเท่าหน่วยราชการส่วนภูมิภาค หน่วยงานทั้งหมดจึงถือเป็นส่วนกลาง

กรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเป็นหลัก เนื่องจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานไม่สามารถทำภารกิจได้ครบทั่วทุกพื้นที่และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายแรงงานทั้งหมดทั่วประเทศ จึงต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายทำงานร่วมกับสมาคมวิชาชีพทุกด้านในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ต้องพัฒนาฝีมือแรงงานตนเองอย่างน้อยร้อยละ 50 หากทำได้ไม่ครบต้องจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะทำกิจกรรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้เพิ่มขึ้นตามปกติกรมพัฒนาฝีมือแรงงานสามารถให้การฝึกอบรมพัฒนาแก่กลุ่มเป้าหมายได้ราว 2-3 แสนคนต่อปี แต่ถ้าสถานประกอบการมีการพัฒนาแรงงานของตนควบคู่ไปด้วยจะทำได้ราว 4 ล้านคนต่อปี

การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีจำนวนมาก แต่ไม่มีผลในทางปฏิบัติ เนื่องจากการปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ภายใต้บทบาทของหัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่ กรณีที่หัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่ไม่สนใจก็จะไม่มีการประสานการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ทำให้ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น กรณีการทำบันทึกข้อตกลงกับกรมคุมประพฤติ ปัญหาคือ เมื่อมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน เช่น กรมคุมประพฤติขอให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานไปอบรมครึ่งวัน แต่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานเห็นว่าการจัดอบรมครึ่งวันไม่ได้ประโยชน์จึงมีปัญหาในการจัดกิจกรรม หรือบางกรณีทั้งสองหน่วยงานในพื้นที่จัดเวลาในการทำงานร่วมไม่ตรงกันและเลื่อนไม่ได้ บันทึกข้อตกลงที่ทำในระดับกรมส่วนกลางจึงไม่สามารถก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้

บางกรณีที่หน่วยงานระดับปฏิบัติสามารถประสานงานและหาข้อตกลงกันได้ก็สามารถทำงานตามบันทึกข้อตกลงได้ราบรื่น เช่น ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดนนทบุรีประสานการจัดกิจกรรมฝึกอบรมทักษะอาชีพให้แก่ผู้ต้องคุมประพฤติ โดยกำหนดเวลาครึ่งวัน ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานก็เลือกกิจกรรมที่

เหมาะสมไปจัดให้ได้ กล่าวโดยสรุป บันทึกข้อตกลงของหน่วยราชการมีการจัดทำขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่ที่ประสบผลสำเร็จมีน้อย ล่าสุดมีการทำบันทึกข้อตกลงกับคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานไปจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ให้พนักงานตลาดหลักทรัพย์

ปัญหาที่พบคือ กรมพัฒนาฝีมือแรงงานในส่วนกลางจะมุ่งเน้นการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อทำบันทึกข้อตกลงจัดการฝึกอบรมทักษะฝีมือแรงงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการขยายกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการของกรม โดยเมื่อทำบันทึกข้อตกลงกับกรมหรือหน่วยงานอื่น ๆ แล้ว ก็จะส่งเรื่องให้หน่วยงานปฏิบัติการในพื้นที่ต่าง ๆ รับไปจัดกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงนั้น ๆ ซึ่งหน่วยงานปฏิบัติการส่วนใหญ่อาจมองว่าภารกิจภายใต้บันทึกข้อตกลงไม่มีความสำคัญเท่ากับภารกิจหลักของหน่วยงาน

การทำงานคู่ขนานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีการทำงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานคู่ขนานกันไป

(9) **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นหน่วยงานส่วนกลาง เน้นการร่วมงานกับหน่วยงานอื่นในลักษณะการส่งเสริมสนับสนุนภารกิจให้บรรลุผลให้ดียิ่งขึ้น เช่น การประสานความร่วมมือรณรงค์เรื่องการปลูกสร้างจิตสำนึกธรรมาภิบาลร่วมกับมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด การเสริมสร้างประสิทธิภาพข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้ และขอความร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการในพื้นที่ สำหรับการทำข้อตกลงความร่วมมือ ได้แก่ การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลให้กับหน่วยงานในส่วนภูมิภาค เน้นการลงพื้นที่ให้การฝึกอบรม ส่วนเรื่องงบประมาณเป็นการแบ่งกันรับผิดชอบกิจกรรมที่จัดขึ้นร่วมกัน

นอกจากนี้ ยังมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในภูมิภาค เช่น การประชาสัมพันธ์ข้อมูลการสอบต่าง ๆ ข้อมูลการจ้าง การจัดฝึกอบรม แต่ที่ผ่านมาบันทึกข้อตกลงยังไม่เกิดผลตามที่ตั้งเป้าไว้ โดยเฉพาะการร่วมมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ โดยการร่วมกันจัดหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

(10) **กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย**

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยอาศัยหน่วยงานในส่วนภูมิภาคซึ่งมีอยู่ทุกจังหวัด โดยกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีการมอบหมายให้หน่วยงานอื่น ๆ ทำงานแทน เช่น การตั้งด่านตรวจความปลอดภัยบนท้องถนนในช่วงเทศกาล ซึ่งกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประสานขอให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับตำรวจในพื้นที่ จัดศูนย์ตรวจบนท้องถนน โดยกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณเบี้ยเลี้ยง และให้มีการรายงานผลการตรวจจับมายังกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

การทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบรรเทาสาธารณภัย เป็นการทำหน้าที่ตามพระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550 ซึ่งกำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้บัญชาการเหตุ ณ จุดเกิดเหตุ เช่น โคลนถล่ม ไฟไหม้ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องเป็นผู้บัญชาการเบื้องต้น รายงานขึ้นมายังหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาให้ความช่วยเหลือตามลำดับความรุนแรง

ส่วนการทำงานคู่ขนาน ได้แก่ การจัดฝึกอบรมหน่วยกู้ชีพกู้ภัย โดยกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทำการฝึกอบรมควบคู่ไปกับการจัดฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่มีการประสานขอความร่วมมือให้กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจัดส่งบุคลากรผู้เชี่ยวชาญไปให้ช่วยเป็นวิทยากรฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีการร่วมกันซ้อมแผนป้องกันสาธารณภัยในพื้นที่ ตามที่กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้สั่งการให้ทุกจังหวัดมีการซ้อมแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นประจำทุกปี ตามลักษณะการเสี่ยงภัยในพื้นที่ โดยจัดโครงการซ้อมตามขั้นตอนในระดับอำเภอ

(11) กรมสรรพสามิต

กรมสรรพสามิต มีภารกิจหลัก 2 ส่วน คือ การจัดเก็บภาษี และการควบคุมและจำกัดการบริโภค โดยการออกใบอนุญาต เช่น การออกใบอนุญาตและจัดเก็บค่าธรรมเนียมสุรา ตั้งแต่ขั้นตอนการผลิต การนำเข้า การบริโภค การจำหน่าย ไปจนถึงการขนส่ง ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมายื่นขอใบอนุญาตจากกรมสรรพสามิตในทุกขั้นตอนจึงจะดำเนินการในกระบวนการดังกล่าวได้ โดยมีสำนักงานสรรพสามิตภาคสรรพสามิตพื้นที่ในแต่ละจังหวัดให้บริการ ส่วนในเขตพื้นที่ใหญ่จะมีสำนักงานเขตพื้นที่สรรพสามิตสาขาในบางจังหวัด

ภารกิจที่ดำเนินการแทนหน่วยงานอื่น ได้แก่ การจัดเก็บเงินบำรุงองค์การแทนทีวีไทย ตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้เก็บค่าธรรมเนียมสุราและยาสูบเพิ่มอีกร้อยละ 1.5 เพื่อจัดเก็บเป็นรายได้สำหรับทีวีไทย โดยกำหนดให้กรมสรรพสามิตสามารถคิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดเก็บได้ร้อยละ 1.5 ของเงินที่จัดเก็บได้ ซึ่งแต่ละปีคิดเป็นเงินประมาณปีละ 2 พันล้านบาท นอกจากนี้ กรมสรรพสามิตยังทำหน้าที่จัดเก็บเงินแทนสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยจัดเก็บเพิ่มจากค่าธรรมเนียมสุราและยาสูบร้อยละ 2 เป็นการจัดเก็บค่าธรรมเนียมแทนโดยไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับดำเนินการ อำนาจการจัดเก็บค่าธรรมเนียมแทนดังกล่าวเป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ

กรณีการทำงานแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การจัดเก็บภาษีน้ำมันและภาษียาสูบแทนองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมอบอำนาจให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษีน้ำมันได้ไม่เกินลิตรละ 20 สตางค์ ปัจจุบันส่วนใหญ่องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะออกข้อบัญญัติให้สรรพสามิตจัดเก็บในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับแต่ละพื้นที่ ส่วนการเก็บภาษียาสูบแทนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น กรมสรรพสามิตจัดเก็บแทนได้มวนละ 9-30 สตางค์ โดยในการจัดเก็บภาษีแทนนี้ กรมสรรพสามิตจะหักค่าใช้จ่ายดำเนินการไว้ร้อยละ 3 ของเงินที่เก็บได้ เหตุผลที่ให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษีแทนก็เพราะเป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญด้านการจัดเก็บภาษีอยู่แล้ว แต่ต่อมาองค์การบริหารส่วนจังหวัดประมาณ 5-6 แห่งได้ดึงบทบาทหน้าที่การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตน้ำมันและยาสูบไปดำเนินการจัดเก็บเองและได้ผลเป็นอย่างดี

ในทำนองเดียวกัน พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจออกข้อบัญญัติจัดเก็บค่าธรรมเนียมการออกใบอนุญาตขายสุราและยาสูบในพื้นที่ได้เพิ่ม 10 สตางค์ต่อหนึ่งใบอนุญาต แต่ปัจจุบันกรมสรรพสามิตยังคงจัดเก็บค่าธรรมเนียมการออกใบอนุญาตขายสุราและยาสูบเพิ่มแทนองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง โดยมีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บแทนร้อยละ 2 ของเงินที่เก็บได้ ที่ผ่านมามีประกาศของคณะกรรมการการกระจายอำนาจกำหนดให้กรมสรรพสามิตถ่ายโอนอำนาจการจัดเก็บค่าธรรมเนียมสุราและยาสูบไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่าง ปัจจุบันขายสุราและยาสูบกำลังดำเนินการแก้ไขกฎหมายเพื่อถ่ายโอนภารกิจดังกล่าวไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง แต่ในอนาคตหากพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งใดยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพก็อาจมอบอำนาจกลับมายังกรมสรรพสามิตให้ช่วยรับทำภารกิจเก็บรายได้แทนและให้หักค่าใช้จ่ายไว้ได้เช่นกัน

กรณีการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การจัดเก็บภาษีรถยนต์ดัดแปลง กล่าวคือ ปกติการจัดเก็บภาษีรถยนต์ใหม่ สามารถจัดเก็บภาษีรถยนต์ได้จากจุดที่มีการผลิต แต่เมื่อรถยนต์ออกมาสู่ตลาดและมีการดัดแปลง และต้องเสียภาษีรถยนต์ดัดแปลง แต่กรมสรรพสามิตไม่สามารถควบคุมติดตามการดัดแปลงรถยนต์ทั้งหมดได้ จึงประสานความร่วมมือกับกรมการขนส่งทางบกซึ่งมีหน้าที่ดูแลตรวจอนุญาตการดัดแปลงสภาพรถ โดยขอให้กรมการขนส่งทางบกระงับการจดทะเบียนให้ และแจ้งให้เจ้าของรถมาติดต่อเสียภาษีการดัดแปลงรถยนต์กับกรมสรรพสามิตก่อนจึงจะสามารถจดทะเบียนได้

สำหรับการทำงานคู่ขนานกับหน่วยงานอื่นมี 2 เรื่อง คือ การปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับภาษี ซึ่งกรมสรรพสามิตมีเจ้าหน้าที่ปราบปรามในการดูแลภารกิจตามกฎหมาย แต่อำนาจอีกส่วนหนึ่งที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามีอำนาจในการจับกุมปราบปรามผู้กระทำความผิดด้วย จึงเป็นการทำงานคู่ขนานกันในภารกิจเดียวกัน เป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายของกรมสรรพสามิต ดังนั้นในกรณีที่เจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจจับผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับภาษีแล้ว จะต้องส่งเรื่องมาให้กรมสรรพสามิตดำเนินการต่อไป

อีกกรณีหนึ่ง คือ การควบคุมการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และการควบคุมการบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบ เป็นการทำงานคู่ขนานไปกับกระทรวงสาธารณสุข เป็นการควบคุมแบบต่างคนต่างทำ อาศัยอำนาจตามกฎหมายต่างฉบับกัน แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน นั่นคือ การดูแลสังคมและควบคุมการบริโภค กรมสรรพสามิตควบคุมโดยการออกใบอนุญาต เช่น ควบคุมการตั้งสถานที่จำหน่ายสุราและยาสูบ ไม่ให้อยู่ใกล้หรืออยู่ในสถานที่วัด โรงเรียน สถานีบริการน้ำมัน จะไม่ออกใบอนุญาตให้ ส่วนกระทรวงสาธารณสุขจะทำหน้าที่ตรวจดูว่าร้านค้าต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวได้รับใบอนุญาตจำหน่ายหรือไม่ หรือมีการเปิดขายเกินเวลาหรือไม่ จะต้องดำเนินการไปภายใต้กฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุข

(12) **กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นจำนวนมาก เพราะกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องเป็นตัวกลางในการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่จากกระทรวงต่าง ๆ ลงไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ภารกิจด้านการสาธารณสุข การศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น ล้วนต้องผ่านมากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งจะทำหน้าที่ประสานไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีสมาคมและองค์กรกลางของตนเอง แต่ปัจจุบันองค์กรดังกล่าวยังไม่มีความเข้มแข็งมากนัก กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงต้องเป็นตัวกลางประสานระหว่างหน่วยงานเจ้าของภารกิจไปยังเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ เช่น การถ่ายโอนสถานีอนามัย เป็นต้น

การทำงานคู่ขนานกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ กรณีที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทำงานคู่ขนานกับส่วนราชการและสถาบันการศึกษาในการให้การฝึกอบรมพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่ส่วนท้องถิ่น โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นให้การอบรมในเชิงความรู้พื้นฐานที่ควรได้รับในการนำไปปฏิบัติ ส่วนสถาบันการศึกษาอื่น ๆ จะช่วยต่อยอดการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือกระทรวงสาธารณสุขจะมีการอบรมแก่บุคลากรในด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริการสาธารณสุข

(13) **กรมชลประทาน**

กรมชลประทาน มีภารกิจหลักด้านการพัฒนาแหล่งน้ำและการจัดการน้ำ ในการบริหารภารกิจด้านการจัดการแหล่งน้ำ เมื่อดำเนินการจัดหาที่ดินโครงการพื้นที่ขนาดใหญ่แล้ว กรมชลประทานมีการประสานความร่วมมือไปยังกรมที่ดิน เพื่อให้ช่วยส่งเจ้าหน้าที่มาดำเนินการรังวัดที่ดิน แต่ในหลายกรณีต้องประสบปัญหากับความล่าช้ามาก ทำให้โครงการของกรมชลประทานล่าช้ากระทบต่อความเดือดร้อนของประชาชนที่ต้องการแหล่งน้ำ ดังนั้น จะเป็นไปได้หรือไม่ที่กรมชลประทานจะใช้บริการช่างรังวัดที่ดินเอกชนในการดำเนินการดังกล่าวแทนที่จะต้องรอคิวช่างรังวัดของกรมที่ดิน

เมื่อจัดหาที่ดินมาแล้ว โครงการจะดำเนินการ เช่น โครงการขนาดเล็ก เมื่อกรมชลประทานสร้างแหล่งน้ำแล้วเสร็จ จะต้องถ่ายโอนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการดูแลการใช้ประโยชน์ แต่ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งใดยังไม่มีความพร้อมในเรื่องบุคลากรความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยี กรมชลประทานก็พร้อมที่จะให้การสนับสนุน เช่น ออกไปเป็นพี่เลี้ยงให้ความรู้ทางวิชาการ ในระหว่างที่มีการส่งมอบโครงการ ก็จะมีการให้รายละเอียดพิมพ์เขียวต่าง ๆ ประกอบโครงการพร้อมกันไปด้วย เพื่อความสะดวก ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจ้างเอกชนมาดำเนินการดูแลจัดการการใช้ประโยชน์แหล่งน้ำนั้น หรือในกรณีที่ยังไม่พร้อมดำเนินการเองก็สามารถขอให้กรมชลประทานเข้ามาดูแลจัดการให้แทนโดยผ่านการจ้างให้ดำเนินการแทน

ภารกิจที่กรมชลประทานรับดำเนินการแทนหน่วยงานอื่น คือ การบริหารจัดการโครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้า ซึ่งกรมชลประทานได้รับการถ่ายโอนมาจากกรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงานเดิม กรมชลประทานให้บริการประชาชนในการสูบน้ำในพื้นที่ โดยประชาชนจ่ายเงินสมทบค่าไฟฟ้าบางส่วน จึงไม่ใช่การให้บริการแบบให้เปล่า เพราะรัฐไม่ได้เข้าไปรับภาระในโครงการดังกล่าวทั้งหมด

สำหรับการทำงานแบบคู่ขนาน ได้แก่ การจัดตั้งกลุ่มชลประทานอาสาขึ้นในพื้นที่กลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อร่วมกับดูแลการบริหารจัดการน้ำที่ได้รับจัดสรรจากชลประทาน เนื่องจากกรมชลประทานมีพื้นที่แหล่งน้ำต้องดูแลจัดการการใช้ประโยชน์กว้างขวางมาก ในการปฏิบัติงานต้องมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งน้ำออกไปดูว่าน้ำก้อนหนึ่งที่ออกจากอ่างเก็บน้ำหรือเขื่อนไปในพื้นที่แล้ว จะมีการดูแลจัดการอย่างไรให้เกษตรกรผู้ใช้น้ำได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เมื่อบุคลากรของกรมไม่สามารถลงไปดูแลการจัดการน้ำในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง จึงมีแนวทางตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำขึ้นในแต่ละเขตพื้นที่ เพื่อดูแลการจัดสรรน้ำในพื้นที่ เช่น กลุ่มผู้ใช้น้ำในพื้นที่เกษตรกร ต้องมีการดูแลเขตพื้นที่ใช้น้ำ วางรอบเวรการส่งน้ำระหว่างผู้รับต้นน้ำและผู้รับปลายน้ำ และวางแผนการจัดสรรน้ำให้สอดคล้องกับลักษณะของพืชที่ปลูกในแต่ละพื้นที่

การทำงานร่วมกับส่วนราชการอื่น ได้แก่ การที่กรมชลประทานได้รับผิดชอบโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริซึ่งเป็นโครงการใหญ่ นั่นคือ ศูนย์ศึกษาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ศูนย์ศึกษาภูพาน ศูนย์ศึกษาปากพนัง เป็นการทำงานบูรณาการหลายหน่วยงานเข้าไปร่วมกันดำเนินการศึกษาวิจัยและขยายผลสู่เกษตรกรรอบพื้นที่และขยายออกไปให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้ กรมชลประทานยังมีการทำบันทึกข้อตกลงกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต โดยตกลงให้กรมชลประทานสามารถจัดสรรทรัพยากรน้ำให้หน่วยงานนั้นสำหรับผลิตกระแสไฟฟ้าได้ โดยคิดเป็นค่าตอบแทนการนำน้ำจากแหล่งน้ำของกรมชลประทานไปผลิตกระแสไฟฟ้า

(14) กรมบัญชีกลาง

กรมบัญชีกลางมีสำนักงานคลังจังหวัดเป็นหน่วยงานตัวแทนในภูมิภาค แต่เดิมคลังจังหวัดทำหน้าที่ตรวจอนุมัติการรับจ่ายเงินในจังหวัด เป็นการตรวจเอกสารในลักษณะฎีกา ต่อมาเมื่อมีการนำระบบ GFMIS เข้ามาทำให้การทำงานควบคุมเปลี่ยนมาเป็นการตรวจอนุมัติในระบบอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานคลังจังหวัดจึงเปลี่ยนบทบาทมาเป็นการตรวจวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจการคลังในจังหวัด การจัดข้อมูลทำด้านเศรษฐกิจ และการจัดทำจีพีพีจังหวัดของแต่ละจังหวัด ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกับสภาพัฒน์ ในการให้ข้อมูล ฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังจังหวัดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจการคลังของจังหวัด การจัดเก็บข้อมูล และการลงพื้นที่ตรวจสอบข้อมูล จัดทำจีพีพีของจังหวัด โดยส่วนใหญ่เป็นการขอความร่วมมือในการจัดวิทยากรฝึกอบรมบุคลากรส่วนภูมิภาคของกรมบัญชีกลาง เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบทบาทของคลังจังหวัดในการเป็นที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจการคลังแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด

(15) สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์มีสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นตัวแทนกระทรวงในภูมิภาค โดยทำงานแทนแทบทุกหน่วยงานในกระทรวงพาณิชย์ อาทิ กรมทรัพย์สินทางปัญญา กรมการค้าต่างประเทศ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ซึ่งถือเป็นการทำงานแทนกันตามปกติของกระทรวง สำหรับการทำงานแทนหน่วยงานอื่นนอกกระทรวง เช่น การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายงานด้านการรับเรื่องร้องเรียนของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคมาให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดรับดำเนินการรับเรื่องในพื้นที่และส่งเรื่องเข้ามายังส่วนกลางแทน ส่วนการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ การทำงานร่วมกับกรมการค้าภายในเพื่อแก้ปัญหาสินค้าเกษตรกร และการร่วมเป็นคณะทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดตามยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ส่วนการทำงานคู่ขนานกับหน่วยงานอื่น คือ การทำงานด้านการจัดเก็บข้อมูลด้านเศรษฐกิจการค้าในจังหวัด

(16) สภาวิศวกร

พระราชบัญญัติจัดตั้งสภาวิศวกร ได้กำหนดให้สภาวิศวกรมีอำนาจหน้าที่ดูแลจรรยาบรรณของวิชาชีพวิศวกร สภาวิศวกรเป็นองค์กรที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างขอบเขตของส่วนราชการได้ นอกเหนือจากงานตามอำนาจหน้าที่กำกับดูแลมาตรฐานวิชาชีพวิศวกรแล้ว สภาวิศวกรยังมีการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่างสม่ำเสมออีกด้วย เช่น โครงการชุมชนร่วมใจความปลอดภัยทางถนน เป็นการจัดประกวดชุมชนที่ร่วมรณรงค์ความปลอดภัย โดยร่วมกับกรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กองบังคับการตำรวจทางหลวง และมีสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพเข้ามาสนับสนุนงบประมาณร่วมด้วย โครงการมีเป้าหมายเพื่อทำให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบในการร่วมกันแก้ไขปัญหา ไม่ใช่การมองว่าเป็นหน้าที่ของราชการในการแก้ไขปัญหา ในลำดับต่อไปจะขยายไปสู่การทำงานด้านสิ่งแวดล้อม

(17) กรมทรัพยากรน้ำ

กรมทรัพยากรน้ำมีปัญหาในลักษณะเดียวกับกรมป่าไม้ นั่นคือ การไม่มีตัวแทนของกรมในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ทำให้ไม่สามารถดูแลภารกิจด้านทรัพยากรน้ำในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการทรัพยากรน้ำโดยเฉพาะ ดังนั้น กรมทรัพยากรน้ำจึงมีแนวคิดในการทำโครงการวอเตอร์แมนขึ้น เพื่อสร้างบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ทรัพยากรน้ำจังหวัด

สำหรับการปฏิบัติงานแทนหน่วยงานอื่น ในกรณีของกรมทรัพยากรน้ำ ได้แก่ การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้รับการถ่ายโอนภารกิจจากกรมทรัพยากรน้ำ เช่น การจัดการฝาย ระบบประปาหมู่บ้าน เป็นต้น แต่ไม่สามารถดูแลจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการร้องขอให้กรมทรัพยากรน้ำช่วยรับดูแลแทนในช่วงระหว่างการเริ่มต้นเรียนรู้เพื่อบริหารภารกิจดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในอนาคตกรมทรัพยากรน้ำจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้การสนับสนุนฝึกอบรมให้คำปรึกษาเป็นหลัก แต่ปัจจุบันยังต้องให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างใกล้ชิดเพราะที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ที่ลงไปตรวจพบว่าคุณภาพน้ำประปาหมู่บ้านยังไม่มีคุณภาพอยู่มาก อาจเป็นเพราะปัญหาด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญ

(18) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นอกจากทำงานในเชิงนโยบายส่วนกลางแล้ว ยังมีการทำงานยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ด้วย ภารกิจส่วนใหญ่เป็นงานตามนโยบายเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ เช่น การพิจารณาเรื่องรถเช่าเอ็นจีวี เป็นต้น ส่วนงานที่ต้องร่วมกับส่วนราชการอื่น เช่น การเข้าไปเป็นฝ่ายเลขานุการระดับชาติ การดูแลโครงการอีสเทิร์นซีบอร์ด การทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่พิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นการมุ่งทำแผนบูรณาการทุกหน่วยงานให้เป็นหมวดหมู่ จากนั้นจะหาเจ้าภาพหลักในแต่ละแผนงาน เพื่อจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการตามแผนงานแต่ละด้าน

(19) **กรมสรรพากร**

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก และมีสำนักงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ ภารกิจหลักของกรมสรรพากรคือ การจัดเก็บภาษีจากประชาชนที่มีรายได้ทั่วประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน กรมสรรพากรจึงมีแนวทางให้ประชาชนทำหน้าที่ประเมินการจ่ายภาษีด้วยตนเองแทนที่จะให้เจ้าหน้าที่ลงไปประเมินเรียกเก็บภาษี ซึ่งถือเป็นการปรับปรุงระบบบริหารงานของกรมสรรพากรเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

กรมสรรพากรมีการมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอื่นทำแทน คือ การให้กรมที่ดินจัดเก็บภาษีธุรกิจเฉพาะให้ ซึ่งเป็นการประสานงานร่วมกัน ส่วนการทำงานคู่ขนาน ได้แก่ การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดเก็บภาษีของท้องถิ่นด้วยตนเอง และการเก็บภาษีของกรมสรรพสามิต อย่างไรก็ดี ตัวแทนกรมสรรพากรให้ข้อคิดเห็นว่า การทำเครื่องมือสำหรับเปิดให้หน่วยงานอื่นเข้ามาทำภารกิจแทนรัฐ ไม่ควรเป็นการทำเครื่องมือแบบเหมารวม และไม่ควรคิดว่าทุกภารกิจต้องเปิดให้คนอื่นมาทำแทนทั้งหมด เพราะภารกิจบางเรื่องเป็นประโยชน์สาธารณะ ดังนั้น ควรพิจารณาเป็นรายภารกิจไปว่างานชนิดใดควรอยู่กับรัฐ งานชนิดใดควรถ่ายโอนให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน

****

บทที่ 6

บทสรุป

จากข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยพบว่า แม้ในเชิงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐของไทยจะตั้งอยู่บนฐานการบริหารงานของส่วนราชการระดับกรมเป็นหลัก แต่ในทางปฏิบัติกลับเห็นได้ว่าหน่วยราชการต่าง ๆ มีการสร้างระบบการประสานความร่วมมือในการทำงานกันหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้เนื่องจากภายใต้สภาพเงื่อนไขและข้อจำกัดในการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน ส่งผลให้การปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบของส่วนราชการในหลายกรณีต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยราชการอื่นหรือองค์กรในภาคส่วนอื่น จึงจะสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จในพื้นที่ได้

ยิ่งกว่านั้น ในบางกรณียังพบว่าภารกิจบริการสาธารณะบางประเภท นอกจากจะดำเนินการโดยหน่วยราชการซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในภารกิจนั้นแล้ว ยังมีหน่วยงานหรือองค์กรในภาคส่วนอื่นดำเนินภารกิจเดียวกันคู่ขนานไปด้วย อันแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบัน สภาพการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ รวมถึงการที่องค์กรหรือหน่วยงานในภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทในการทำภารกิจสาธารณะที่มีเป้าหมายเดียวกับภาครัฐนั้นได้ปรากฏให้เห็นในหลายกรณี ปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนากลไกสำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นมีบทบาทเข้ามาร่วมดำเนินภารกิจกับภาครัฐ หรือดำเนินภารกิจแทนหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นระบบ มีฐานทางระเบียบและกฎหมายรองรับ รวมถึงมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ในลักษณะเดียวกันกับที่ปรากฏในต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอังกฤษและออสเตรเลีย เป็นต้น

จากข้อมูลสภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะกรณีของหน่วยราชการที่มีภารกิจหลักด้านการจัดบริการสาธารณะ สามารถวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของตัวแสดงภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในกระบวนการบริหารจัดการภาคสาธารณะของไทยในปัจจุบัน เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการออกแบบเครื่องมือสำหรับปรับปรุงระบบบริหารงานภาครัฐและเครื่องมือสำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินงานบริการสาธารณะได้ดังต่อไปนี้

1) การแสดงบทบาทหน้าที่คาบเกี่ยวกันระหว่างหน่วยงานในภาครัฐ

จากข้อมูลการวิจัยพบว่า ภารกิจของรัฐบางอย่างแม้จะอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการระดับกรมหนึ่ง ๆ แต่ในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวให้บรรลุผลต้องอาศัย

การประสานเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งอยู่ต่างสังกัดและต่างระดับกัน การแสดงบทบาทคาบเกี่ยวกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐในการบริหารภารกิจในกรณีนี้สามารถจำแนกรูปแบบย่อยได้ดังนี้

1.1 การแสดงบทบาทคาบเกี่ยวกันระหว่างส่วนราชการระดับกรมกับส่วนราชการระดับกรม ซึ่งส่วนใหญ่ปรากฏในรูปของการที่หน่วยราชการหนึ่งมีหนังสือสั่งการมอบหมายภารกิจของตนให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทนในลักษณะเป็นการฝากให้ทำภารกิจแทน หากภารกิจดังกล่าวมีลักษณะเป็นการดำเนินโครงการตามแผนงาน หน่วยงานเจ้าของภารกิจอาจมีการโอนงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการไปให้หน่วยงานที่รับฝากด้วย แต่หากเป็นการมอบหมายเฉพาะกิจที่ไม่สามารถคิดต้นทุนได้ก็มักเป็นการฝากให้ทำภารกิจแทนโดยไม่มีการจัดสรรงบประมาณดำเนินการให้ ส่วนอีกกรณีหนึ่ง ได้แก่ การทำบันทึกข้อตกลงในการทำภารกิจบางอย่างร่วมกัน ซึ่งมักเป็นกรณีที่ภารกิจดังกล่าวเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไป และการดำเนินงานของหน่วยงานหนึ่งมีผลกระทบต่อเขตอำนาจหน้าที่ของอีกหน่วยงานหนึ่ง

1.2 การแสดงบทบาทคาบเกี่ยวกันระหว่างส่วนราชการระดับกรมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยส่วนใหญ่มักเป็นกรณีการบริหารภารกิจด้านการจัดบริการสาธารณะในความรับผิดชอบของส่วนราชการระดับกรม รูปแบบที่พบมาก ได้แก่ การที่ส่วนราชการระดับกรมประสานขอความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำโครงการลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ หรือการมอบหมายภารกิจบางอย่างให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับดำเนินการแทน ในบางกรณียังพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการทำเรื่องมอบหมายภารกิจในอำนาจหน้าที่ของตนไปให้ส่วนราชการในพื้นที่รับดำเนินการแทนด้วยเช่นกัน ซึ่งมักเป็นกรณีภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง นอกจากนี้ ยังพบว่ามีภารกิจจัดบริการสาธารณะบางประเภทที่ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการระดับกรมต่างดำเนินการคู่ขนานกันไป

1.3 การแสดงบทบาทคาบเกี่ยวกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบโดยส่วนใหญ่มักเป็นการประสานความร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีพื้นที่ติดกัน สำหรับการประสานความร่วมมือในการจัดบริการสาธารณะในพื้นที่อย่างเป็นทางการนั้น ปรากฏในรูปของการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ในบางกรณีพบว่าการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือดังกล่าวได้พัฒนาไปสู่การจัดตั้งองค์กรความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นองค์กรกลางในการบริหารกิจการสาธารณะในพื้นที่ร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคีสมาชิก

2) การแสดงบทบาทหน้าที่คาบเกี่ยวกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน

สำหรับรูปแบบการประสานเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนในการจัดบริการสาธารณะนั้น นอกเหนือจากรูปแบบการเปิดให้เอกชนเข้ามารับสัมปทานจัดบริการสาธารณะจากหน่วยงานภาครัฐแล้ว ยังมีบางกรณีที่ภาครัฐทำสัญญามอบหมายภารกิจบางอย่างในความรับผิดชอบให้เอกชนดำเนินการแทน รวมถึงการที่ภาครัฐเปิดช่องให้ภาคเอกชนสามารถดำเนินกิจการจัดบริการบางอย่างในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของรัฐได้ตามกฎหมาย เช่น การเปิดให้มีการประกอบกิจการช่างรังวัดที่ดินเอกชน ซึ่งทำภารกิจในอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดิน เป็นต้น นอกจากนั้น ภาคเอกชนยังมีการประกอบกิจการบริการสาธารณะคู่ขนานไปกับการให้บริการของหน่วยงานรัฐอีกด้วย เช่น การจัดทำบริการน้ำประปาเอกชน เป็นต้น

3) การแสดงบทบาทหน้าที่คาบเกี่ยวกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรในภาคประชาสังคม

ในการบริหารภารกิจของภาครัฐบางประเภทซึ่งต้องอาศัยบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ ภาครัฐมักจะมีการประสานความร่วมมือและส่งเสริมบทบาทของกลุ่มองค์กรในชุมชนให้เข้ามาร่วมขับเคลื่อนภารกิจด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การที่หน่วยงานภาครัฐร่วมกับชุมชนในการจัดบริการสาธารณะในพื้นที่ เช่น การจัดหาที่อยู่อาศัยแก่ผู้ยากไร้ในโครงการบ้านมั่นคง ซึ่งเป็นการประสานระหว่างส่วนราชการหลากหลายหน่วยงานกับองค์กรชุมชน เป็นต้น นอกจากการร่วมกันดำเนินโครงการสาธารณะแล้ว ในหลายกรณีพบว่าองค์กรชุมชนมีการจัดบริการสาธารณะด้วยตัวเองขึ้น เช่น ระบบสวัสดิการสังคม ระบบการเรียนรู้และส่งเสริมอาชีพในชุมชน รวมถึงการจัดการทรัพยากรส่วนรวมของชุมชน เป็นต้น ในกรณีนี้ยังรวมถึงการแสดงบทบาทขององค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรซึ่งดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์ด้านต่าง ๆ คู่ขนานไปกับการทำงานของภาครัฐอีกด้วย

สำหรับกรณีศึกษาซึ่งเป็นตัวอย่างของรูปแบบการแสดงบทบาทหน้าที่ระหว่างตัวแสดงภาครัฐด้วยกันเอง ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งที่ปรากฏในรูปของการทำงานแทนกัน การทำงานร่วมกัน และการทำงานคู่ขนานกัน สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1 สรุปข้อมูลการบริหารงานภาคสาธารณะจากการประชุมกลุ่มย่อย (จังหวัดลำปาง กาญจนบุรี ชลบุรี และกรุงเทพมหานคร)

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง	ส่วนกลาง	กำกับให้เป็นไปตามกฎหมาย อาทิ กฎหมายจัดตั้งศาลเด็กและเยาวชน กฎหมายฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด	- สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง รับคุมตัวเยาวชนกระทำผิดคดียาเสพติดแทนกรมคุมประพฤติ โดยกรมคุมประพฤติโอนงบค่าใช้จ่ายการควบคุมตัวให้เบิกจ่ายแทนตาม MOU - สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง ขอให้หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ติดตามสอดส่องความประพฤติและการบำเพ็ญประโยชน์ของเยาวชนที่พ้นจากสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลับสู่ชุมชน	- สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปางร่วมเป็นตัวแทนสหวิชาชีพกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสอบปากคำคดีที่เด็กและเยาวชนเป็นผู้เสียหาย - สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปางร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนในการเชิญครูภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาให้การศึกษาเรียนรู้ด้านทักษะอาชีพแก่เด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ - สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปางร่วมกระบวนการพิจารณาคดีเยาวชนโดยให้ศาลสามารถเข้ามาดูแลเยี่ยมเด็กที่ถูกควบคุมตัวได้ตลอดเวลาตามข้อตกลง (MOU) โดยสถานพินิจและ	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				คุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปางจะทำสำนวนคดีเยาวชนที่ถูกคุมตัวส่งศาลควบคู่ไปกับการทำสำนวนคดีของอัยการ - สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปางร่วมกับอัยการจังหวัดจัดให้มีการประชุมกลุ่มครอบครัวผู้กระทำผิดและผู้เสียหายเพื่อร่วมกันหาทางออกในการเยียวยาแก่ผู้เสียหายและผู้กระทำความผิดโดยไม่ต้องนำเรื่องให้อัยการส่งฟ้องต่อศาล	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จังหวัดลำปาง	ส่วนกลาง	เชิงวิชาการ - กำหนดมาตรฐานการศึกษา - การจัดหลักสูตรแกนกลาง ประเมินมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จังหวัดลำปาง ทำหน้าที่เหมือนเป็นตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมดในจังหวัด เช่น ส่งตัวแทนโรงเรียนไปแข่งขันด้านวิชาการ การจัดนิทรรศการ	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
		- กำกับติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา	- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในระดับจังหวัดแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ทั้งหมด เช่น การจัดงานกีฬา - ประจำปี งานเทศกาลประเพณี เป็นต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสั่งการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ทำหน้าที่แทนหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งหมดในพื้นที่ตามนโยบายและโครงการเฉพาะกรณี		
สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง	ส่วนภูมิภาค	รับเรื่องร้องทุกข์และวินิจฉัยข้อพิพาทร้องเรียนตามกฎหมายแรงงาน	- กรมพัฒนาฝีมือแรงงานมอบหมายให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางเข้าไปประชาสัมพันธ์และรับสมัครแรงงานในสถานประกอบการเพื่อเข้าร่วมโครงการต้นกล้าอาชีพของรัฐบาล เป็นต้น	- สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางทำงานร่วมกับเครือข่ายคุ้มครองแรงงาน เครือข่ายความปลอดภัยในการทำงาน เครือข่ายสวัสดิการแรงงาน ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างตัวแทนสถานประกอบการและตัวแทนกลุ่ม	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- กระทรวงสาธารณสุขขอให้เจ้าหน้าที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางทำหน้าที่ดูแลประสานงานป้องกันหวัด 2009 กับกลุ่มลูกจ้างในสถานประกอบการในพื้นที่ - สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมมอบหมายให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โครงการการจัดสรรที่ดินทำกินแก่ผู้ว่างงาน โดยให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยรับจดทะเบียนผู้ใช้แรงงานที่แจ้งความประสงค์ขอรับการจัดสรรที่ดินการเกษตร	ลูกจ้างในการร่วมกันดำเนินโครงการต่าง ๆ ในระดับพื้นที่ - สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปางขอความร่วมมือกับเทศบาลในการจัดประชุมอบรมให้ความรู้แก่แรงงานในชุมชนในเขตเทศบาลตามแผนงานของกรม โดยเทศบาลเจ้าของพื้นที่สนับสนุนสถานที่จัดประชุมและสนับสนุนเลื้อ รวมถึงอุปกรณ์สื่อประกอบการอบรม เป็นต้น	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง	ส่วนภูมิภาค	- สนับสนุนวิชาการ (รับโอนนักวิชาการการศึกษางานส่งเสริมศาสนาและวัฒนธรรมจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเดิม)	- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง ทำงานแทนกรมการศาสนา สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กรมศิลปากร สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ซึ่งเป็นส่วนราชการระดับกรมที่ไม่มีหน่วยงานในพื้นที่ส่วนภูมิภาค มอบหมายงานโดยมีการสั่งการจากกระทรวงผ่านสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงวัฒนธรรมลงมายังสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยหน่วยงานเจ้าของภารกิจจะจัดสรรงบประมาณรายโครงการให้สำหรับดำเนินงานในพื้นที่ให้ - สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติจะโอนงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดลำปางมาให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปางรับผิดชอบดำเนินการแทน	- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง ดึงองค์กรเครือข่ายอาสาสมัครในพื้นที่ ได้แก่ สภาวัฒนธรรมอำเภอ สภาวัฒนธรรมจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามาร่วมขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมในชุมชน	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดมอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดลำปางรับดำเนิน “โครงการครูพระสอนศีลธรรม” แทน โดยสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรมมีหนังสือสั่งการมอบหมายภารกิจพร้อมตัดโอนงบประมาณดำเนินโครงการดังกล่าวลงไปสู่โรงเรียนที่เข้าร่วมทำกิจกรรมในโครงการโดยตรง		
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สพฐ.)	ส่วนกลาง	-วิชาการ -บริการการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย โดยฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้แก่ผู้เรียนที่มีความพิการ	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
		-ลงพื้นที่ติดตามดูแลเด็กพิการที่ไม่สามารถเข้าเรียนในระบบโรงเรียนได้ในพื้นที่ 13 อำเภอ เด็กเป้าหมาย 3,000 กว่าคน แต่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ 5 คน			
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลำปาง	ส่วนภูมิภาค	เชิงวิชาการ	- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลำปางได้รับมอบหมายจากสำนักนายกรัฐมนตรี ให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยขับเคลื่อนการถ่ายโอนภารกิจตลอดจนติดตามประเมินผลการถ่ายโอนภารกิจในพื้นที่	- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลำปางได้รับการประสานงานขอความร่วมมือจากหน่วยงานราชการส่วนกลางในกระทรวงต่าง ๆ เพื่อให้นำโครงการต่าง ๆ ตามวาระนโยบายของรัฐบาลผ่านไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง	ส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	- ภารกิจที่ไม่ได้อยู่ในแผนแต่เป็นงานตามนโยบายของจังหวัด นโยบายระดับอำเภอ - ส่วนราชการกระทรวงต่าง ๆ มีหนังสือสั่งการมอบหมายให้เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง นำโครงการกระจายลงไปยังชุมชน เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จัดสรรงบประมาณสำหรับจัดซื้อเมล็ดพันธุ์เพื่อแจกจ่ายเกษตรกรในพื้นที่รับผิดชอบแทน - กระทรวงต่าง ๆ มีหนังสือสั่งการมอบหมายให้ทำภารกิจแทน เช่น เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ได้รับหนังสือแจ้งจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนให้ช่วยสอดส่องดูแลเยาวชนที่เข้ามาปฏิบัติงานสาธารณประโยชน์ในพื้นที่ เป็นต้น	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- กรมการพัฒนาชุมชนมอบหมายให้เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง จัดเก็บข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) ในพื้นที่แทน เนื่องจากกรมการพัฒนาชุมชนไม่มีงบประมาณดำเนินการลงพื้นที่เก็บข้อมูล		
สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปาง	ส่วนกลาง	-เชิงวิชาการ (พัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงาน, พัฒนาระบบ รูปแบบการพัฒนาฝีมือแรงงาน, ทดสอบฝีมือแรงงาน) -บริการสาธารณะ (จัดฝึกทักษะฝีมือแรงงาน)	ไม่ได้รับข้อมูล	- กรมพัฒนาฝีมือแรงงานทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับกระทรวงกลาโหม โดยให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปางร่วมกับมณฑลทหารบกในพื้นที่จัดฝึกอบรมทักษะอาชีพแก่ทหารที่กำลังจะปลดประจำการ รวมถึงการเข้าไปพัฒนาอาชีพแก่ครอบครัวทหารประจำการ โดยใช้งบประมาณและบุคลากรของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ส่วนมณฑลทหารบกสนับสนุนสถานที่ฝึกอบรม	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
		-กำกับการบังคับใช้กฎหมาย (พระราชบัญญัติส่งเสริมฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545)		- สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปาง ทำข้อตกลงความร่วมมือกับกรมราชทัณฑ์ โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะส่งบุคลากรเข้าไปจัดโครงการฝึกทักษะอาชีพแก่ผู้ต้องขังที่กำลังจะพ้นโทษภายในหกเดือนหรือหนึ่งปี เพื่อให้ผู้ต้องขังมีอาชีพก่อนจะให้ออกจากเรือนจำ - สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปางทำข้อตกลงความร่วมมือกับสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมคุมประพฤติ เพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชนที่ถูกควบคุมในสถานพินิจฯ โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอาชีพแก่ผู้ที่อยู่ในการคุมประพฤติและใกล้พ้นโทษ	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปาง ร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ร่วมกันจัดโครงการฝึกอบรมทักษะอาชีพแก่นักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษา - สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปาง ร่วมกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ นำนักศึกษาที่เรียนเกี่ยวกับศิลปกรรมด้านงานไม้ มาเข้ารับการฝึกทักษะฝีมือด้านงานไม้ในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จ่ายงบประมาณจัดฝึกอบรม - สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปาง ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างสถาบันอาชีวศึกษา และสถานประกอบกิจการในพื้นที่ โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานสำรวจข้อมูลความต้องการแรงงานจากผู้ประกอบการ และประสานงานกับประธานสภาอุตสาหกรรม รวมถึง	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				สถาบันอาชีวศึกษาในพื้นที่ เพื่อกำหนดกรอบหลักสูตรการพัฒนาทักษะวิชาชีพแก่นักศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน - สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 จังหวัดลำปาง ประสานขอความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการแจ้งประชาสัมพันธ์โครงการฝึกทักษะฝีมือแรงงาน โดยสถาบันจัดส่งบุคลากรฝึกอบรมให้ความรู้ในชุมชน	
สภาอุตสาหกรรมสมาคมเครื่องปั้นดินเผาจังหวัดลำปาง หอการค้าจังหวัดลำปาง	เอกชน	ประสานงานผู้ประกอบการธุรกิจ	- สภาอุตสาหกรรมและสมาคมหอการค้าจังหวัดลำปางได้รับมอบหมายจากหน่วยราชการในจังหวัดให้ช่วยดูแลบริหารจัดการศูนย์แสดงสินค้าเซรามิกและหัตถอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง ซึ่งสร้างขึ้นด้วยงบประมาณของจังหวัดกว่า 200 ล้านบาทบนที่ดินของกรมธนารักษ์	- สภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง สมาคมเครื่องปั้นดินเผาจังหวัดลำปางและหอการค้าจังหวัดลำปาง ส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในหน่วยราชการของจังหวัดรวม 80 กว่าชุด	- สภาอุตสาหกรรมและสมาคมหอการค้าจังหวัดลำปางร่วมทำงานของสโมสรโรตารีสากล และสมาคมไลออนส์ ซึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชนที่ทำงานในระดับสากล และมีเครือข่ายสาขาปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ ตัวอย่างผลงานด้านการจัดบริการสาธารณะที่โดดเด่น คือ การดำเนิน

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- สภาอุตสาหกรรมได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนขององค์กรธุรกิจในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นสมาคมท่องเที่ยวจังหวัดลำปาง และสมาคมเครื่องปั้นดินเผา - สภาอุตสาหกรรมและสมาคมเซรามิกได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับจดทะเบียนรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าในจังหวัดลำปางแทนกรมการค้าต่างประเทศ	- สภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปางทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับกระทรวงแรงงาน เพื่อดำเนินมาตรการชะลอการเลิกจ้าง โดยกระทรวงแรงงานจัดสรรงบประมาณในโครงการต้นกล้าอาชีพผ่านหน่วยราชการในจังหวัดเพื่อร่วมกับสภาอุตสาหกรรมดำเนินโครงการต่าง ๆ - สภาอุตสาหกรรมร่วมกับสำนักงานจังหวัด และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก็คือ การจัดงาน “ลำปางอุตสาหกรรมแฟร์”	โครงการหยอดวัคซีนโปลิโอในทุกชุมชน สโมสรโรตารีลำปางเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินโครงการหยอดวัคซีนโปลีโอในทุกชุมชนด้วยงบประมาณที่ได้รับจากองค์การอนามัยโลก นอกจากนี้ ยังมีการบริจาครถเข็นสำหรับผู้พิการ บริจาคเครื่องกรองน้ำให้แก่โรงเรียนของรัฐ ซึ่งถือเป็นการทำงานด้านสาธารณสุขควบคู่ไปกับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ด้วย

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง	ส่วนกลาง	เชิงวิชาการ	- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง ดำเนินโครงการต่าง ๆ ในพื้นที่แทนหน่วยงานเจ้าของภารกิจตามนโยบายและการสั่งการ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายให้ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดลำปางรับผิดชอบเป็นเจ้าภาพจัดโครงการวาระแห่งชาติว่าด้วยการส่งเสริมการอ่านเนื่องในวันพระราชสมภพของสมเด็จพระเทพฯ ตามมติคณะรัฐมนตรี	- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับกองทัพภาคที่ 3 เพื่อดำเนินโครงการรักชาติ รักภาษาไทย ตามรับสั่งของสมเด็จพระเทพฯ โดยใช้งบของกองทัพ ส่วนศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนทั้งหมดในภาคเหนือจัดส่งเจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ ลงพื้นที่จัดฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการส่งเสริมการอ่านแก่ครูตัวแทนกลุ่มชาติพันธุ์ในพื้นที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง	ส่วนภูมิภาค	บริการสาธารณะ	- สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง ทำงานด้านสังคมแทนหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดราชการส่วนกลางอีก ได้แก่ คณะรัฐมนตรี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ รวมไปถึงองค์กรในภาคส่วนอื่น เช่น สภาสังคมสงเคราะห์ สภาสตรี และมูลนิธิต่าง ๆ - สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง มอบหมายภารกิจให้พัฒนาชุมชนอำเภอรับไปดำเนินการในพื้นที่แทน เนื่องจากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดไม่มีสำนักงานอำเภอ โดยมีหนังสือมอบหมายภารกิจผ่านนายอำเภอ	- สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง ดำเนินโครงการในพื้นที่โดยประสานความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายในชุมชน อาทิ สถาบันสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส ศูนย์พัฒนาสังคมอาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด และกลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขในชุมชน - สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง ประสานความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการคัดเลือกพื้นที่ชุมชนสำหรับดำเนินโครงการของกระทรวงซึ่งจะมีการจัดสรรงบประมาณโครงการผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเจ้าของพื้นที่	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง ประสานขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในพื้นที่ อาทิ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงยุติธรรม เพื่อให้ส่งตัวแทนเข้าร่วมเครือข่ายสหวิชาชีพในการทำงานเรื่องการค้ามนุษย์ในจังหวัด	
สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปาง	ภาคประชาสังคม	บริการสาธารณะ (บริการทางสังคมและส่งเสริมคุณภาพชีวิต)	ไม่ได้รับข้อมูล	- สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปางได้รับการประสานจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องในการขอเข้ามาร่วมส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน - สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปาง ส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นอนุกรรมการกองทุนสวัสดิการสังคมจังหวัดลำปาง	- สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปางดำเนินโครงการรักษาป่าในชุมชน - สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปางดำเนินโครงการเสริมสร้างความรู้เรื่องการใช้ประโยชน์จากพืชสมุนไพร - สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปาง เปิดศูนย์รับเรื่องร้องเรียนในกิจการโทรคมนาคมของผู้บริโภค - สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปางดำเนินโครงการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
					- สมาคมชีวิตดี จังหวัดลำปางเปิดศูนย์ประสานงานหลักประกันสุขภาพประชาชน
ศูนย์เรียนรู้เพื่อสร้างครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง	ภาคประชาสังคม	บริการสาธารณะ (ด้านสังคม คุณภาพชีวิต และการศึกษาเรียนรู้)	ไม่ได้รับข้อมูล	- ศูนย์เรียนรู้เพื่อสร้างครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ได้รับเลือกจากกระทรวงการพัฒนาสังคมฯ ให้เป็นตัวแบบขององค์กรภาคประชาสังคมที่ทำงานด้านครอบครัวระดับประเทศ และเปิดเป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้มาศึกษาดูงาน - ศูนย์เรียนรู้เพื่อสร้างครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการในพื้นที่ เช่น สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ในการดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมสำหรับผู้สูงอายุ	- ศูนย์เรียนรู้เพื่อสร้างครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปางจัดกิจกรรมสร้างกระบวนการเรียนรู้เรื่องครอบครัวแก่ประชาชนทั่วไป โดยขอรับการสนับสนุนงบประมาณจาก สสส. ทำงานในพื้นที่จังหวัดลำปางและใกล้เคียง

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
เทศบาลเมืองเขลางค์นคร จังหวัดลำปาง	ส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	- เทศบาลเมืองเขลางค์นครอุดหนุนทรัพยากรด้านการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่มีการร้องขอ	ไม่ได้รับข้อมูล
เครือข่ายลุ่มน้ำจาง อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง	ภาคประชาสังคม	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	- เครือข่ายลุ่มน้ำจาง อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ได้รับการประสานความร่วมมือและสนับสนุนจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทยลำปาง ซึ่งได้นำทุนของตนเองมาร่วมกับชุมชนในการปลูกป่าต้นน้ำ สร้างฝายชะลอน้ำ สร้างแนวกันไฟป่า รวมถึงสนับสนุนให้ชาวบ้านสร้างแกนนำและตั้งกลุ่มอาสาสมัครในชุมชนเข้ามาทำหน้าที่ร่วมกันดูแลรักษาป่า	- เครือข่ายลุ่มน้ำจาง อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ทำงานสร้างความเข้าใจเรื่องการจัดการทรัพยากรในชุมชน โดยเฉพาะป่าต้นน้ำของชุมชนซึ่งมีพื้นที่หนึ่งแสนห้าหมื่นไร่ - เครือข่ายลุ่มน้ำจาง อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง จัดระบบการดูแลเฝ้าระวังไฟป่าได้กว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของพื้นที่ มีการตั้งศูนย์ประสานงานการดับไฟป่าของเครือข่ายชาวบ้านเองกว่าสิบพื้นที่กระจายโดยรอบ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
					- เครือข่ายลุ่มน้ำจาง อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ดำเนินงานขับเคลื่อนกิจกรรมการปัญหาหมอกควันในภาคเหนือในระดับพื้นที่ งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมส่วนใหญ่มาจากการจัดผ้าป่าในชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกบางส่วน
กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัย จังหวัดลำปาง	ภาคประชาสังคม	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	- กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัย จังหวัดลำปาง ได้รับการประสานความร่วมมือจากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดให้เป็นต้นแบบขยายเครือข่ายการจัดตั้งกองทุนในลักษณะเดียวกันอีกใน 25 ตำบล - กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัย จังหวัดลำปาง ประสานความร่วมมือโดยเสนอโครงการเพื่อของบประสานสนับสนุนจากองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องในพื้นที่	- กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัย จังหวัดลำปาง ตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชนที่เกิดจากการออมเงินวันละบาทของสมาชิกในชุมชน ปัจจุบันกองทุนมีเงินกว่าห้าล้านบาท - กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัย จังหวัดลำปาง จัดระบบสวัสดิการสังคมแก่สมาชิกกว่า 3,000 คน

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
					- กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านดอนชัย จังหวัดลำปาง จัดเขตพัฒนาชุมชนกันเอง มีการตั้งหัวหน้าพัฒนาเขต ระดมทุนดำเนินโครงการพัฒนาภายในชุมชนเอง ซึ่งเป็นโครงการที่ไม่อยู่ในแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สำนักชลประทานที่ 13 จังหวัดกาญจนบุรี	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะ	- สำนักชลประทานที่ 13 จังหวัดกาญจนบุรี ถ่ายโอนภารกิจการจัดส่งน้ำและดูแลสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าที่อยู่ในเขตพื้นที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเจ้าของพื้นที่ดำเนินการแทน กรมชลประทานทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ออกแบบก่อสร้าง ประมาณการค่าซ่อมบำรุง และตรวจสอบเครื่องสูบน้ำด้วยไฟฟ้า	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	- สถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีได้รับการประสานขอความร่วมมือให้จัดกิจกรรมตามนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานในส่วนกลาง เช่น โครงการต้นกล้าอาชีพ โครงการให้การศึกษาแก่เด็กในพื้นที่ชายแดน โครงการแก้ไขปัญหาความยากจน โดยมีหนังสือสั่งการจากคณะรัฐมนตรี คำสั่งจากกระทรวง และทำบันทึกข้อตกลงเป็นการทำข้อตกลงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัดด้วยกันเอง	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี	ส่วนภูมิภาค	เชิงวิชาการ	- มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี มอบหมายให้สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาญจนบุรีทำงานแทนสำนักงานกองทุนหมู่บ้าน โดยให้หัวหน้าสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดทำหน้าที่ตรวจสอบกำกับงานกองทุนหมู่บ้าน และโครงการต้นกล้าอาชีพ มีพัฒนาการอำเภอไปทำงานในพื้นที่แทน	- มีหนังสือสั่งการจากอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนมอบหมายให้สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดส่งเจ้าหน้าที่ลงไปพื้นที่เพื่อทำโครงการพัฒนาสตรีร่วมกับหน่วยงานของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์	ไม่ได้รับข้อมูล
องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี	ส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	- องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีรับผิดชอบจดทะเบียนพาณิชย์ในพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัดแทนกระทรวงพาณิชย์ ผู้ประกอบการทุกอำเภอต้องเข้ามาขอจดทะเบียนที่สำนักงาน อบจ. - อบจ. รับผิดชอบภารกิจจัดเก็บภาษีแทนกรมสรรพสามิต เช่น ภาษีน้ำมัน ภาษียาสูบ เป็นต้น	- องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีกำลังจะทำโครงการเมืองไอที โดยติดตั้งจุดกระจายสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สาย ในบริเวณจุดท่องเที่ยวต่าง ๆ โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายร่วมกับ ทีโอที	- องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีทำโครงการอบรมมัคคุเทศก์ท้องถิ่น โดยใช้คนของ อบจ. ดูแลจัดการฝึกอบรมให้เยาวชนในจังหวัด - องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มีการตั้ง อบจ. สาขาในทุกอำเภอ เป็นโครงสร้างภายในของ อบจ. เพื่อ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- อบจ.กาญจนบุรีกำลังจะดำเนินโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง โดย อบจ. ร่วมกับเทศบาล และ อบต. โดย อบจ. เป็นศูนย์ให้ภาคีสมาชิกขอใช้เครื่องมือเครื่องจักร รวมถึงความร่วมมือในเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต - อบจ.กาญจนบุรีทำบันทึกข้อตกลงกับสถาบันอาชีวศึกษาและวิทยาลัยสารพัดช่าง เพื่อให้จัดการศึกษาสายอาชีพคู่ขนานไปกับสายสามัญในโรงเรียนสังกัด อบจ. โดยเน้นด้านการบริหารการท่องเที่ยว ด้านการช่าง เมื่อจบมัธยมศึกษาตอนปลายนักเรียนจะได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพด้วย - อบจ.กาญจนบุรีประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการบริหารจัดการขยะในพื้นที่	เพื่อประสานการทำแผน การจัดประชาคมเพื่อทำแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอและแผนพัฒนาของ อบจ.

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จังหวัดกาญจนบุรี	รัฐวิสาหกิจ	บริการสาธารณะ (ประชาสัมพันธ์และสร้างตลาดการท่องเที่ยว)	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล	- สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจังหวัดกาญจนบุรีดำเนินงานด้านการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวเป็นงานที่ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการในจังหวัด ต่างถือว่าเป็นภารกิจของตน จึงมีลักษณะต่างคนต่างทำไปตามนโยบายของแต่ละหน่วยงาน
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดกาญจนบุรี	ส่วนภูมิภาค	สนับสนุน	- สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีปฏิบัติภารกิจแทนหน่วยงานระดับกรมในกระทรวง เช่น ทำแผนปฏิบัติการคุณภาพสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัด ซึ่งเป็นงานของ สผ. รับเรื่องการขออนุญาตตั้งโรงงานแปรรูปไม้และค้าไม้แปรรูป การอนุญาตไม้ ซึ่งเป็นงานของกรมป่าไม้	- สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีได้รับหนังสือประสานความร่วมมือจากกรมป่าไม้ ขอให้มีตัวแทนจากสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ในพื้นที่ไปร่วมตรวจสอบการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม้กับเจ้าหน้าที่ของกรมป่าไม้	- งานอนุรักษ์พื้นที่ป่าในเขตจังหวัดมีการดำเนินงานคู่ขนานกับไประหว่างหลายหน่วยงาน กล่าวคือ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีดูแลพื้นที่ป่าไม้ธรรมดาซึ่งเป็นอำนาจของกรมป่าไม้ ส่วนกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ดูแลพื้นที่ป่าสงวน

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- กรมทรัพยากรน้ำบาดาล มอบหมายให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ดูแลการจัดการทรัพยากรน้ำบาดาลในพื้นที่แทน	- สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีร่วมกับหน่วยงานอื่นทำหน้าที่อนุกรรมการป้องกันและปราบปราบการทำลายป่าไม้ ประกอบด้วย ตำรวจ ทหาร เจ้าหน้าที่อุทยานฯ กรมป่าไม้ และตัวแทนประชาชน โดยมีสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดเป็นศูนย์กลางการประสานงาน - สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดกาญจนบุรีร่วมกับชุมชนในการส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายป่าชุมชน อาสาสมัครรักษาป่า	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดกาญจนบุรี	เอกชน	ประกอบการธุรกิจ	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล	- สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดกาญจนบุรี ดำเนินงานด้านการวิเคราะห์เศรษฐกิจการท่องเที่ยว ข้อมูลการตลาด การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ โดยผู้ประกอบการเอง
สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8 จังหวัดราชบุรี	ส่วนกลาง	วิชาการ	- สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8 จังหวัดราชบุรี ทำงานด้านการส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม แทนกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทำงานควบคุมมลพิษแทนกรมควบคุมมลพิษ และงานด้านแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แทนสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยสำนักงานปลัดกระทรวงมีการจัดสรรงบพิเศษสำหรับทำงานแทนสามกรมดังกล่าว	- สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8 จังหวัดราชบุรี ส่งตัวแทนร่วมเป็นคณะกรรมการผู้ชำนาญการพิจารณารายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมของพื้นที่ชะอำหัวหิน ซึ่งเป็นคณะกรรมการระดับจังหวัด มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน มีสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เป็นเลขานุการ - สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8 จังหวัดราชบุรี ร่วมเป็นกรรมการจังหวัดเรื่องการปฏิรูปที่ดิน	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรี	ภาคประชาสังคม	อาสาสมัคร	ไม่ได้รับข้อมูล	- คณะกรรมการของสมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีได้รับแต่งตั้งให้เข้าร่วมเป็นกรรมการระดับจังหวัดเกือบทุกชุด - สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรี ได้รับเชิญเป็นวิทยากรกระบวนการในการจัดโครงการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรี ร่วมส่งตัวแทนทำหน้าที่ตรวจสอบการเลือกตั้ง ส.ส. ส.ว. การลงประชามติ รวมถึงการเลือกตั้งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีร่วมส่งตัวแทนเป็น กัลยาณมิตร ป.ป.ช. และ ป.ป.ช.ภาคประชาชน	- สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีทำงานด้านสวัสดิการสังคมในภาคประชาสังคมคู่ขนานไปกับงานของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ - สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีดำเนินโครงการทำดีถวายในหลวง - สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีดำเนินโครงการส่งเสริมการให้ - สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีจัดระดมกองทุนช่วยเหลือผู้ประสบภัยจังหวัดกาญจนบุรี

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
					- สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีดำเนินโครงการชาวกาญจน์ร่วมใจปันให้หนึ่งบาท เป็นกองทุนสำหรับงานอาสาสมัคร - สมาคมศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนจังหวัดกาญจนบุรีส่งเสริมการตั้งศูนย์เรียนรู้เกษตรธรรมชาติตำบลท่ามะขาม
สำนักชลประทานที่ 13 กาญจนบุรี	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะ	- สำนักชลประทานที่ 13 กาญจนบุรีถ่ายโอนงานพัฒนาแหล่งน้ำบางส่วนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับดำเนินการแทน	- สำนักชลประทานที่ 13 กาญจนบุรีทำงานร่วมกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ จัดการน้ำในอ่างเก็บน้ำศรีนครินทร์ อ่างเก็บน้ำจุฬาลงกรณ์ มีการประสานขอให้การไฟฟ้าปล่อยน้ำตามเวลารายสัปดาห์ - สำนักชลประทานที่ 13 กาญจนบุรีส่งตัวแทนร่วมเป็นกรรมการลุ่มน้ำแม่กลอง	- สำนักชลประทานที่ 13 กาญจนบุรีดำเนินงานจัดการน้ำคู่ขนานกับกรมทรัพยากรน้ำ โดยมีการแบ่งเขตรับผิดชอบกันชัดเจน

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 ราชบุรี	ส่วนกลาง	เชิงวิชาการ	ไม่ได้รับข้อมูล	- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 ราชบุรี เป็นแกนประสานความร่วมมือจากส่วนราชการ ภาคธุรกิจ ภาคเกษตรอุตสาหกรรม และตัวแทนประชาชนระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด โดยร่วมกันเป็นคณะกรรมการลุ่มน้ำเพื่อทำแผนบูรณาการเรื่องลุ่มน้ำ	ไม่ได้รับข้อมูล
สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี	ส่วนภูมิภาค	อนุมัติ/อนุญาต	- สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี ทำงานด้านการเก็บค่าธรรมเนียมสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับที่ดินแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกรมสรรพากร	ไม่ได้รับข้อมูล	- เรื่องการขอรังวัดที่ดิน นอกจากทำโดยช่างรังวัดสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรีแล้ว ยังมีสำนักงานรังวัดเอกชนให้บริการประชาชน โดยประชาชนไม่ต้องรอรับคิวเจ้าหน้าที่รังวัดทางราชการ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
เทศบาลเมืองกาญจนบุรี	ส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	- เทศบาลเมืองกาญจนบุรี รับผิดชอบบริหารงานสถานีขนส่งแทนกรมการขนส่งทางบกตามภารกิจที่ได้รับถ่ายโอน	- เทศบาลเมืองกาญจนบุรีทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง อปท. ด้วยกันเอง เรื่องการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โดยมีการใช้งบประมาณ เครื่องมือ และบุคลากรร่วมกัน - เทศบาลเมืองกาญจนบุรีดำเนินโครงการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว โดยมีการประสานความร่วมมือภาคเอกชนให้ร่วมลงทุนดำเนินโครงการ	- เทศบาลเมืองกาญจนบุรีทำงานเรื่องเด็ก สงเคราะห์คนชรา คนพิการ การศึกษา และสาธารณสุข เทศบาลทำคู่ขนานไปกับหน่วยงานของกระทรวงต่าง ๆ
สรรพากรพื้นที่ชลบุรี 3	ส่วนกลาง	กำกับให้เป็นไปตามกฎหมาย	- สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 3 ชลบุรี รับผิดชอบจัดเก็บภาษีแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีธุรกิจเฉพาะ การจัดเก็บภาษีแทนดังกล่าวเป็นการทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยสัดส่วนการเก็บภาษีของท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 10 ซึ่งจะจัดสรรแบ่งเป็น	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			สองส่วนคือ ส่วนแรกร้อยละ 7 นำส่งกระทรวงมหาดไทยเพื่อส่งกลับมาเป็นรายได้ของ อปท. ส่วนอีกร้อยละ 3 เป็นค่าดำเนินการของสรรพากรโดยจะนำเข้าสมทบเป็นเงินนอกงบประมาณ - สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 3 ชลบุรี ฝากให้กรมที่ดินจัดเก็บภาษีธุรกิจเฉพาะกรณีซื้อขายอสังหาริมทรัพย์แทน - สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 3 ชลบุรี ฝากให้กรมสรรพสามิตเก็บภาษีสินค้าที่ต้องเสียภาษีสรรพสามิตและภาษีมูลค่าเพิ่ม - กรมสรรพากรและกรมสรรพสามิตฝากให้กรมศุลกากรช่วยเก็บภาษีสินค้าที่มีการนำเข้าและส่งออกพร้อมกันในจุดเดียว แล้วจึงมาจัดสรรให้คืนกรมสรรพากรในภายหลัง		

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 3 ชลบุรีได้มอบหมายให้หน่วยงานต่าง ๆ ช่วยเก็บภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้ตามที่กฎหมายกำหนด ในกรณีนี้จึงไม่มีการคิดค่าดำเนินการสำหรับผู้เก็บภาษีแทน		
เมืองพัทยา	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	- เมืองพัทยามีอำนาจหน้าที่จัดเก็บรายได้จากค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนโอนกรรมสิทธิ์ที่ดิน แต่ได้มอบหมายให้กรมที่ดินช่วยเก็บค่าธรรมเนียมดังกล่าวให้ เนื่องจากกรมที่ดินมีหน้าที่ต้องจัดการเรื่องการโอนอยู่แล้ว จึงขอให้รับหน้าที่เก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนโอนที่ดินแทนเมืองพัทยาพร้อมกันในจุดเดียว	- เมืองพัทยามีการทำงานร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ โดยมีการประชุมกับหน่วยทหารเรือ เพื่อทำโครงการปรับปรุงสนามบินอู่ตะเภา โดยมีข้อตกลงให้เปลี่ยนชื่อเป็น “อู่ตะเภาพัทยา” ให้เมืองพัทยาปรับปรุงภูมิทัศน์สนามบินส่วนใดที่ทำได้เร็วที่สุด ทหารเรือจะปรับปรุงอาคารท่าอากาศยานในปีหน้า เมืองพัทยาลงทุนทำถนนทางเข้า และทำแผนปรับปรุงสนามบินอู่ตะเภาร่วมกัน ปัญหาคือตัวรันเวย์อยู่พื้นที่ระยอง ทางเข้าอยู่เมืองพัทยา และอีกด้านอยู่ในเขตเมืองสัตหีบ เป็นพื้นที่คาบเกี่ยว	- กฎหมายกำหนดให้เมืองพัทยามีอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการด้านการจราจรในพื้นที่ ปัจจุบันมีการจำนวนเทศกิจปฏิบัติหน้าที่ให้บริการจัดการจราจรตามหน้าโรงเรียน สถานที่ราชการ และย่านชุมชน จำนวนกว่า 50 คน เป็นการทำงานคู่ขนานไปกับตำรวจจราจร - เมืองพัทยาทำสัญญาจ้างเอกชนลงทุนรับจัดการขยะในพื้นที่คู่ขนานไปกับฝ่ายจัดการขยะของเมืองพัทยา โดยปัจจุบัน เมืองพัทยาจัดเก็บขยะเอง 10% จำกัดเฉพาะพื้นที่สาธารณะทั้งหมด และพื้นที่ชุมชน

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				ระหว่างจังหวัด ปัจจุบันยังติดปัญหาข้อกฎหมายเขตอำนาจหน้าที่ - เมืองพัทยาทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย อบต. เทศบาล เพื่อเช่าพื้นที่ของการรถไฟทำถนนเลียบทางรถไฟ แก้ปัญหาการจราจรในเขตเมืองพัทยา สัญญาเช่าพื้นที่ปีละสองล้าน สัญญามีเงื่อนไขขึ้นราคาสิบเปอร์เซ็นต์ทุกปี ระยะสัญญาห้าปี ถ้าทำถนนผ่านบ้านพักการรถไฟต้องสร้างให้ใหม่ - เมืองพัทยา ทำงานร่วมกับจังหวัด ทหารบก ทหารเรือ ตามนโยบายผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งต้องการให้มีการตรวจความมั่นคง เอาเจ้าหน้าที่ทหาร (สห.) มาตรวจพื้นที่ท่องเที่ยวเมืองพัทยา โดยเมืองพัทยาออกค่าเบี้ยเลี้ยงการทำงานให้เจ้าหน้าที่ ไม่มี	ให้เอกชนจัดเก็บ 90% เดิมขยะรวมกันแล้วประมาณ 280 ตัน แต่ปัจจุบันเพิ่มเป็นประมาณ 350 ตันต่อวัน เมืองพัทยาจึงต้องจัดเก็บเพิ่มเป็น 30% ส่วนที่เหลือ 70% ให้เอกชนจัดเก็บ ซึ่งก็เป็นปริมาณที่เต็มศักยภาพของผู้ประกอบการ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				การทำข้อตกลงสัญญา เป็นการทำงานตามนโยบาย	
เทศบาลเมืองพนัสนิคม	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	- กระทรวงแรงงานมอบหมายให้เจ้าหน้าที่งานทะเบียนของเทศบาลเมืองพนัสนิคมทำหน้าที่รับจดทะเบียนแรงงานต่างด้าวในพื้นที่แทน โดยไม่มีค่าดำเนินการ	ไม่ได้รับข้อมูล	- การจัดการบรรเทาสาธารณภัยในเขตรับผิดชอบของเทศบาลเมืองพนัสนิคม มีเอกชนตั้งมูลนิธิต่าง ๆ ทำหน้าที่ฝึกอบรมและออกปฏิบัติหน้าที่กู้ภัยคู่ขนานไปกับเจ้าหน้าที่ของ
เทศบาลเมืองชลบุรี	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	- เทศบาลเมืองชลบุรีร่วมมือกับตำรวจในพื้นที่เพื่อดำเนินงานด้านการจราจรและการรักษาความสงบเรียบร้อย โดยเทศบาลสนับสนุนเงินให้ตำรวจจัดโครงการในชุมชน ได้แก่ การฝึกอบรมตำรวจอาสา อาสาสมัครเฝ้าระวังป้องกันยาเสพติด การอบรมให้ความรู้เรื่องจราจร - เทศบาลเมืองชลบุรีร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในการทำงานร่วมกันเรื่องกำจัดขยะและบำบัดน้ำเสีย โดยได้ลงนามร่วมกัน	- เทศบาลเมืองชลบุรีให้บริการทำบัตรประชาชนแก่ประชาชนในพื้นที่คู่ขนานไปกับการให้บริการของสำนักงานอำเภอ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				ทำบันทึกข้อตกลง องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแกนหลัก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดจะนำขยะในพื้นที่มากำจัดที่แหล่งกำจัดขยะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่มีปัญหาเรื่องประชาชนในพื้นที่ประท้วงไม่ให้เอารถขยะของพื้นที่อื่นเข้าไป เพราะมีปัญหาส่งกลิ่นเหม็น มีน้ำหยด เครื่องจักรก็เริ่มเสีย ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคีสมาชิกจึงต้องไปหาสถานที่กำจัดขยะตามที่พอจะหาได้ - เทศบาลเมืองชลบุรีทำงานร่วมกับราชการส่วนภูมิภาคและส่วนกลางในพื้นที่ ในงานด้านสาธารณสุข การป้องกันโรค ยาเสพติด เป็นการ ร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ เพื่อร่วมกันทำงานระดับปฏิบัติในพื้นที่	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรี	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะ	- สำนักชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรี ทำหน้าที่แทนกรมสรรพากรในการเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มอีกร้อยละ 7 ทุกครั้งที่มีการเก็บค่าน้ำชลประทานจากผู้รับบริการ จากนั้นจึงนำส่งสรรพากร - งานขุดลอกคูคลองเดิมเป็นของกรมชลประทาน แต่เมื่อมีการถ่ายโอนภารกิจนี้ให้ท้องถิ่นแล้ว ปรากฏว่าในทางปฏิบัติองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเรื่องขอให้กรมชลประทานช่วยทำงานขุดลอกและปรับปรุงคลองชลประทานแทน เพราะเป็นงานเทคนิคขั้นสูง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโอนงบในภารกิจดังกล่าวมาให้กรมชลประทาน โดยทำเรื่องมอบหมายผ่านผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้มอบหมายลงมาสำนักชลประทานในพื้นที่อีกทอดหนึ่งเป็นกรณี ๆ ไป	- สำนักชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรี ทำงานร่วมกับชุมชน โดยส่งเสริมให้ชาวบ้านตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำขึ้น เพื่อนำเสนอแผนการใช้น้ำของกลุ่มและดูแลบริหารจัดการการส่งน้ำแก่สมาชิก โดยกรมชลประทานจะจัดสรรน้ำในเขตชลประทาน เช่น อ่างเก็บน้ำบางพระ ให้กลุ่มผู้ใช้น้ำในภาคส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ภาคอุตสาหกรรม เกษตรกรรม ผู้บริโภค เป็นต้น กลุ่มผู้ใช้น้ำมีหน้าที่ดูแลคลองซอย ดูแลเรื่องการจัดสรรน้ำในพื้นที่แทนเจ้าหน้าที่กรมชลประทาน เช่น การจัดเวรไปตรวจคลองชลประทาน การเปิดปิดคลองส่งน้ำ จัดสรรการกระจายน้ำแก่สมาชิกในกลุ่มตามข้อตกลงและแผนประมาณการการใช้น้ำในแต่ละช่วง	- สำนักชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรี ปฏิบัติภารกิจบางอย่างคู่ขนานไปกับกรมทรัพยากรน้ำ โดยเฉพาะภารกิจที่มีความเหลื่อมซ้อนกัน เช่น การแก้ไขปัญหาขาดแคลนน้ำในพื้นที่บางพื้นที่กรมทรัพยากรน้ำได้จัดหาและแจกน้ำแก่ชุมชนที่ประสบปัญหาภัยแล้งในช่วงเช้า แต่หลังจากนั้นในช่วงบ่ายกรมชลประทานนำน้ำไปแจกซ้ำในพื้นที่เดียวกันอีก - ในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรี มีเอกชนเข้ามาทำงานจัดหาแหล่งน้ำและจัดส่งน้ำแก่ภาคอุตสาหกรรมคู่ขนานไปกับกรมชลประทาน ได้แก่ บริษัท อีส วอเตอร์ บริษัทแหล่งน้ำสยาม และอินดัสเทรียลวอเตอร์ ซึ่งเอกชนเหล่านี้จะลงทุนซื้อบ่อดินที่มีการขุดหน้าดินขายแก่ผู้รับเหมาถมที่

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- สำนักชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรี ทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การปัญหาน้ำแล้งน้ำท่วม โดยมีการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเจ้าของพื้นที่ประสบภัย งานภัยธรรมชาติต้องลงไปร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการแก้ปัญหา เช่น จัดส่งรถแจกจ่ายน้ำในฤดูแล้ง - สำนักชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรี ทำงานร่วมกับภาคเอกชน คือ บริษัท อีส วอร์เตอร์ เนื่องจากกรมชลประทานมีศักยภาพในการจัดการแหล่งน้ำดิบในภาคตะวันออกไม่เพียงพอ จึงมีการส่งเสริมให้เอกชนตั้งบริษัท อีส วอร์เตอร์ ทำงานขนส่งน้ำจากแหล่งน้ำของกรมชลประทานไปแจกจ่ายให้ภาคอุตสาหกรรม เพื่อลดภาระของภาครัฐ โดยมีการทำสัญญากับ	จากนั้นจะจัดการแหล่งน้ำและนำน้ำไปขายน้ำให้ภาคอุตสาหกรรม และมีการนำน้ำดิบมาจัดการทำเป็นน้ำประปาจำหน่าย เพราะการตั้งโรงงานใหม่ขึ้นและจะขอใช้น้ำจากแหล่งน้ำชลประทานโดยตรงนั้น ต้องขออนุมัติอนุญาตหลายขั้นตอน ยุ่งยากมาก ทางออกคือ กรมชลประทานส่งเสริมให้เอกชนตั้งบริษัทรับซื้อน้ำประปาเป็นก้อนเดียว จากนั้นจึงไปแจกจ่ายให้โรงงานอุตสาหกรรมโดยตรง ซึ่งไม่ต้องไปกระทบขั้นตอนกฎหมาย

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				ภาคเอกชนที่รับจัดการน้ำในพื้นที่ว่ากรมชลประทานจะมีการผันน้ำจากแม่น้ำบางประกงมาเก็บไว้ที่อ่างเก็บน้ำบางพระปริมาณเท่าใด เพื่อให้เอกชนนำไปจัดสรรไปแจกจ่ายให้ภาคอุตสาหกรรมผู้รับบริการ	
เทศบาลตำบลเสม็ด	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล	- งานด้านป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในพื้นที่ นอกจากเทศบาลตำบลเสม็ด และมูลนิธิอาสาสมัครกู้ภัยแล้ว ยังมีหน่วยราชการของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทำงานอยู่ด้วย ซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ฝึกอบรมความรู้ด้านวิชาการให้ท้องถิ่น แต่ขณะเดียวกันกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยก็มีการจัดซื้ออุปกรณ์ดับเพลิงขนาดใหญ่เก็บไว้สำหรับใช้ดูแลความปลอดภัยในระดับจังหวัด

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
ท่าเรือแหลมฉบัง	รัฐวิสาหกิจ	บริการสาธารณะ	- การท่าเรือแหลมฉบังมอบหมายให้เอกชนเข้ามาประกอบกิจการท่าเรือแทนการท่าเรือทั้งระบบ โดยการท่าเรือมีบทบาทกำกับดูแลเท่านั้น การมอบหมายภารกิจเป็นการทำสัญญาให้เอกชนบริหารจัดการแทนเป็นเวลาสามสิบปี การกำกับดูแลใช้สัญญาและระเบียบของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งมีข้อกำหนดว่าท่าเรือจะต้องรับเรือขนาดใด ทั้งนี้แต่ละท่าเรือที่มีการทำสัญญากับเอกชนจะมีการออกระเบียบข้อกำหนดเฉพาะรายไป ปัจจุบันการท่าเรือแห่งประเทศไทยทำสัญญากับผู้ประกอบการเอกชน 13 ราย จึงมีการใช้กฎระเบียบ 13 ชุดสำหรับท่าเรือ 13 ท่า รวมแล้วบุคลากรของบริษัทต่าง ๆ ที่ทำงานในท่าเรือมีมากกว่า 300 กว่าคน	- การท่าเรือแหลมฉบังมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เช่น การขออนุมัติอนุญาตจากหน่วยราชการ ต่าง ๆ กล่าวคือ ในกิจการของการท่าเรือ ต้องมีการติดต่อกับเทศบาล ติดต่อกับกรมศุลกากรในทุกขั้นตอน บริษัทเอกชนที่รับงานแทน จะขอให้การท่าเรือรับหน้าที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อขออนุญาตกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประสานงานจัดการข้อพิพาทกับองค์กรของรัฐ เช่น เอกชนส่งเรื่องขอให้การท่าเรือไปประชุมหารือหรือไกล่เกลี่ยข้อพิพาทกับเทศบาลเรื่องการจ่ายภาษี เป็นต้น - การท่าเรือแหลมฉบังทำงานร่วมกับกรมเจ้าท่าในการนำร่องเรือทุกลำที่เดินทางเข้ามาเทียบในท่า	- กรณีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมสิ่งปลูกสร้างของท่าเรือ เอกชนผู้จัดการท่าเรือต้องจ่ายค่าเงินสองส่วนสำหรับสิ่งปลูกสร้างเดียวกัน โดยจ่ายภาษีโรงเรือนและที่ดินให้เทศบาล และจ่ายค่าธรรมเนียมสิ่งล่วงล้ำลำน้ำให้กรมเจ้าท่า การมีหน่วยงานรัฐที่มีอำนาจหน้าที่แบบเดียวกันทำงานคู่ขนานกันนี้ ทำให้เอกชนต้องเสียค่าการเก็บค่าธรรมเนียมสิ่งปลูกสร้างเดียวกันซ้ำซ้อนกัน และทำให้รู้สึกว่าไม่เป็นธรรม

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรี	ส่วนภูมิภาค	-สนับสนุนเชิงวิชาการ -กำกับให้เป็นไปตามกฎหมาย	- ส่วนงานสิ่งแวดล้อม ในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรีดูแลงานในความรับผิดชอบภารกิจในพื้นที่แทนกรมควบคุมมลพิษ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม และสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดจัดทำแผนสิ่งแวดล้อมในจังหวัดแทน - ส่วนทรัพยากรธรรมชาติ ในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรี ดูแลงานแทนกรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้แก่ งานอนุญาตด้านไม้ การใช้ประโยชน์ป่า อนุญาตการเลื่อยไม้ ดูแลเขตอุทยานแห่งชาติ	ไม่ได้รับข้อมูล	- งานด้านการจัดการขยะโดยลดปริมาณขยะในพื้นที่ซึ่งช่วยส่งเสริมสิ่งแวดล้อมนั้น นอกจากในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรีจะมีบทบาทหลักแล้ว ยังมี บริษัทวงษ์พานิช เข้ามาตั้งโรงงานรับซื้อขยะเพื่อนำไปรีไซเคิลในพื้นที่ทุกอำเภอ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- ส่วนทรัพยากรน้ำ ในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรี ดูแลงานในพื้นที่แทนกรมทรัพยากรน้ำบาดาล และกรมทรัพยากรน้ำ ได้แก่ เรื่องน้ำบาดาล น้ำผิวดิน ดูแลการสัมปทานจัดบริการน้ำประปา แต่ในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดไม่มีบุคลากรที่สามารถดูแลงานด้านทรัพยากรน้ำโดยตรง - ส่วนการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม ในสำนักงานทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรี ทำงานแทนสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ทำหน้าที่อ่านตรวจและวิเคราะห์ประเมินรายงานผลกระทบ		

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			สิ่งแวดล้อมที่ภาคเอกชนจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ ทั้งที่เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์ประเมินไม่ว่าจะเป็นผลกระทบเรื่องสิ่งแวดล้อมกายภาพและชีวภาพ เพราะเป็นเรื่องเทคนิคเฉพาะ - (การทำงานแทนกรมอื่นไม่มีงบประมาณให้เฉพาะ เพราะเป็นการทำงานตามคำสั่งในฐานะตัวแทนของกระทรวง)		
สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนภาคตะวันออก	องค์การมหาชน	สนับสนุน	ไม่ได้รับข้อมูล	- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เรื่องการพัฒนาองค์กรชุมชน โดยเป็นตัวกลางประสานระหว่างชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น โครงการบ้านมั่นคง คนที่เข้าโครงการการเคหะไม่ได้ พอช. เป็นตัวกลางประสานกรมเจ้าของที่ดินในพื้นที่ เช่น กรมธนารักษ์ กรมที่ดิน สำนักงานทรัพย์สินส่วน	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				พระมหากษัตริย์ เป็นตัวแทนในการทำสัญญาเช่าที่ดินระยะยาว และทำข้อตกลงกับ อปท.ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่โครงการ รวมถึงสนับสนุนชุมชนตั้งองค์กรชุมชนสหกรณ์เพื่อเป็นองค์กรบริหารจัดการโครงการ - สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทำงานร่วมกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการร่วมกันดูแลสิ่งแวดล้อมชายฝั่ง ตั้งแต่จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด โดยทำแผนพัฒนาทรัพยากรชายฝั่งร่วมกัน มีสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเป็นแกนกลาง	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนร่วมกับหน่วยราชการในพื้นที่ภายใต้กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ ในการส่งเสริมองค์กรชุมชนให้รวมตัวกันทำระบบสวัสดิการ และเชื่อมโยงกับ อปท. ในการสนับสนุนการจัดระบบสวัสดิการขององค์กรชุมชนในพื้นที่	
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	ภาคธุรกิจเอกชน	ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม	ไม่ได้รับข้อมูล	- นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จัดตั้งโดยเอกชนร่วมกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย - ผู้ประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครร่วมกับกรมศุลกากร จัดตั้งเขตปลอดภาษีอากรในนิคม มีการจัดตั้งศูนย์บริการภาครัฐภายในนิคม เช่น มีสำนักงานด่านศุลกากรรับตรวจสินค้าที่ออกจากโรงงานก่อนนำส่งออกในจุดเดียว มีเจ้าหน้าที่กระทรวงอุตสาหกรรมประจำศูนย์เพื่อตรวจการอนุมัติเปิดโรงงาน และ	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				การขออนุญาตการก่อสร้างโรงงาน เป็นต้น ในการดำเนินงานดังกล่าว ผู้ประกอบการนิคมจะอำนวยความสะดวกให้หน่วยราชการเข้ามาตั้งหน่วยปฏิบัติงาน โดยเอกชนจะทำหน้าที่จัดหาสถานที่พักและรถรับส่งเจ้าหน้าที่ราชการที่เข้ามาปฏิบัติงานในนิคมทั้งหมด ส่วนหน่วยราชการจะนำเครื่องมืออุปกรณ์การทำงานเข้ามาติดตั้ง เช่น การติดตั้งจุดตรวจสอบสินค้า เครื่องชั่งน้ำหนักตามมาตรฐานที่หน่วยราชการทำอยู่ตามปกติ	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	- องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ จังหวัดชลบุรี ทำงานร่วมกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เรื่องที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัย มีการทำบันทึกข้อตกลงระหว่างชุมชนกับ พอช. เป็นการเสนอโครงการขึ้นไปให้ พอช. ช่วยประสานหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อของบประมาณลงมาให้ชุมชน - องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ จังหวัดชลบุรี ทำงานร่วมกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ประสานความร่วมมือจากกรมธนารักษ์พื้นที่ เพื่อหาวิธีการจัดสรรพื้นที่อยู่อาศัยให้คนในพื้นที่ตำบลพลูตาหลวงร้อยกว่าครอบครัว โดยขอแบ่งเช่าพื้นที่ธนารักษ์ที่มีแสนกว่าไร่เพื่อทำโครงการบ้านมั่งคง โดย อบต. จะลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมอาชีพ ส่งเสริมการรวมกลุ่มของชาวบ้าน	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มชุมชน กลุ่มการผลิต กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อให้ชาวบ้านรายได้สำหรับจ่ายค่าเช่าที่ดิน	
ผู้ใหญ่บ้านหมู่ 10 ตำบลบางเสร่	ชุมชน		ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล	- ใหญ่บ้านหมู่ 10 ตำบลบางเสร่ ชี้ว่าในหมู่บ้านมีการทำงานด้านสวัสดิการสังคมคู่ขนานไปกับหน่วยงานของรัฐ โดยจัดตั้งกองทุนสัจจะออมทรัพย์ ซึ่งชุมชนร่วมกันคัดกรองสมาชิกที่จะเข้ามาร่วมทำกองทุน มีระบบการจัดการด้วยความสมัครใจ มีการจัดระบบสวัสดิการแก่สมาชิกกองทุน
บริษัท แหลมฉบังอินดัสทรี จำกัด	ภาคธุรกิจเอกชน	ธุรกิจอุตสาหกรรม	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล	- บริษัท แหลมฉบังอินดัสทรี จำกัด ชี้ว่าภาคเอกชนจัดการเกี่ยวกับการไปแสดงสินค้าในศูนย์แสดงสินค้าที่ต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เป็นศูนย์กลางการขายสินค้า เช่น เยอรมัน อังกฤษ ญี่ปุ่น โดยทำงานคู่ขนานไปกับกรมส่งเสริมการส่งออก

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
					จากเดิมภาคเอกชนต้องอาศัยทางกรมส่งเสริมการส่งออกเป็นเจ้าภาพในการจัดผู้ประกอบการเดินทางไปเป็นคณะ แต่ปัจจุบันเอกชนประสานงานและดำเนินการด้วยตัวเอง อีกทั้งยังสามารถไปตั้งสถานที่แสดงสินค้าถาวรในงานต่าง ๆ ระดับโลก
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	บริการสาธารณะ	ไม่ได้รับข้อมูล	- องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งทุนแพทย์ รับสมัครนักเรียนที่มีเกรดเฉลี่ยตั้งแต่สามขึ้นไป เข้ารับกวดวิชาที่โรงเรียนในจุฬาภรณ์ โดย อบจ. เป็นผู้เชิญติวเตอร์ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชาต่าง ๆ มาให้ความรู้ จากการประเมินผลโครงการ 2 ครั้งที่ผ่านพบว่าผู้ปกครองพอใจมาก เพราะเด็กสอบเข้ามหาวิทยาลัยในคณะต่าง ๆ ใน	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				สายวิทยาศาสตร์ได้เกินครึ่ง จำนวนเด็กที่สอบติดคณะวิศวกรรมศาสตร์และสายแพทย์เพิ่มขึ้น อบจ. สนับสนุนค่าที่พักค่าอาหาร ค่าจ้างติวเตอร์ ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวกลางประสานกับโรงเรียนต่าง ๆ ในการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมโครงการ ซึ่งระยะเวลาติวเข้มรอบละ 15 วัน	
กรมทรัพย์สินทางปัญญา	ส่วนกลาง	-อนุมัติ/อนุญาต -กำกับการบังคับใช้กฎหมาย	- กรมทรัพย์สินทางปัญญามอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินภารกิจของกรมตามกฎหมาย โดยมีหนังสือมอบอำนาจจากอธิบดี ในการรับคำขอจดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา ตามกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถดำเนินการตามกฎหมายที่ทรัพย์สินทางปัญญาระบุไว้ได้	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- กรมทรัพย์สินทางปัญญาทำบันทึกข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยที่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถตรวจแบบคำขอจดสิทธิบัตรให้กรมได้ การทำบันทึกข้อตกลงให้ทำงานแทนนี้ มีการจ่ายค่าจ้างตอบแทนการตรวจแบบคำขอจดทะเบียนสิทธิบัตร โดยคิดเป็นรายชิ้น ผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เฉพาะการตรวจคำขอ ส่วนอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติการจดทะเบียนสิทธิบัตรยังคงเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา		

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ	ส่วนกลาง		- เนื่องจากสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ไม่มีหน่วยงานในภูมิภาค งานส่วนใหญ่ในระดับพื้นที่จึงต้องมอบหมายให้สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง รับผิดชอบดำเนินการแทนกรมต่าง ๆ ในกระทรวงที่ไม่มีหน่วยงานในภูมิภาคทั้งหมด	- สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ทำงานร่วมกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ในการร่วมเป็นคณะทำงานแผนแม่บทชุมชนสี่ภาค เพื่อผลักดันกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมเข้าไปในแผนแม่บทชุมชน - สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในการทำงานเรื่องเด็ก - สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เรื่องวาระเพื่อเด็กและเยาวชน โดยของบประมาณและขอใช้ห้องประชุมของ สสส. ในการทำงาน	- สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ทำงานคู่ขนานกับมูลนิธิต่าง ๆ เรื่องเด็ก เยาวชน โดยมีการทำโครงการเรื่องเยาวชน โครงการมิตรภาพเยาวชนลุ่มแม่น้ำโขง

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กรมป่าไม้	ส่วนกลาง	กำกับการบังคับใช้กฎหมาย อนุมัติอนุญาต	- กรมป่าไม้มอบหมายให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยงานตัวแทนกระทรวงในส่วนภูมิภาค ให้บริการด้านการรับคำร้องจดทะเบียนและอนุมัติ/อนุญาต กิจการที่เกี่ยวข้องกับการทำไม้แทน โดยกรมป่าไม้มอบอำนาจในภารกิจเกี่ยวกับป่าไม้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดในการมอบหมายให้สำนักงานทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดรับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่แทน	- กรมป่าไม้ทำงานร่วมกับกรมที่ดินเกี่ยวกับการรังวัดที่ดิน ในกรณีการรังวัดแนวเขตที่ดินที่คาบเกี่ยวกับพื้นที่ของกรมป่าไม้ โดยทุกครั้งที่กรมที่ดินจะออกโฉนดในที่ดินคาบเกี่ยวดังกล่าว กรมที่ดินมีการประสานขอให้กรมป่าไม้ดำเนินการรังวัดแนวเขตและปักแนวเขต โดยกรมที่ดินมีการโอนงบประมาณในการดำเนินภารกิจนั้นมาให้กรมป่าไม้เบิกจ่ายแทน เป็นการทำงานร่วมกันตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ	ไม่ได้รับข้อมูล
กรมคุมประพฤติ	ส่วนกลาง	กำกับการบังคับใช้กฎหมาย	- กรมคุมประพฤติมอบหมายให้หน่วยงานในพื้นที่ใกล้กับชุมชนของผู้กระทำผิด เช่น สถานีอนามัย อบต. มูลนิธิ วัด เป็นต้น ช่วยติดตามดูแลผู้ถูกคุมประพฤติในการทำงานบริการสังคม โดยจะมีการคัดเลือกทำบัญชี	- กรมคุมประพฤติ ร่วมกับกรมราชทัณฑ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมบังคับคดี ซึ่งเป็นกรมที่มีหน่วยงานส่วนภูมิภาคในจังหวัด ตั้งทีมบริหารในจังหวัดในรูปแบบการบริหารแบบแมทริกซ์	- การบำบัดผู้ติดยาเสพติดในประเทศไทยมี 3 ระบบ หนึ่ง ระบบบังคับบำบัด ดำเนินการโดยกรมคุมประพฤติ สอง ระบบการบำบัดโดยสมัครใจ ดำเนินการโดยสาธารณสุข ดูแลผู้สมัครใจเข้ามาบำบัด สาม

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			หน่วยงานภาคีเครือข่ายสำหรับมอบหมายภารกิจดูแลการคุมประพฤติกรณีการบริการสังคมในพื้นที่ เมื่อมีคำสั่งให้ผู้ถูกคุมประพฤติต้องปฏิบัติงานบริการสังคม กรมคุมประพฤติจะส่งเรื่องไปยังหน่วยงานในพื้นที่ซึ่งเป็นภูมิลำเนาของผู้ถูกคุมประพฤติโดยตรง หน่วยงานในพื้นที่จะดูแลทั้งกระบวนการจนครบตามเงื่อนไข และแจ้งผลมายังกรมคุมประพฤติ การฝากงานดูแลผู้คุมประพฤติในการบริการสังคมนี้ ไม่มีการทำหนังสือบันทึกข้อตกลง เพราะหน่วยงานบริการในพื้นที่จำนวนมากหลากหลาย กรมคุมประพฤติทำเพียงการลงไปประสานสร้างเครือข่ายและจัดประชุมร่วมระหว่างหน่วยงานในพื้นที่ประจำทุกปี	- เรียกว่า “คณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมจังหวัด” ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดทั้ง 4 กรมดังกล่าว มีการคัดเลือกกันเองเป็นประธานวาระครั้งละ 2 ปี ที่เหลือเป็นกรรมการ การทำงานของศูนย์บริหารงานยุติธรรมในจังหวัดเป็นการระดมบุคลากรจากส่วนราชการของแต่ละกรมเฉลี่ยกันเข้ามาทำงาน มีการจัดสรรงบประมาณจากแต่ละหน่วยงานมาบริหารจัดการร่วมกัน มีการจัดเหมาบุคลากรภายนอกบางกรณี ศูนย์ฯ ดังกล่าวทำหน้าที่รับนโยบายจากกระทรวงมาปฏิบัติในจังหวัด และรับทำภารกิจแทนส่วนราชการอื่น ๆ ในส่วนกลางที่จำเป็นต้องมีการดำเนินภารกิจในพื้นที่	ระบบบำบัดแบบต้องโทษ รับผิดชอบโดยกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมราชทัณฑ์ มีสถานบำบัดพิเศษสำหรับบำบัดผู้ติดยาเสพติดที่เป็นผู้กระทำผิดและต้องโทษคุมขัง การทำงานบำบัดผู้ติดยาเสพติดแต่ละกรณีจึงเป็นการทำงานเดียวกันแบบคู่ขนาน ต่างคนต่างทำ แต่มีการนำผลการบำบัดแต่ละระบบมาเปรียบเทียบกันในแต่ละปี โดยมีหน่วยงาน ป.ป.ส. เข้ามาดูแลภาพรวมของระบบการบำบัดเพื่อประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยบำบัดแต่ละระบบ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- กรมคุมประพฤติเป็นตัวกลางประสานระหว่างคณะกรรมการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดในจังหวัดกับหน่วยงานที่ทำงานด้านการบำบัดฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดในพื้นที่ ตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด - กรมคุมประพฤติทำบันทึกข้อตกลงกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อให้รับดูแลการพัฒนาฝีมือแรงงานแก่คนที่ถูกคุมประพฤติในพื้นที่ แต่ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง เพราะบันทึกข้อตกลงทำกันในส่วนกลาง ในกรณีที่ความสัมพันธ์ในระดับพื้นที่ไม่ราบรื่นจึงส่งผลให้การปฏิบัติในพื้นที่ไม่เดิน	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กรมที่ดิน	ส่วนกลาง	กำกับการบังคับใช้กฎหมาย	- กรมที่ดินดูแลที่สาธารณะตามกฎหมายปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 ซึ่งระบุให้การดูแลที่สาธารณะเป็นอำนาจของกรมการอำเภอ หรือนายอำเภอ แต่ในทางปฏิบัติกรมที่ดินเป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลที่สาธารณะแทน โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้มอบหมายภารกิจให้กรมที่ดินดำเนินการแทน - การจัดที่ดิน เป็นภารกิจที่กรมที่ดินได้รับมอบหมายเพิ่มเติมตามนโยบายของรัฐบาล กล่าวคือ ตามปกติแล้วตามประมวลกฎหมายที่ดิน การจัดที่ดินเป็นการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการที่ดินแห่งชาติ หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ กองงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ ซึ่งในอดีตอยู่ในกรมที่ดิน แต่ปัจจุบันได้โอนย้ายไปอยู่กับกระทรวง	- กรมที่ดินร่วมกับกรมป่าไม้ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ ได้แก่ ข้อตกลงการรังวัดที่ดินของเอกชนที่ติดกับพื้นที่ของกรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทุกครั้งที่กรมที่ดินจะมีการรังวัดที่ดินในพื้นที่ติดกับที่ดินของรัฐในกรณีดังกล่าว กรมที่ดินจะต้องรับทราบแนวเขตพื้นที่ของกรมป่าไม้หรือกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อย่างชัดเจนเสียก่อน โดยในขั้นตอนนี้มีข้อตกลงกันว่า กรมที่ดินจะส่งแผนที่พื้นที่นั้นไปให้กรมป่าไม้ดำเนินการขีดเขตพื้นที่ของตน กรมที่ดินมีการโอนงบประมาณสำหรับการขีดเขตให้กรมป่าไม้ นอกจากนี้ กรมที่ดินยังมีการทำบันทึกข้อตกลงในลักษณะเดียวกันกับกรมอื่น ๆ ที่ดูแลที่ดินของรัฐ เช่น กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรมธนารักษ์	- การรังวัดที่ดินตาม พ.ร.บ. ช่างรังวัดเอกชน ระบุให้เอกชนทำงานรังวัดที่ดินคู่ขนานไปกับกรมที่ดินได้เฉพาะเรื่องการสอบเขต การแบ่งแยกที่ดินตามเอกสารสิทธิ์ที่เป็นโฉนดที่ดิน ช่างรังวัดเอกชนเข้ามารับภาระแทนช่างรังวัดของกรมที่ดินได้หมดทั้งกระบวนการในระดับพื้นที่ นั่นคือได้ผลผลิตเป็นรูปแผนที่การรังวัด หลักฐานการคำนวณ การคิดอัตราส่วน เพื่อส่งเข้าสู่กระบวนการพิจารณาตรวจสอบและเขียนโฉนดของกรมที่ดินต่อไป ที่ผ่านมาการทำงานของช่างรังวัดเอกชนช่วยอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและลดภาระของเจ้าหน้าที่รังวัดกรมที่ดินได้มาก

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แต่รัฐบาลยังคงมอบหมายให้กรมที่ดินดูแลภารกิจการจัดที่ดินอยู่	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นต้น กรมที่ดินถือว่าการทำบันทึกข้อตกลงนี้เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานของกรมที่ดินบรรลุผล - เนื่องจากภารกิจของกรมที่ดินต้องอาศัยความร่วมมือกับส่วนราชการอื่นเป็นจำนวนมาก เพราะการออกเอกสารสิทธิ์จะกระทบประโยชน์หรือเขตอำนาจของหลายหน่วยงาน ดังนั้น ในกรณีที่จะทำการอันกระทบต่อเขตอำนาจและสิทธิของหน่วยราชการอื่น กรมที่ดินจะมีการทำบันทึกข้อตกลงกับหน่วยงานเหล่านั้นไว้ ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก เพื่อให้งานของกรมที่ดินสามารถบรรลุผลได้ - การทำบันทึกข้อตกลงกับกรมการปกครอง ในการขอให้กรมที่ดิน	- การทำงานคู่ขนานเกี่ยวกับการออกเอกสารสิทธิ์ โดยกรมที่ดินทำเรื่องการออกเอกสารสิทธิ โฉนดที่ดิน นส. 3 ก. ในขณะเดียวกันก็มีบางหน่วยงานออกเอกสารสิทธิ์เช่นกัน เช่น สปก. กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ ออกเอกสารสิทธิ์ใช้ที่ดิน นค.3 ซึ่งเอกสารสิทธิ์ดังกล่าวสามารถนำมาต่อเชื่อมกัน โดยหน่วยงานเหล่านั้นออกเอกสารสิทธิ์รับรองการใช้ประโยชน์ในพื้นที่เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำเอกสารหลักฐานเหล่านั้นมาขอออกเอกสารสิทธิ์กับกรมที่ดินในภายหลังซึ่งเป็นการทำงานประเภทเดียวกัน คือ ออกเอกสารสิทธิ์ แต่ทำงานภายใต้กฎหมายคนละฉบับ

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				สามารถเข้าไปดึงข้อมูลบุคคลมาใช้ประกอบการพิจารณาทำเอกสารสิทธิ์ที่ดิน - หน่วยงานต่าง ๆ มีการมาขอทำบันทึกข้อตกลงกับกรมที่ดินเพื่อให้ช่วยเหลือในการทำงาน เช่น กรมชลประทาน กรมทางหลวง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม เป็นต้น เมื่อจะมีการจัดรูปที่ดิน จะขอให้กรมที่ดินออกไปดำเนินงานให้ โดยจัดอัตรากำลังของกรมที่ดินลงไปสนับสนุนในการทำงานนั้น ๆ ที่ผ่านมากรมที่ดินมีการสนับสนุนทุกปี ถ้ามีแผนงานโครงการตามบันทึกข้อตกลงเข้ามา กรมที่ดินก็จะมีการจัดสรรบุคลากรให้เสมอ เช่น ฝ่ายรังวัดที่ดินเพื่อการชลประทาน รังวัดที่ดินเพื่อการทางหลวง แยกเป็นบุคลากรต่างหากจากภารกิจหลักของกรมที่ดิน	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	เอกชนไม่แสวงผลกำไร	สมาคมวิชาชีพ	- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเป็นตัวกลางประสานงานข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการทำงานของรัฐบาลในการเจรจาเอฟทีเอ เป็นการทำงานแทนหน่วยงานด้านข้อมูลการค้าของรัฐ - สภาอุตสาหกรรมรับจัดสัมมนาแทนหน่วยราชการซึ่งมีหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการอุตสาหกรรม เช่น การให้ข้อมูลเชิงลึกในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม เพราะสภาอุตสาหกรรมมีสมาชิกบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านโดยตรง - การรับดำเนินโครงการในความรับผิดชอบของหน่วยราชการด้วย เช่น โครงการพี่เลี้ยงน้อง โครงการบ่มเพาะผู้ประกอบการของกระทรวงอุตสาหกรรม โครงการชะลอการเลิกจ้าง เป็นการรับโครงการต่อจากราชการมารับทำแทน	- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยร่วมกับสภาพัฒน์ กรมส่งเสริมการส่งออก ทำการพัฒนา Logistic Performance Index เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดร่วมกัน เพื่อผลักดันโลจิสติกส์พื้นฐานของประเทศไทย เป็นการวิจัยจากข้อมูลผู้รับบริการโลจิสติกส์ รวมถึงการประสานข้อมูลกับนักวิชาการ - สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้รับการประสานความร่วมมือจากจังหวัดหาดใหญ่ ให้ส่งตัวแทนผู้บริหารภาคเอกชนเป็นกรรมการบริหารจัดการศูนย์แสดงสินค้าประจำจังหวัด	- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยทำหน้าที่ในการรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าอุตสาหกรรมสำหรับผู้ประกอบการส่งออก เป็นการอนุมัติรับรองสินค้าระหว่างเอกชนด้วยกันเอง ในกรณีที่ไม่ใช่การใช้สิทธิตามเขตการค้าพิเศษ ซึ่งเป็นอำนาจของกรมการค้าต่างประเทศ ถือเป็นการทำงานคู่ขนานไปกับการรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าของกระทรวงพาณิชย์ - สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยให้บริการข้อมูลต่าง ๆ แก่สมาชิกคู่ขนานไปกับการให้ข้อมูลของหน่วยราชการ และรับเป็นตัวกลางรับเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ จากสมาชิกเพื่อส่งต่อไปยังหน่วยราชการที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กระทรวงสาธารณสุข	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะเชิงวิชาการ	- กระทรวงสาธารณสุขได้รับฝากจากกระทรวงมหาดไทยให้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานข้อมูลประชากร การเกิดการตาย เก็บสถิติข้อมูลประชาชน - กระทรวงสาธารณสุขดูแลงานด้านผู้พิการบางกรณีแทนสำนักงานประกันสังคม โดยกระทรวงสาธารณสุขต้องดูแลเรื่องการบริการสุขภาพแก่ผู้ประกันตน การดูแลประเมินความพิการของผู้ประกันตน เพราะแม้จะมีศูนย์ผู้พิการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม แต่ในทางปฏิบัติการประเมินความพิการยังคงอยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งรวมถึงการดูแลคนพิการในกลุ่มรับผิดชอบของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ด้วย	- กระทรวงสาธารณสุขต้องเข้าไปเกี่ยวข้องร่วมในกระบวนการประเมินผลกระทบสุขภาพ เกี่ยวกับเรื่องสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ - กระทรวงสาธารณสุขร่วมให้บริการดูแลสุขภาพผู้ต้องขังในความรับผิดชอบของกรมราชทัณฑ์ - กระทรวงสาธารณสุขต้องประสานความร่วมมือทำงานกับท้องถิ่น เช่น สนับสนุนงานบริการสุขภาพต่าง ๆ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล เป็นนโยบายของรัฐบาล กระทรวงได้รับเงินจัดสรร SP2 85,000 ล้านบาท เพื่อพัฒนาสถานบริการสุขภาพในพื้นที่ ต้องขอความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโครงการในพื้นที่ และอาจต้องขอความร่วมมือด้านงบประมาณด้วย	- กระทรวงสาธารณสุขทำภารกิจคู่ขนานกับหน่วยงานอื่น เช่น การคุ้มครองผู้บริโภค การตรวจสิ่งปนเปื้อน ซึ่งหน่วยงานในกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ ก็มีการดูแลการปนเปื้อนและคุณภาพสินค้าต่อผู้บริโภคด้วยเช่นกัน กระทรวงสาธารณสุขทำงานด้านการจัดการศึกษาคู่ขนานไปกับกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการผลิตบุคลากรด้านการสาธารณสุข โดยสถาบันบรมราชชนกรับผิดชอบผลิตบุคลากรด้านสาธารณสุขทุกสาขา ยกเว้นแพทย์

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- งานดูแลบำบัดผู้ติดยาเสพติด กระทรวงสาธารณสุขทำหน้าที่ในการค้นหาผู้ติดยาเสพติดในนโยบายต่อต้านยาเสพติด และรับเป็นศูนย์บำบัดผู้ติดยาเสพติดแทนหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดด้วย - การดูแลงานของ WHO ไม่ใช่งานของกระทรวงโดยตรง แต่ภารกิจยังคงอยู่กับกระทรวงสาธารณสุข เช่น การประสานเรื่องการควบคุมไข้หวัด 2009		

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	ส่วนกลาง		ไม่ได้รับข้อมูล	- การพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงานไม่สามารถทำภารกิจได้ครบทั่วทุกพื้นที่ จึงต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายทำงานร่วมกับสมาคมวิชาชีพทุกด้าน ในการจัดฝึกอบรม พระราชบัญญัติส่งเสริมฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานประกอบการลูกจ้าง 100 คนขึ้นไป ต้องพัฒนาฝีมือแรงงานตนเองอย่างน้อยร้อยละ 50 หากทำได้ไม่ครบต้องจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะทำกิจกรรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้เพิ่มขึ้น ปกติกรมพัฒนาฝีมือแรงงานทำเองได้กลุ่มเป้าหมายราว 2-3 แสนคน แต่ถ้าสถานประกอบการมีการพัฒนาจะทำได้ราว 4 ล้านคน	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดนนทบุรีประสานการจัดกิจกรรมฝึกอบรมทักษะอาชีพให้แก่ผู้ต้องคุมประพฤติ โดยกำหนดเวลาครึ่งวัน ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานก็เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมไปจัดให้ได้ - กรมพัฒนาฝีมือแรงงานทำบันทึกข้อตกลงกับคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานไปจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ให้พนักงานตลาดหลักทรัพย์	
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	ส่วนกลาง	เชิงวิชาการ	ไม่ได้รับข้อมูล	- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นหน่วยงานกลาง เน้นการร่วมงานกับหน่วยงานอื่น เป็นการส่งเสริมสนับสนุนภารกิจให้บรรลุผลให้ดียิ่งขึ้น เช่น การประสานความร่วมมือรณรงค์เรื่องการปลูกสร้างจิตสำนึก มูลนิธิประเทศไทย	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				ใสสะอาด การเสริมสร้างประสิทธิภาพข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้ ขอความร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินโครงการ - สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนทำข้อตกลงความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลให้กับหน่วยงานในส่วนภูมิภาค เน้นการลงพื้นที่ให้การฝึกอบรม ส่วนเรื่องงบประมาณเป็นการแบ่งกันรับผิดชอบกิจกรรมที่จัดขึ้นร่วมกัน - สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในภูมิภาค เช่น การประชาสัมพันธ์ข้อมูลการสอบต่าง ๆ ข้อมูลการจ้าง การจัดฝึกอบรม	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะ	- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ขอให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับตำรวจในพื้นที่ จัดด่านตรวจความปลอดภัยบนท้องถนนในช่วงเทศกาล โดยกรมสนับสนุนงบประมาณเบี้ยเลี้ยงให้ มีการรายงานผลการตรวจจับให้กรม	- ปัจจุบันกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยประสานงานให้ทุกจังหวัดมีการซ้อมแผนป้องกันบรรเทาสาธารณภัยทุกปี ตามลักษณะการเสี่ยงภัยในพื้นที่ โดยจัดโครงการซ้อมตามขั้นตอนในระดับอำเภอ กรมเป็นแกนกลางในการจัดซ้อมแผนร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่	- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ทำงานคู่ขนาน การอบรมหน่วยกู้ชีพกู้ภัย กรมทำการฝึกอบรมเองด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำการฝึกอบรมเองด้วย แต่มีการประสานขอความร่วมมือให้กรมส่งบุคลากรผู้เชี่ยวชาญไปให้ช่วยเป็นวิทยากรฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
กรมสรรพสามิต	ส่วนกลาง	การอนุมัติ/อนุญาต การกำกับการบังคับใช้กฎหมาย	- กรมสรรพสามิตจัดเก็บเงินบำรุงองค์การแทนทีวีไทยตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้เก็บค่าธรรมเนียมสุราและยาสูบเพิ่มอีกร้อยละ 1.5 จัดเก็บให้เป็นรายได้สำหรับทีวีไทยโดยคิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดเก็บไว้ร้อยละ 1.5 ของเงินที่จัดเก็บได้ ประมาณปีละ 2 พันล้านบาท	- การทำงานร่วมกันกับกรมการขนส่งทางบกในการจัดเก็บภาษีรถยนต์ที่มีการดัดแปลง เนื่องจากในการจัดเก็บภาษีรถยนต์จากการผลิต สามารถเก็บที่ต้นทางได้ทันที แต่เมื่อรถยนต์ออกมาสู่ตลาดและมีการดัดแปลง กรมสรรพสามิตไม่สามารถควบคุมติดตามได้ จึงประสานความร่วมมือกับกรมการขนส่งทางบกซึ่งมีหน้าที่ดูแลตรวจอนุญาตการดัดแปลงสภาพรถ โดยขอให้กรมการขนส่ง	- การปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับภาษี กรมสรรพสามิตมีเจ้าหน้าที่ปราบปรามในการดูแลภารกิจอยู่แล้ว แต่อำนาจอีกส่วนหนึ่งที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มีอำนาจในการจับกุมปราบปรามผู้กระทำความผิดอยู่แล้ว จึงเป็นการทำงานคู่ขนานกันในภารกิจเดียวกัน เป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายของกรมสรรพสามิต

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			- กรมสรรพสามิตจัดเก็บเงินแทน สสส. จัดเก็บเพิ่มจากค่าธรรมเนียมสุราและยาสูบร้อยละ 2 เป็นการจัดเก็บค่าธรรมเนียมแทนโดยไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับดำเนินการ อำนาจการจัดเก็บค่าธรรมเนียมแทนดังกล่าวเป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ - กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษีน้ำมันและภาษียาสูบแทนองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมอบอำนาจให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษีน้ำมันได้ไม่เกินลิตรละ 20 สตางค์ ปัจจุบันส่วนใหญ่ อบจ. จะออกข้อบัญญัติให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บในสัดส่วนที่ไม่เท่ากันแล้วแต่พื้นที่	ทางบกระงับการจดทะเบียนให้ แต่ให้แจ้งให้เจ้าของรถมาติดต่อเสียภาษีการดัดแปลงรถกับกรมสรรพสามิตก่อนจึงจะสามารถจดทะเบียนได้	ดังนั้นในกรณีที่เจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจจับผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับภาษีแล้ว ก็จะต้องส่งเรื่องมาให้กรมสรรพสามิตดำเนินการต่อไป - การควบคุมการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และการควบคุมการบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบ เป็นการทำงานคู่ขนานไปกับกระทรวงสาธารณสุข เป็นการควบคุมแบบต่างคนต่างทำ อาศัยอำนาจตามกฎหมายต่างฉบับกัน แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน นั่นคือการดูแลสังคมและควบคุมการบริโภค กรมสรรพสามิตควบคุมโดยการออกใบอนุญาต เช่น ควบคุมการตั้งสถานที่จำหน่ายสุราและยาสูบไม่ให้อยู่ใกล้หรืออยู่ในสถานที่วัด โรงเรียน ปั๊มน้ำมัน จะไม่ออกใบอนุญาตให้ ส่วนกระทรวง

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			มวนละ 9-30 สตางค์ โดยในการจัดเก็บภาษีแทนนี้ กรมสรรพสามิตจะหักค่าใช้จ่ายดำเนินการไว้ร้อยละ 3 ของเงินที่เก็บได้ เหตุผลที่ให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษีแทนก็เพราะเป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญด้านการจัดเก็บภาษีอยู่แล้ว แต่ต่อมา อบจ. ประมาณ 5-6 แห่งได้ดึงบทบาทหน้าที่การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตน้ำมันและยาสูบไปดำเนินการจัดเก็บเองและได้ผลเป็นอย่างดี - พระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดให้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจออกข้อบัญญัติจัดเก็บค่าธรรมเนียมการออกใบอนุญาตขายสุราและยาสูบในพื้นที่ได้เพิ่ม 10 สตางค์ต่อหนึ่งใบอนุญาต ปัจจุบันกรมสรรพสามิตยังคงจัดเก็บค่าธรรมเนียมการออกใบอนุญาตเพิ่มแทนองค์การบริหารส่วนตำบล ทุก		สาธารณสุขจะทำหน้าที่ตรวจดูว่าร้านค้าต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวได้รับใบอนุญาตจำหน่ายหรือไม่ หรือมีการเปิดขายเกินเวลาหรือไม่ จะต้องดำเนินการไปภายใต้กฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุข

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
			องค์การบริหารส่วนตำบลมีค่าใช้จ่ายร้อยละ 2 - กรมสรรพสามิตมอบหมายให้กรมศุลกากรจัดเก็บภาษีแทนในกรณีสินค้านำเข้าที่ต้องเสียภาษีสรรพสามิต		
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	ส่วนกลาง	เชิงวิชาการ สนับสนุน	- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทำงานแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยทำหน้าที่ในการตั้งงบประมาณแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะตามพระราชบัญญัติงบประมาณกำหนดหน่วยงานที่ตั้งงบประมาณได้ คือ กรมและจังหวัด ดังนั้น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงมีหน้าที่ตั้งงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ	- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นจำนวนมาก เพราะกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องเป็นตัวกลางในการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ไปยังท้องถิ่น เช่น ภารกิจด้านการสาธารณสุข การศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน ต้องผ่านมายังกรม กรมประสานไปยังท้องถิ่น แม้ว่าท้องถิ่นจะมีสมาคมและองค์กรของตนเอง แต่ยังไม่มีความเข้มแข็งมากนัก กรมจึงต้องเป็นตัวกลางประสานระหว่างหน่วยงานเจ้าของภารกิจไปยังเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ เช่น การถ่ายโอนสถานีอนามัย เป็นต้น	- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทำงานคู่ขนานกับส่วนราชการและสถาบันการศึกษา คือ การให้การฝึกอบรมพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่ส่วนท้องถิ่น โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้การอบรมในเชิงความรู้พื้นฐานที่ควรได้รับในการนำไปปฏิบัติ ส่วนสถาบัน การศึกษาอื่น ๆ จะช่วยต่อยอดการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือกระทรวงสาธารณสุขจะมีการอบรมแก่บุคลากรในด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะต่อไป

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กรมชลประทาน	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะ	- กรมชลประทานทำงานแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการดูแลโครงการชลประทาน ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่พร้อมดำเนินการเอง มีการขอให้กรมชลประทานเข้ามาดูแลจัดการให้แทนโดยผ่านการจ้างให้ดำเนินการแทน	- ในการบริหารจัดการโครงการชลประทานขนาดเล็ก เมื่อกรมชลประทานสร้างแล้วเสร็จจะต้องถ่ายโอนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการดูแลการใช้ประโยชน์ แต่ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งใดยังไม่มีความพร้อมในเรื่องบุคลากรความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยี กรมชลประทานก็พร้อมที่จะให้การสนับสนุน เช่น ออกไปเป็นพี่เลี้ยงให้ ในระหว่างที่มีการส่งมอบโครงการให้ ก็จะมีการให้รายละเอียดพิมพ์เขียวโครงการต่าง ๆ ประกอบโครงการให้พร้อมไปด้วย สำหรับในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจ้างเอกชนมาดำเนินการดูแลจัดการการใช้ประโยชน์แหล่งน้ำนั้น	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- กรมชลประทานร่วมกับชุมชนในการบริหารจัดการน้ำ เนื่องจากกรมชลประทานมีพื้นที่แหล่งน้ำต้องดูแลจัดการการใช้ประโยชน์กว้างขวางมาก ต้องมีฝ่ายส่งน้ำไปดูว่าน้ำก้อนหนึ่งที่ออกจากอ่างเก็บน้ำหรือเขื่อนไปในพื้นที่แล้ว จะมีการดูแลจัดการอย่างไรให้เกษตรกรผู้ใช้น้ำได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เมื่อบุคลากรของกรมไม่สามารถลงไปดูแลการจัดการน้ำในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง จึงมีแนวทางตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำขึ้นในแต่ละเขตพื้นที่ เพื่อดูแลการจัดสรรน้ำในพื้นที่ เช่น กลุ่มผู้ใช้น้ำในพื้นที่เกษตรกร ต้องมีการดูแลเขตพื้นที่ใช้น้ำ วางรอบเวรการส่งน้ำระหว่างผู้รับต้นน้ำและผู้รับปลายน้ำ การจัดสรรน้ำให้สอดคล้องกับลักษณะของพืชที่ปลูกในแต่ละพื้นที่	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
				- การทำงานร่วมกับส่วนราชการอื่น กรมชลประทานได้รับผิดชอบโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งเป็นโครงการใหญ่ นั่นคือ ศูนย์ศึกษาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ศูนย์ภูพาน ศูนย์ปากพนัง เป็นการทำงานบูรณาการหลายหน่วยงานเข้าไปร่วมกันดำเนินการศึกษาวิจัยและขยายผลสู่เกษตรกรรอบพื้นที่และขยายออกไปให้เกิดประโยชน์มากที่สุด - กรมชลประทานทำบันทึกข้อตกลงกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต โดยตกลงให้กรมชลประทานสามารถจัดสรรทรัพยากรน้ำให้หน่วยงานนั้นสำหรับผลิตกระแสไฟฟ้าได้ โดยคิดเป็นค่าตอบแทนการนำน้ำจากแหล่งน้ำของกรมชลประทานไปผลิตกระแสไฟฟ้า มีการคิดค่าตอบแทนเป็นระบบ	

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กรมบัญชีกลาง	ส่วนกลาง	เชิงวิชาการ	ไม่ได้รับข้อมูล	- กรมบัญชีกลางร่วมมือกับสภาพัฒน์ในการจัดทำข้อมูลด้านเศรษฐกิจจังหวัดและการจัดทำจีพีพีจังหวัดของแต่ละจังหวัด ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรของสภาพัฒน์ในการให้ข้อมูล ฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังจังหวัดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจการคลังของจังหวัด การจัดเก็บข้อมูลร่วมลงพื้นที่ตรวจสอบข้อมูล จัดทำจีพีพีของจังหวัด เป็นการขอความร่วมมืออบรมบุคลากรส่วนภูมิภาคเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบทบาทของคลังจังหวัดในการเป็นที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจการคลังแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงพาณิชย์	ส่วนกลาง	สนับสนุน	- สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์มีสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นตัวแทนกระทรวงในภูมิภาค ทำงานแทนแทบทุกหน่วยงานในกระทรวง กรมทรัพย์สินฯ กรมการค้าต่างประเทศ กรมเจรจาการค้าฯ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า การทำงานแทนเป็นการทำงานตามปกติของกระทรวง - ผู้ว่าราชการจังหวัดส่งมอบงานของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคมาให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดช่วยดูแลรับเรื่องร้องเรียน	- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดร่วมกับกรมการค้าภายในแก้ปัญหาเรื่องสินค้าเกษตรกร มีคำสั่งจากผู้ว่าราชการจังหวัดให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเข้าร่วมเป็นคณะทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สภาวิศวกร	เอกชนไม่แสวงผลกำไร	สมาคมวิชาชีพ	ไม่ได้รับข้อมูล	- สภาวิศวกรดำเนินโครงการชุมชนร่วมใจความปลอดภัยทางถนน จัดประกวด โดยร่วมกับกรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบังคับการตำรวจทางหลวง ต่อมา สสส. เข้ามาสนับสนุนงบประมาณร่วมด้วย เป็นการพยายามทำให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบในการร่วมกันแก้ไขปัญหา ไม่ใช่การมองว่าเป็นหน้าที่ของราชการในการแก้ไขปัญหา ในลำดับต่อไปจะขยายไปในด้านสิ่งแวดล้อม	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
กรมทรัพยากรน้ำ	ส่วนกลาง	บริการสาธารณะ	- ภารกิจหลายอย่างของกรมทรัพยากรน้ำได้ถ่ายโอนลงไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว แต่ก็มีการร้องขอจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้กรมช่วยดูแลงานแทน เช่น ในการทำเรื่องฝายประปาหมู่บ้าน เป็นต้น กรมมีการปรับบทบาทให้สอดคล้อง เช่น งานประปาหมู่บ้านที่ถ่ายโอนลงไปแล้ว กรมจึงเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้การสนับสนุนฝึกอบรมให้คำปรึกษาเป็นหลัก เจ้าหน้าที่ที่ลงไปตรวจพบว่าคุณภาพน้ำประปาหมู่บ้านยังไม่มีคุณภาพอยู่มาก อาจเป็นเพราะปัญหาด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญ	ไม่ได้รับข้อมูล	ไม่ได้รับข้อมูล

หน่วยงาน / องค์กร	สังกัด	ภารกิจหลัก	รูปแบบการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่		
			ทำแทนหน่วยงานอื่น / ให้หน่วยงานอื่นทำแทน	ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น / ร่วมกับภาคส่วนอื่น	ทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานภาคส่วนอื่น
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ส่วนกลาง	เชิงวิชาการ	ไม่ได้รับข้อมูล	- ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ สำนักงานส่วนใหญ่ได้รับงานนโยบายเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ เช่น การพิจารณาเรื่องรถเช่าเอ็นจีวี งานร่วมกับส่วนราชการอื่น เช่น การเข้าไปเป็นฝ่ายเลขานุการระดับชาติ อีสเทิร์นซีบอร์ด เป็นงานตามนโยบายรัฐบาล เป็นฝ่ายเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่พิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็น การมุ่งทำแผนบูรณาการทุกหน่วยงานให้เป็นหมวดหมู่ จากนั้นจะหาเจ้าภาพหลักในแต่ละแผนงานมีการจัดสรรงบประมาณ	ไม่ได้รับข้อมูล
กรมสรรพากร	ส่วนกลาง	อนุมัติ/อนุญาตกำกับการบังคับใช้กฎหมาย	- กรมสรรพากรมีการให้หน่วยงานอื่นทำแทน คือ การให้กรมที่ดินจัดเก็บภาษีธุรกิจเฉพาะให้ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์	ไม่ได้รับข้อมูล	- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดเก็บภาษี เป็นการทำงานคู่ขนานไปกับงานของกรมสรรพากร

ส่วนที่ 2
รายงานการจัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 1

บทนำ

1.1 กลุ่มเป้าหมายของการจัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น

สำหรับการจัดสัมมนารับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในที่นี้ จัดขึ้นเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น. ณ ห้องปาริชาต ชั้น 3 โรงแรมเรดิสัน พระราม 9 กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้เข้าร่วมการสัมมนาทั้งสิ้น 93 คน ประกอบด้วย ตัวแทนหน่วยราชการส่วนกลาง 81 คน ตัวแทนหน่วยราชการส่วนภูมิภาค 2 คน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน และตัวแทนองค์กรภาคส่วนอื่น ได้แก่ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวม 9 คน โดยได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิในการร่วมให้ข้อเสนอแนะต่อผลการวิจัย 2 ท่าน คือ ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ บรมานันท์ อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย และนายสมพล เกียรติไพบูลย์ อดีตปลัดกระทรวงพาณิชย์ และกรรมการในคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐ

1.2 รูปแบบและวิธีดำเนินการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น

การสัมมนาแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ประกอบด้วย ช่วงแรก เป็นการชี้แจงหลักการและเหตุผลของโครงการวิจัย และการนำเสนอผลการศึกษาเบื้องต้นโดยคณะผู้วิจัย ช่วงที่สอง เป็นการให้ทรรศนะและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐ และช่วงที่สาม เป็นการเปิดโอกาสให้ตัวแทนหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องได้เสนอความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะประกอบการปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอการวิจัย

สำหรับประเด็นสำคัญเกี่ยวกับผลการศึกษาซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำเสนอในช่วงแรกของการสัมมนานั้น ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบการสัมมนาในภาคผนวก ข ส่วนสาระสำคัญของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐ และข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น สามารถสรุปได้ดังที่ปรากฏในรายงานแต่ละส่วนตามลำดับ

บทที่ 2

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย

ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ บรมานันท์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย เสนอว่า หากพิจารณาจากมิติทางกฎหมาย การปรับปรุงระบบบริหารงานภาครัฐ ควรเริ่มต้นจากการพิจารณาประเภทภารกิจของรัฐเป็นลำดับแรก กล่าวคือ ในทางทฤษฎีกฎหมายนั้นมองว่า โดยพื้นฐานดั้งเดิมแล้ว กิจกรรมทุกอย่างที่รัฐดำเนินการ ต้องถือว่าเป็น “บริการสาธารณะ” (Public service) ด้วยกันทั้งสิ้น เช่น ในอดีตถือว่าการที่คนทุกคนมาช่วยกันขุดคลองทำกำแพงเมืองเป็นการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐอย่างหนึ่ง ในยุคสมัยใหม่บริการสาธารณะอาจหมายถึงกิจการสาธารณูปโภคอย่างการบริการไปรษณีย์ การผลิตไฟฟ้า เป็นต้น

ดังนั้น การพิจารณาประเภทภารกิจบริการสาธารณะของรัฐ จึงควรจำแนกภารกิจของรัฐเป็น 2 ส่วน คือ (1) ภารกิจของรัฐที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยและความสงบสุขของสังคม (Public order) และ (2) การจัดทำบริการสาธารณะทั่วไป (Public service)

ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ เห็นว่า ขอบข่ายงานวิจัยนี้ อาจเกี่ยวข้องกับภารกิจของรัฐทั้งสองส่วน แม้จะมุ่งเน้นการจัดบริการสาธารณะทั่วไปเป็นหลัก แต่การมอบหมายภารกิจให้องค์กรในภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนนั้น ก็มีเรื่องของการมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะที่เกี่ยวกับการรักษาความสงบของสังคมปนอยู่ด้วย ดังเห็นได้ว่าในปัจจุบัน รัฐสามารถมอบให้องค์กรอื่นดำเนินภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคมแทนได้ด้วย

ตัวอย่างเช่น การตั้งรัฐวิสาหกิจ ก็คือการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ของรัฐไปให้หน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ที่ไม่ใช่ราชการอันเป็นกลไกของรัฐนั่นเอง เช่น การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ก่อนจะเปลี่ยนมาเป็นรัฐวิสาหกิจนั้น ได้รับการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ โดยกฎหมายได้ให้เจ้าหน้าที่ของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยมีอำนาจหน้าที่ตามประมวลกฎหมายอาญาได้ เมื่อมีบุคคลภายนอกบุกรุกเข้าไปในเขตที่จำกัดไว้เฉพาะผู้โดยสาร เจ้าหน้าที่การท่าอากาศยานฯ ก็สามารถเข้ามาจับกุมตัวบุคคลผู้นั้นได้ตามกฎหมาย อันถือเป็นการใช้อำนาจของรัฐในการรักษาความเรียบร้อย เป็นต้น

อีกกรณีหนึ่งคือ รัฐมีการมอบหมายให้เอกชนดำเนินภารกิจบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติอนุญาตแทน โดยการมอบอำนาจหน้าที่ให้องค์กรวิชาชีพดำเนินการแทน เช่น สภาทนายความ สภาสถาปนิก สภาวิศวกร แพทยสภา เป็นต้น ซึ่งมีกฎหมายถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ของรัฐในการจำกัดเสรีภาพในการประกอบอาชีพของเอกชนไปให้องค์กรซึ่งเป็นภาคเอกชนดูแลรับผิดชอบดำเนินการแทน

โดยหลักการดั้งเดิม สภาวิชาชีพถูกตั้งขึ้นมาเพื่อให้รักษาระเบียบของสังคม โดยเฉพาะการดูแลตรวจสอบความประพฤติและจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ดังเช่นกรณีของสภาทนายความนั้น ในอดีตในประเทศตะวันตกมีการจำกัดจำนวนทนายความ โดยกฎหมายกำหนดให้ผู้ที่จะทำหน้าที่ทนายความในศาลได้นั้นต้องได้รับการตรวจสอบคัดกรองคุณสมบัติและประวัติความประพฤติจากสภาทนายความเสียก่อน จึงจะได้รับอนุมัติให้ประกอบวิชาชีพทนายความได้ สาเหตุที่รัฐต้องออกกฎหมายเพื่อมอบอำนาจให้องค์กรเอกชนดูแลตรวจตรากันเองนี้ ก็เนื่องจากรัฐไม่สามารถสอดส่องดูแลตรวจตราได้อย่างทั่วถึงนั่นเอง

นอกจากนี้ ยังพบได้ว่าในแถบยุโรปมีหลายประเทศที่กระทรวงกลาโหมว่าจ้างเอกชนให้ดำเนินการผลิตและพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์ ตลอดจนการวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีด้านการป้องกันประเทศ หน่วยงานเหล่านั้นเป็นภาคเอกชน แต่มีอำนาจของรัฐในการดำเนินกิจการเกี่ยวกับความมั่นคง ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการกำหนดให้กระทรวงกลาโหมสามารถถ่ายโอนอำนาจหน้าที่บางอย่างไปให้เอกชนดำเนินการแทนได้

ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ จึงมีข้อเสนอว่า ประเด็นแรกที่ต้องพิจารณา ก็คือ ในกรณีภารกิจเป็นเรื่องการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม (Public order) ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐโดยตรงนั้น รัฐสามารถมอบหมายภารกิจในลักษณะนี้ไปให้องค์กรอื่น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน หรือภาคประชาชนและชุมชน ดำเนินการแทนได้หรือไม่ ถ้าได้จะมีแนวทางอย่างไร

ประเด็นถัดมา ก็คือ ในกรณีของบริการสาธารณะที่สนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน (Public service) จะต้องดูว่าภารกิจของรัฐที่รัฐต้องสนองตอบความต้องการของประชาชนนั้น รัฐยังจำเป็นต้องดำเนินการเองอยู่หรือไม่ ในกรณีนี้ จะพบว่า มีเหตุผลหลายประการที่รัฐต้องทำภารกิจบริการสาธารณะด้วยตัวเอง กล่าวคือ ประการแรก กรณีที่เอกชนไม่มีความสามารถหรือไม่มีความพร้อมในการลงทุนดำเนินกิจการบริการสาธารณะนั้น ซึ่งเป็นกรณีของรัฐในอดีตที่ภาคเอกชนยังไม่มีความเข้มแข็ง แต่ในปัจจุบันเป็นไปได้น้อยมาก เพราะภาคเอกชนมีความเติบโตและได้เข้ามาลงทุนแทนภาครัฐเป็นจำนวนมาก

ประการที่สอง ประชาชนมีความจำเป็นต้องได้รับบริการสาธารณะอย่างเดียวกันทั้งประเทศ เช่น บริการไฟฟ้า เป็นต้น รัฐต้องลงทุนผลิตไฟฟ้าเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชนทั้งประเทศ ซึ่งการลงทุนเพื่อผลิตไฟฟ้าสำหรับให้บริการประชาชนทั่วประเทศนั้นมีต้นทุนที่สูงมากเกินกว่าที่รัฐจะปล่อยให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการได้ การที่รัฐดำเนินการลงทุนจัดบริการทั้งประเทศเองจึงมีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้น ในกรณีที่เป็นบริการสาธารณะที่ต้องตอบสนองต่อสังคม ซึ่งเป็นการจัดบริการที่มีขอบเขตกว้างขวางนี้ รัฐจึงยังคงต้องเป็นผู้ดำเนินการเอง เพื่อรับประกันได้ว่าประชาชนจะได้รับบริการสาธารณะพื้นฐานอย่างทั่วถึง

ในการเปิดให้เอกชนทำบริการสาธารณะ ต้องพิจารณาว่าการลงทุนจัดทำบริการสาธารณะนั้น เอกชนผู้ลงทุนจะสามารถขายบริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างคุ้มทุนหรือไม่ เพราะการเข้ามาดำเนินภารกิจแทนรัฐโดยการสัมปทานนั้นมีต้นทุนสูงมาก เพราะเอกชนต้องมีต้นทุนทั้งเงินตอบแทนการขายสิทธิ

ในการจัดทำบริการสาธารณะแทนรัฐหรือค่าสัมปทาน และต้นทุนที่เป็นเงินลงทุนจัดทำบริการสาธารณะด้วย ดังนั้น ศักยภาพและความคุ้มทุนในการประกอบกิจการของเอกชนจึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องพิจารณาในการมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะของรัฐให้เอกชนดำเนินการแทน

สำหรับกรณีบริการสาธารณะที่รัฐยังต้องมีการใช้อำนาจรัฐอยู่ แม้จะเป็นสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา เป็นต้น สาเหตุที่รัฐยังต้องมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นอยู่ เพราะในการวางสายไฟฟ้าหรือเดินท่อประปานั้น ต้องกระทบสิทธิหรือพื้นที่ในกรรมสิทธิ์ของเอกชน การดำเนินการใด ๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

ดังนั้น วิธีการที่รัฐจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะประเภทนี้ให้องค์กรอื่นดำเนินการได้นั้น มีอยู่ทางเดียวคือ การออกกฎหมายระดับพระราชบัญญัติ เช่น การจัดตั้งรัฐวิสาหกิจที่ตั้งโดยพระราชบัญญัติเท่านั้น ที่รัฐสามารถถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ของรัฐไปให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นกรณีการประปาหรือกรณีการไฟฟ้า ซึ่งหากเอกชนไปปลูกต้นไม้หรือปลูกสิ่งก่อสร้างในเขตสายไฟฟ้าแรงสูง เจ้าหน้าที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคย่อมมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการตัดทำลายหรือรื้อถอนทรัพย์สินของเอกชนได้ เป็นต้น

จากหลักการพิจารณาจำแนกภารกิจบริการสาธารณะของรัฐออกเป็นแต่ละประเภทดังกล่าว ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ ได้นำเสนอข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการมอบหมายภารกิจให้เอกชนดำเนินการแทนรัฐใน 2 แนวทางหลัก ดังนี้

แนวทางที่หนึ่ง บริการสาธารณะประเภทที่ต้องใช้อำนาจรัฐ ซึ่งถูกจำกัดบทบาทในการดำเนินการไว้เฉพาะส่วนราชการ หากรัฐไม่ดำเนินการเองก็อาจอาศัยการตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้นมาดำเนินการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนแทน หรือบางกรณีอาจเป็นการตั้งองค์การมหาชน

อย่างไรก็ตาม องค์การมหาชนนั้น แม้จะเป็นหน่วยงานของรัฐ แต่ก็มิได้มีการใช้อำนาจของรัฐ ซึ่งต่างจากรัฐวิสาหกิจที่ตั้งโดยพระราชบัญญัติซึ่งกฎหมายได้มอบอำนาจหน้าที่ของรัฐไปให้ดำเนินการแทน นอกจากนี้ องค์การมหาชนยังต่างจากรัฐวิสาหกิจตรงที่กฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชนได้ระบุไว้ว่าองค์การมหาชนไม่สามารถหารายได้เองได้ ต่างจากรัฐวิสาหกิจที่หารายได้เองได้ องค์การมหาชนจึงดำเนินการโดยงบประมาณของรัฐทั้งหมด อย่างไรก็ดี ในกรณีขององค์การมหาชนนี้ มีความเป็นไปได้ที่จะมอบภารกิจในความรับผิดชอบให้องค์การในภาคเอกชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทนได้ หากมีการจัดระบบที่ถูกต้อง

แนวทางที่สอง บริการสาธารณะที่มีลักษณะเป็นการจัดทำบริการหรือขายบริการ หรือเป็นการจัดทำบริการสาธารณะที่หน่วยงานของรัฐสามารถหารายได้หรือสามารถแข่งขันกับเอกชนได้ ภารกิจบริการสาธารณะประเภทนี้ ในอดีตรัฐอาจเป็นผู้ลงทุนจัดทำ เพราะภาคเอกชนยังไม่มีความพร้อม หรือเอกชนยังไม่เห็นความจำเป็นต้องทำ แต่อย่างไรก็ตาม โดยลักษณะของการจัดทำบริการประเภทนี้ ที่มีลักษณะในเชิง

การขายบริการหรือสามารถหารายได้จากการจัดทำบริการได้นั้น ย่อมสามารถที่จะมอบหมายหรือโอนให้ภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ทั้งหมด

ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งการเคหะแห่งชาติในอดีต เหตุผลหนึ่งของการที่รัฐจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนี้ขึ้น ก็เพื่อลงทุนก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยขนาดใหญ่ในเขตเมืองเพื่อเป็นต้นแบบให้ภาคเอกชนเห็นว่าการลงทุนก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยขนาดใหญ่นั้นสามารถให้ผลกำไรในเชิงพาณิชย์ได้ในระยะยาว ปัจจุบันการเคหะแห่งชาติจึงกลายเป็นผู้ประกอบการลงทุนก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยแข่งขันกับภาคเอกชน ซึ่งปัจจุบันรัฐอาจไม่จำเป็นต้องดำเนินกิจการดังกล่าว โดยอาจมอบหมายให้ภาคเอกชนดำเนินการแทนได้

กล่าวโดยสรุป ในการจัดแบ่งภารกิจบริการสาธารณะของรัฐ ควรมีการแบ่งแยกระหว่างภารกิจบริการสาธารณะด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย กับอีกประเภทหนึ่งคือ ภารกิจบริการสาธารณะที่มีลักษณะการค้าขายบริการแก่ประชาชน ซึ่งประกอบด้วย การจัดบริการสาธารณะเพื่อการค้าขายที่ต้องมีการใช้อำนาจรัฐกับการจัดบริการสาธารณะเพื่อการค้าขายที่ไม่ต้องใช้อำนาจรัฐ การจัดแบ่งประเภทภารกิจในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้มองเห็นถึงเครื่องมือทางกฎหมายที่รัฐจะมอบอำนาจหน้าที่เหล่านั้น รวมถึงวิธีการมอบอำนาจว่าจะมอบให้องค์กรใดทำ และจะมอบด้วยวิธีการใด

ตัวอย่างเช่น เรื่องการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม ในประเทศฝรั่งเศสมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการจัดการจราจรให้เอกชนดำเนินการแทนรัฐ โดยพนักงานของเอกชนทำหน้าที่ในการตรวจจับและเขียนใบสั่งค่าปรับแก่ผู้ละเมิดกฎจราจร มีอำนาจหน้าที่ในการยกรถหรือลากรถที่จอดในสถานที่ห้ามจอด และเคลื่อนย้ายรถนั้นไปยังศูนย์บริการจราจร เจ้าของรถจะต้องเดินทางไปเสียค่าปรับที่ศูนย์ดังกล่าว โดยเสียค่าปรับสองส่วน คือ ค่าปรับสำหรับรัฐ และค่าธรรมเนียมในการดำเนินการเคลื่อนย้ายรถ เป็นตัวอย่างของการใช้อำนาจรัฐโดยเอกชน

ในสหรัฐอเมริกา และยุโรปบางประเทศ เช่น การให้เอกชนเข้ามาดำเนินการเรือนจำ ดำเนินการจัดการสถานพินิจฯ ฝึกอบรมอาชีพแก่เด็กในคุมประพฤติ เป็นต้น ประเด็นก็คือ การมอบภารกิจบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับความสงบเรียบร้อยของสังคมและมีการใช้อำนาจของรัฐ เช่น การกักกัน จำกัดสิทธิของบุคคลไม่ให้ออกจากพื้นที่ เป็นต้น จำเป็นต้องเป็นการมอบอำนาจผ่านกฎหมายเฉพาะ

ตัวอย่างของประเทศไทย คือ การมีกฎหมายมอบหมายอำนาจแก่องค์กรวิชาชีพในการจำกัดสิทธิในการประกอบวิชาชีพของเอกชน เช่น สภาทนายความมีอำนาจหน้าที่ในการจำกัดสิทธิการประกอบอาชีพของบุคคลในกรณีที่กระทำผิดระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของสภาทนายความ เป็นต้น บุคคลผู้ถูกเพิกถอนสิทธิการประกอบอาชีพทนายความโดยสภาทนายความย่อมไม่สามารถประกอบอาชีพได้อีกต่อไป

ผลจากการจัดจำแนกประเภทบริการสาธารณะ จะทำให้เห็นว่า ถ้าเป็นบริการสาธารณะที่ต้องใช้อำนาจรัฐ หากผู้จัดบริการไม่มีอำนาจของรัฐแล้ว ย่อมไม่สามารถดำเนินการจัดบริการสาธารณะนั้นได้ การมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะนั้นให้องค์กรในภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนจึงต้องอาศัยกลไกทางกฎหมายเป็นหลัก เช่น ถ้าจะมอบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับภารกิจดังกล่าวไปดำเนินการแทน รัฐก็

จำเป็นต้องระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจหรือถ่ายโอนภารกิจและอำนาจหน้าที่เหล่านั้นของรัฐไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทน ในกรณีที่รัฐจะมอบอำนาจให้เอกชนรับดำเนินภารกิจบริการสาธารณะที่ต้องใช้อำนาจรัฐไปทำแทนนั้น มีวิธีการเดียวคือ รัฐต้องออกพระราชบัญญัติระบุการมอบอำนาจดังกล่าวให้เอกชนสามารถดำเนินการหรือใช้อำนาจหน้าที่แทนรัฐได้เป็นการเฉพาะ

ในกรณีของบริการสาธารณะที่ไม่มีการใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐ รัฐจำเป็นต้องชั่งน้ำหนักว่า ภาครัฐจะยังคงสงวนบทบาทในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นไว้ต่อไปหรือไม่ หรือจะมีการมอบหมายหรือถ่ายโอนไปให้องค์กรอื่นดำเนินการแทน ทั้งนี้ งานที่รัฐควรเก็บไว้ดำเนินการเอง ได้แก่ การจัดบริการสาธารณะที่รัฐมีความสามารถในการลงทุนโดยใช้ภาษีอากรในการลงทุนจัดทำบริการ และสามารถเก็บรายได้จากค่าตอบแทนการให้บริการมาเป็นทุนดำเนินการอีกส่วนหนึ่ง อีกทั้งรัฐต้องสามารถควบคุมการจัดทำบริการสาธารณะนั้นได้อย่างเข้มงวด เพื่อรักษาความเป็นธรรม เช่น การควบคุมราคาค่าบริการสาธารณูปโภค เป็นต้น บริการสาธารณะประเภทนี้จึงควรดำเนินการในรูปรัฐวิสาหกิจ แต่ในขณะเดียวกัน รัฐวิสาหกิจก็สามารถว่าจ้างหรือมอบหมายภารกิจบางอย่างที่ไม่เกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐให้เอกชนดำเนินการแทนได้บางส่วนหรือบางกิจกรรม ในลักษณะของการจ้างเหมาเอกชนให้ดำเนินงานบางอย่างแทน

ผู้ทรงคุณวุฒิทางกฎหมายยังชี้ว่า วิธีการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐมากขึ้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น เอกชนลงทุนแทนรัฐ รัฐเข้าไปรับซื้อผลผลิต เป็นวิธีการหนึ่งที่ให้เอกชนเข้ามามีบทบาท และแพร่หลายในต่างประเทศ หรืออีกกรณีคือการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลงทุนจัดทำบริการสาธารณะ จากนั้นรัฐเป็นผู้ซื้อบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกต่อหนึ่ง ส่วนในกรณีที่รัฐไม่ทำภารกิจเองโดยสิ้นเชิงก็สามารถดำเนินการโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นของเอกชน โดยการขายหุ้นรัฐวิสาหกิจมากกว่าร้อยละ 50 หรือรัฐถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50

สำหรับกรณีที่ว่าบริการสาธารณะที่เป็นสาธารณูปโภค ถ้ารัฐไม่ทำเองแล้ว จะทำอย่างไร ในปัจจุบันมีกฎหมายองค์การมหาชน เพื่อให้รัฐจัดตั้งองค์กรในการจัดทำบริการสาธารณะแทนรัฐได้ แต่ในทรรศนะของศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ เห็นว่า กฎหมายดังกล่าวยังไม่มีความสมบูรณ์นัก ในทำนองเดียวกับกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการจัดบริการสาธารณะ อย่างเช่น กฎหมายทุนรัฐวิสาหกิจนั้น เป็นกฎหมายที่เปิดช่องให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นการดำเนินการในรูปแบบบริษัทได้ กล่าวได้ว่าเป็นกฎหมายที่มีช่องโหว่อยู่ เช่น การประเมินมูลค่าทรัพย์สินรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาว่าราคาประเมินในตอนต้นกับการประเมินทรัพย์สินหลังจากที่แปรรูปมาแล้วมีความแตกต่างกันมาก ดังกรณีของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ ได้เสนอว่า สำหรับภารกิจบริการสาธารณะประเภทที่ไม่เกี่ยวกับการใช้อำนาจของรัฐนี้ คณะผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการที่รัฐจะถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทน หรือเปิดโอกาสให้เอกชนรับไปดำเนินการแทนได้ในทันที นอกจากนี้ปัจจุบันมีกฎหมายที่มอบภารกิจบริการสาธารณะของรัฐให้องค์กรอื่นที่มิใช่ภาครัฐดำเนินการแทนในหลาย

รูปแบบ แต่อาจจะยังไม่เป็นระบบนัก ดังนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการ ก็คือ ควรมีการออกกฎหมายที่กำหนดขอบเขต การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างชัดเจน

หากมีกฎหมายกำหนดขอบเขตบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์กรแต่ละภาคส่วนในการจัดทำบริการสาธารณะแต่ละประเภทได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าภารกิจประเภทใดในปัจจุบันควรจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานในภาคส่วนใด และระบุได้อีกด้วยว่าในแต่ละภารกิจของรัฐนั้นจะมอบหมายให้องค์กรใดดำเนินการแทนได้ด้วยวิธีการใด สำหรับกรณีของการศึกษาในครั้งนี้ จำเป็นต้องมีการแยกประเภทภารกิจบริการสาธารณะของรัฐ ออกเป็นอย่างน้อย 3 แบบคือ หนึ่ง ภารกิจที่เป็นการใช้อำนาจรัฐโดยตรง สอง ภารกิจที่เป็นการจัดบริการสาธารณะทั่วไปแต่มีบางส่วนที่ต้องใช้อำนาจรัฐ เช่น รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น และสาม ภารกิจที่ไม่ต้องมีการใช้อำนาจรัฐ เมื่อแบ่งแยกได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าแต่ละภารกิจรัฐควรจะมอบให้องค์กรใดดำเนินการแทนได้ และควรจะมอบด้วยวิธีการใด

กรณีตัวอย่างกฎหมายที่มีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาทำงานแทนรัฐมากขึ้น ได้แก่ ตัวอย่างของกฎหมายว่าด้วย Public Private Partnership: PPP ซึ่งคล้ายกับกฎหมายร่วมทุนในปัจจุบัน ในประเทศฝรั่งเศส เป็นกฎหมายที่ระบุให้ภาครัฐเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับเอกชนในการดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานร่วมกัน นับตั้งแต่การทำเงื่อนไขข้อตกลง การทำสัญญา การวางข้อกำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการข้อพิพาท การเก็บภาษี การเก็บรายได้ เป็นต้น ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ เห็นว่ากฎหมายลักษณะนี้ น่าจะเป็นทิศทางสำคัญของการบริหารงานภาครัฐของไทยในอนาคต อย่างไรก็ตาม หากจะมีการนำกลไกดังกล่าวมาใช้ จำเป็นต้องมีการแก้ไขพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินงานในกิจการของรัฐ เป็นช่องทางการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะแทนรัฐโดยผ่านการเข้ามารับสัมปทาน แต่หากจะใช้รูปแบบการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนกับรัฐนั้นต้องมีการแก้ไขกฎหมายเพื่อให้มีการเปิดช่องใหม่

สำหรับการมอบอำนาจหรือภารกิจของรัฐให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปดำเนินการแทน เป็นช่องทางสำคัญในการผ่องถ่ายภารกิจของรัฐให้องค์กรอื่นดำเนินการแทน แต่ปัญหาที่พบคือ กระบวนการถ่ายโอนอำนาจและภารกิจหน้าที่ของส่วนกลางไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันดำเนินไปอย่างล่าช้ามาก ต่างจากในหลายประเทศซึ่งมีการถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง เช่น ในประเทศฝรั่งเศส ปัจจุบันราชการส่วนกลางยังคงเหลือภารกิจและงบประมาณในการดำเนินงานเพียงส่วนน้อยเท่านั้น เพราะงบประมาณสำหรับการดำเนินภารกิจในระดับพื้นที่นั้นถูกถ่ายโอนไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสียเป็นส่วนใหญ่ มีการตั้งโรงเรียนนักบริหารการปกครองท้องถิ่นขึ้นมาใหม่ ทำหน้าที่แบบเดียวกับโรงเรียนฝึกอบรมข้าราชการของส่วนกลาง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันกฎหมายท้องถิ่นของไทยได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถว่าจ้างเอกชนให้ดำเนินการจัดบริการสาธารณะบางอย่างแทนได้ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถ

รวมตัวกันเข้าเป็นสหการได้ แต่ในอนาคตกฎหมายท้องถิ่นควรพัฒนาก้าวหน้าไปกว่านี้ เช่น การกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตั้งวิสาหกิจของท้องถิ่นขึ้นเองได้ เช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจของรัฐบาล ดังเช่นในประเทศฝรั่งเศส องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการตั้งวิสาหกิจท้องถิ่นเพื่อจัดทำบริการน้ำประปาจำหน่าย การให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตั้งองค์การมหาชนได้ เป็นต้น ดังนั้น ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ จึงเห็นว่าจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากฎหมายที่ระบุอำนาจหน้าที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดตั้งองค์กรในรูปแบบอื่นเพื่อบริหารจัดการบริการสาธารณะได้มากขึ้น

ในมิติทางกฎหมาย ควรมีการจัดระบบกฎหมายใหม่ เช่น การมีกฎหมายกลางเรื่องการมอบอำนาจของรัฐ เช่นในประเทศฝรั่งเศส กฎหมายกำหนดไว้ว่าการที่รัฐจะเปิดให้องค์กรอื่นใดเข้ามาดำเนินภารกิจแทนรัฐ จะต้องมีการมอบอำนาจจากรัฐเท่านั้น วิธีการมอบอำนาจให้องค์กรอื่นดำเนินภารกิจแทนมีอยู่ 3 วิธี คือ วิธีที่หนึ่ง การมอบอำนาจให้องค์กรภาครัฐด้วยกันเป็นผู้ดำเนินการแทน เป็นการจัดทำข้อตกลงที่มีการกำหนดผลผูกพันอย่างชัดเจน

วิธีที่สอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และภารกิจระหว่างรัฐกับท้องถิ่น ซึ่งปัจจุบันในประเทศไทยได้ดำเนินการไปแล้วคือ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นร่วมกันระหว่างราชการส่วนภูมิภาคกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในทำนองเดียวกับในประเทศฝรั่งเศส รูปแบบดังกล่าวเรียกว่า Contract plan เป็นการทำข้อตกลงระหว่างรัฐกับท้องถิ่นว่าในช่วงเวลา 6 ปีข้างหน้า ท้องถิ่นมีแผนจะดำเนินการในเรื่องใดบ้าง ในการดำเนินการตามแผนนั้น รัฐจะสนับสนุนอย่างไร มีการกำหนดวงเงินงบประมาณตามแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและการประเมินชี้วัดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และแผนดังกล่าวจะต้องมีการปฏิบัติตามจนครบกำหนดไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารท้องถิ่นก็ตาม สัญญาที่รัฐทำกับท้องถิ่นในกรณีนี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่รัฐจะมอบหมายภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปคือ รัฐจะต้องมีกฎหมายกลางในการมอบอำนาจให้องค์กรอื่นในภาครัฐด้วยกันไปทำหน้าที่แทน แต่หากเป็นการมอบอำนาจให้เอกชนดำเนินการแทนรัฐ ก็คงต้องเป็นรูปแบบสัญญา ซึ่งเป็นสัญญาทางปกครอง แต่ปัจจุบันแนวคิดเรื่องสัญญาทางปกครองของไทยยังไม่เป็นระบบที่ก้าวหน้านัก หากเปรียบเทียบกับกรณีของประเทศฝรั่งเศส สัญญาทางปกครองเป็นเครื่องมือสำคัญที่รัฐใช้สำหรับมอบหมายบริการสาธารณะให้เอกชนหรือองค์กรอื่นดำเนินการแทน ประเด็นคือ แม้ว่ารัฐจะมอบภารกิจให้องค์กรอื่นดำเนินการแทนแล้ว ก็ยังคงต้องถือว่าบริการสาธารณะที่เอกชนจัดทำนั้นเป็นบริการสาธารณะของรัฐอยู่ นั่นหมายความว่า รัฐยังมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับควบคุมการจัดบริการสาธารณะที่ได้มอบให้เอกชนไปดำเนินการแทนได้ เช่น รัฐสามารถแก้ไขสัญญาข้อตกลงในการมอบหมายภารกิจนั้นโดยเป็นการใช้อำนาจของรัฐแต่เพียงฝ่ายเดียวโดยที่เอกชนไม่ต้องยินยอม

แต่ระบบสัญญาทางปกครองของไทยไม่ยอมรับหลักการดังกล่าว เนื่องจากแนวคิดทางกฎหมายมหาชนของไทยถือว่าการทำสัญญาใด ๆ ต้องตั้งอยู่บนฐานของความเสมอภาคระหว่างคู่สัญญา แต่หาก

พิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความสงบเรียบร้อยหรือความเป็นธรรมในสังคมนั้น รัฐย่อมมีอำนาจในการออกกฎหรือคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียวต่อเอกชนได้โดยไม่ต้องให้เอกชนยินยอม เช่น การออกกฎจราจร เป็นการใช้อำนาจของรัฐเพียงฝ่ายเดียวในการรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม

ในหลักกฎหมายมหาชนฝรั่งเศสถือว่าในการจัดทำบริการสาธารณูปโภคนั้น รัฐย่อมมีหน้าที่ต้องจัดทำบริการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน ดังนั้น แม้ว่ารัฐจะมอบหมายให้เอกชนเข้ามาดำเนินการจัดบริการสาธารณูปโภคแทนแล้ว แต่ปรากฏว่าการจัดบริการนั้นไม่สามารถทำให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจได้ รัฐก็ต้องมีอำนาจในการออกคำสั่งให้เอกชนผู้รับจัดบริการสาธารณะแทนรัฐนั้นปรับปรุงแก้ไขได้ เป็นการใช้อำนาจฝ่ายเดียว

ดังนั้น รัฐจึงต้องเป็นคู่สัญญาที่เหนือกว่าเอกชน เพื่อให้สัญญานั้นสนองตอบความต้องการของประชาชน หลักการสำคัญของการทำสัญญาทางปกครอง คือ การที่รัฐทำสัญญาทางปกครองในการให้เอกชนเข้ามาดำเนินงานแทนรัฐนั้น ประชาชนจะต้องให้ความเห็นชอบต่อการทำหน้าที่ของเอกชนที่เป็นคู่สัญญาด้วย นั่นคือ เมื่อใดที่ประชาชนไม่พึงพอใจในบริการที่ได้รับจากเอกชนที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการแทนรัฐแล้ว รัฐย่อมสามารถบอกเลิกสัญญา หรือแก้ไขสัญญาเพื่อกำหนดเงื่อนไขให้มีการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนได้ ทั้งนี้เป็นการใช้อำนาจฝ่ายเดียวเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน

ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ เสนอว่า การผ่อนคลายกฎระเบียบ (Deregulation) เป็นมาตรการสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการที่รัฐจะเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาทำงานแทนรัฐ หรือการตั้งรัฐวิสาหกิจหรือการเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาดำเนินการจัดบริการสาธารณะแทนรัฐได้ วิธีการผ่อนคลายกฎระเบียบ ก็คือ การแก้ไขกฎระเบียบของระบบราชการที่เป็นตัวกำหนดจำกัดอำนาจหน้าที่และรูปแบบวิธีการดำเนินงานของรัฐ โดยอาจจำเป็นต้องมีการแก้ไขกฎหมายจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ หรือมีการจัดทำกฎหมายใหม่ เช่น กฎหมายกำหนดให้มีการแบ่งแยกขอบเขตภารกิจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างชัดเจน มีกฎหมายที่ยกเว้นกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจบริการสาธารณะเพื่อเปิดโอกาสให้องค์กรอื่น เช่น เอกชน เป็นต้น สามารถมีบทบาทในการดำเนินงานแทนรัฐได้มากขึ้น การผ่อนคลายกฎระเบียบมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานภาครัฐ โดยไม่อยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ หากไม่มีการดำเนินมาตรการผ่อนคลายกฎระเบียบแล้ว การเปิดโอกาสให้องค์กรอื่นเข้ามาดำเนินการจัดบริการสาธารณะแทนรัฐย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้

กล่าวโดยสรุป ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับแนวทางการจัดทำเครื่องมือทางกฎหมาย คือ คณะผู้วิจัยต้องพิจารณาภารกิจเป็นตัวตั้ง ในกรณีภารกิจที่เป็นการใช้อำนาจรัฐ ต้องพิจารณาต่อไปว่า กฎหมายในปัจจุบันได้เปิดช่องให้รัฐมีการมอบหมายให้องค์กรในภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนได้หรือไม่ เช่น เรื่องการบริหารจัดการเรือนจำ การควบคุมกฎจราจร เป็นต้น ถ้ากฎหมายเปิดช่องก็อาศัยช่องทางที่มีอยู่ แต่ถ้าหากกฎหมายไม่เปิด

ช่องไว้ ก็จำเป็นต้องมีการออกกฎหมายเฉพาะเพื่อเปิดช่องให้รัฐมีการถ่ายโอนภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ของรัฐให้องค์กรอื่นดำเนินการแทนได้ ตัวอย่างหนึ่งที่เคยมีการแก้ไขกฎหมายในลักษณะที่เป็นการเปิดช่องให้ภาคเอกชนเข้ามาทำงานแทนรัฐได้ เช่น ในยุครัฐบาลนายบรรหาร ศิลปอาชา มีการแก้ไขกฎหมายจำนวนหนึ่งเพื่อเปิดช่องให้รัฐสามารถตั้งรัฐวิสาหกิจในกิจการที่เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐได้ เป็นต้น

ในกรณีที่เป็นภารกิจที่ไม่ใช่การใช้อำนาจรัฐ เช่น บริการสาธารณะที่ดำเนินการโดยรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามารับดำเนินภารกิจแทนรัฐได้นั้น มีวิธีการคือ การทำสัญญาระหว่างรัฐกับเอกชน หรือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับเอกชน แต่ปัญหาคือ ระบบสัญญาระหว่างรัฐกับเอกชนในการจัดบริการสาธารณะในปัจจุบันตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายเอกชน จึงก่อให้เกิดปัญหาในลักษณะที่รัฐเป็นฝ่ายเสียเปรียบหรือเสียประโยชน์จากการทำสัญญาในหลายกรณี ดังเช่นกรณีที่ภาครัฐต้องเสีย “ค่าโง่” ให้แก่คู่สัญญาภาคเอกชน ในกรณีที่รัฐมีการยกเลิกสัญญา หรือมีปัญหาในการดำเนินการตามสัญญา โดยเอกชนมีการเรียกค่าเสียหายสำหรับอนาคตหรือค่าเสียโอกาสจากการบอกเลิกหรือแก้ไขสัญญานั้น ซึ่งผิดกับหลักการในต่างประเทศที่ไม่ยอมให้มีการเรียกค่าเสียหายสำหรับอนาคต โดยรัฐจะจ่ายเฉพาะค่าเสียหายตามที่เกิดขึ้นจริงในวันที่เลิกสัญญาเท่านั้น เนื่องจากเงินค่าเสียหายที่รัฐต้องจ่ายแก่เอกชนนั้นเป็นเงินภาษีของประชาชน การเรียกค่าเสียหายในอนาคตจากรัฐจึงไม่มีความชอบธรรม

ดังนั้น การผ่อนคลายกฎระเบียบ จึงเห็นว่าควรมีการจัดทำกฎหมายเกี่ยวกับการมอบอำนาจให้เอกชนหรือองค์กรอื่นใดรับมอบหมายภารกิจของรัฐไปดำเนินการแทน โดยมีสาระสำคัญว่าด้วยระบบสัญญาทางปกครอง โดยกำหนดให้การทำสัญญาระหว่างรัฐกับเอกชน หรือระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่ากรณีใด ถือว่ามีฐานะเป็นการทำสัญญาเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ มิใช่การทำสัญญาเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน จึงต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดเขตอำนาจรัฐในการทำสัญญา และการใช้อำนาจรัฐในการควบคุมการทำงานของเอกชนที่ทำสัญญากับรัฐ หรือการที่รัฐจะใช้อำนาจกำกับควบคุมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าเป็นคู่สัญญา ทั้งนี้เพื่อที่รัฐในฐานะคู่สัญญาจะสามารถรักษาเป้าหมายของสัญญานั้นให้บรรลุถึงประโยชน์สาธารณะ นั่นคือ การจัดบริการสาธาณะที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม

****

บทที่ 3

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐ

นายสมพล เกียรติไพบูลย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐ เสนอว่า การพิจารณาการบริหารงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับใด หรือองค์กรในภาคส่วนใด ประเด็นที่จำเป็นต้องคำนึงถึงประการแรก ก็คือ การจัดโครงสร้างองค์กร ในกรณีของภาครัฐในปัจจุบัน นอกจากการจัดโครงสร้างส่วนราชการในระดับกระทรวง ทบวง กรม ยังมีการจัดตั้งองค์กรบริหารรูปแบบใหม่ที่เป็นอิสระจากระบบราชการและคล่องตัวในการบริหารงาน เช่น องค์การมหาชน เป็นต้น ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาก็คือ การจัดโครงสร้างหน่วยราชการในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมต่อการปรับปรุงระบบบริหารงานภาครัฐอย่างไร มีโครงสร้างจุดใดที่เป็นปัญหา

ประการที่สอง ซึ่งควรให้ความสำคัญมากกว่า คือ ระบบการบริหารจัดการ ในกรณีของภาครัฐ ต้องพิจารณาว่าการบริหารจัดการภาครัฐมีประเด็นปัญหาอย่างไร การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลในการทำงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในระบบราชการ

ประการที่สาม แม้ว่าจะมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ยังจำเป็นต้องมีบุคลากรที่ดี ทั้งในแง่คุณภาพ ศักยภาพ และคุณธรรมด้วย บุคลากรมีส่วนสำคัญในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในการบริหารงานภาครัฐเป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงระบบบริหารงานภาครัฐจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้งสามด้านไปพร้อมกัน

สำหรับการพัฒนาระบบบริหารราชการไทยนั้น มีการถกเถียงกันมามากว่าควรจะมีการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐให้มีลักษณะเหมือนภาคเอกชนหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการปรับปรุงระบบบริหารราชการให้มีลักษณะใกล้เคียงกับภาคเอกชนบ้างในหลายกรณี แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่าระบบราชการมีส่วนในการค้ำจุนการพัฒนาประเทศเป็นหลักมาโดยตลอดนับแต่อดีต โดยเฉพาะการธำรงรักษาระบบกฎหมายและความมีระเบียบเรียบร้อยของสังคม ดังนั้น การนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบเอกชนมาใช้กับภาครัฐก็ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในรูปแบบการบริหารงานแบบเอกชนด้วย

สำหรับจุดดีของการบริหารงานแบบเอกชนที่ควรนำมาเป็นแนวทางพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐก็คือ การมุ่งการดึงมืออาชีพมาทำงาน มีระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างตัวชี้วัดของงานอย่างเป็นรูปธรรม หรือ KPI มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน มีระบบการแข่งขันทั้งภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงานภายใน รวมถึงการแข่งขันภายนอก โดยแข่งขันกับธุรกิจที่

คล้ายกัน โดยมีการสร้างระบบจูงใจ เช่น การให้โบนัส เป็นต้น ในขณะเดียวกันการบริหารจัดการก็เน้นความประหยัด ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร มีระบบการตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงาน รวมไปถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) มีรูปแบบการตอบแทนสังคม

การศึกษาเพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐ ต้องคำนึงด้วยว่านอกจากส่วนราชการ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภาคเอกชน ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ยังเกี่ยวโยงหรือได้รับผลกระทบจากอำนาจของรัฐในฝ่ายบริหาร นิติบัญญัติ และตุลาการด้วย โดยเฉพาะอำนาจทางการเมืองของฝ่ายบริหาร เป็นอำนาจที่สามารถกำกับควบคุมทิศทางการดำเนินงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน แม้แต่ในฝ่ายนิติบัญญัติก็สามารถควบคุมได้ เพราะเป็นกลุ่มการเมืองเดียวกัน

นายสมพล ชี้ว่า ที่ผ่านมานอกจากฝ่ายบริหารมีอำนาจเหนือระบบราชการค่อนข้างเด็ดขาด เพราะการดำเนินการใด ๆ ของฝ่ายบริหารซึ่งมีอำนาจกำกับฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การออกกฎหมายต่าง ๆ ระเบียบต่าง ๆ หรือนโยบาย เป็นต้น การตัดสินใจทางการเมืองของฝ่ายบริหารยังกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมของภาคเอกชนและภาคประชาชนโดยตรงด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ภาคเอกชนจะหยุดการดำเนินการเพื่อรอดูทิศทางนโยบายของฝ่ายที่จะเข้ามาเป็นรัฐบาลใหม่ มิพักต้องกล่าวถึงระบบราชการซึ่งหยุดชะงักจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงทิศทางนโยบาย ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อความก้าวหน้าในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ภาคประชาชน ในอนาคตจึงควรพิจารณาปรับดุลอำนาจของฝ่ายบริหารและองค์กรในภาคราชการและภาคเอกชน มิให้อำนาจทุกอย่างรวมศูนย์กับฝ่ายบริหารมากจนเกินไป

สำหรับการปรับปรุงระบบการจัดบริการสาธารณะของรัฐนั้น นายสมพล เสนอว่าคณะผู้วิจัยอาจแบ่งการจัดบริการสาธารณะของรัฐได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มแรก บริการที่รัฐต้องทำเอง ซึ่งเอกชนไม่สามารถทำได้ รัฐอาจดำเนินการโดยตั้งรัฐวิสาหกิจเพื่อดำเนินการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชน อีกกลุ่มหนึ่งคือ ภารกิจบริการสาธารณะที่รัฐไม่ควรดำเนินการเอง โดยเฉพาะภารกิจที่เอกชนสามารถดำเนินการได้ รัฐก็ไม่ควรเข้าไปแข่งขันกับเอกชน

อย่างไรก็ตาม บทบาทของรัฐในการเข้าไปมีส่วนในการจัดบริการสาธารณะนั้น เป็นประเด็นถกเถียงระหว่างความคิด 2 ขั้วอยู่อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ฝ่ายหนึ่งเห็นว่ารัฐต้องเข้ามามีบทบาทกำกับควบคุมบริการสาธารณะและการใช้ทรัพยากรของส่วนรวมเป็นอย่างมาก เพื่อรักษาประโยชน์สาธารณะและความเป็นธรรม แต่อีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่า รัฐไม่ควรเข้ามากำกับหรือดำเนินการจัดบริการสาธารณะ รัฐควรทำหน้าที่เพียงรักษากฎกติกาการแข่งขันและการแสดงบทบาทในการจัดบริการสาธารณะของภาคเอกชน ดังนั้น การพิจารณาเรื่องการมอบหมายภารกิจให้องค์กรอื่นดำเนินการแทน ควรต้องพิจารณาข้อดีและข้อเสียของมุมมองแต่ละด้านที่มีต่อระดับบทบาทของภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะด้วย

สำหรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงบริการสาธารณะของคณะผู้วิจัยนั้น นายสมพล เห็นด้วยในข้อเสนอแนะโดยภาพรวม แต่มีข้อสังเกตในเรื่องของการนำข้อเสนอไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ การทำให้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องที่ยากมาก เช่น มีการตั้งองค์กรตามกฎหมายขึ้นมาใหม่เพื่อเป็นกลไกทางการบริหารสำหรับรัฐบาล แต่หากรัฐบาลกลับไม่ให้ความสำคัญ ก็ทำให้การตั้งองค์กรนั้นไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาตามแนวทางที่เป็นข้อเสนอการวิจัยได้

ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ กรณีการตั้งตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้า เพื่อเป็นกลไกช่วยเหลือเกษตรกรในการลดความเสี่ยงในการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตร ก่อนจะมีการจัดตั้งนั้น มีการเตรียมการเป็นอย่างดี มีการนำสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรไปศึกษาดูงานต่างประเทศหลายครั้ง มีการศึกษาวิจัยจำนวนมาก แต่เมื่อมีการตั้งตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าแล้ว รัฐบาลในเวลาต่อมากลับไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความสนใจในการส่งเสริมบทบาทการทำงานของตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้า แต่อาศัยการกำหนดราคาสินค้าโดยอำนาจของรัฐมนตรีแทน ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่เกษตรกร ดังนั้น การจัดตั้งตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าจึงไม่สามารถอำนวยประโยชน์แก่เกษตรกรได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นต้น คณะผู้วิจัยจึงควรคำนึงถึงเงื่อนไขในการนำข้อเสนอไปสู่การปฏิบัติในระยะยาว โดยมีการวางมาตรการอย่างรัดกุม เพื่อมิให้ผลการวิจัยเป็นข้อเสนอที่สูญเปล่าเพราะไม่นำไปสู่การปฏิบัติดังเช่นกรณีตัวอย่างที่ยกมาข้างต้น

สำหรับข้อเสนอเบื้องต้นของคณะผู้วิจัย ในเรื่องการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่างกระทรวงนั้น นายสมพล เห็นว่า ประเด็นดังกล่าว ถือเป็นประเด็นปัญหาสำคัญของระบบบริหารราชการไทย เนื่องจากการดำเนินภารกิจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่สามารถบรรลุผลได้ด้วยบทบาทของกระทรวงใดเพียงกระทรวงเดียว เช่น ภารกิจเรื่องข้าว มีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดูแลการผลิตและแปรรูป กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ ศึกษาวิจัย กระทรวงพาณิชย์ดูแลการซื้อขาย อีกทั้งยังมีการแทรกแซงโดยคณะรัฐมนตรี จากสภาพดังกล่าวจึงมีการสร้างระบบตัวชี้วัดร่วมระหว่างกระทรวงขึ้น แต่ปัญหาก็คือ แต่ละกระทรวงต่างกำหนดตัวชี้วัดของตนเองในลักษณะที่มีเกณฑ์ขั้นต่ำที่สุด เป็นต้น ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการประสานการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับข้อเสนอให้มีหน่วยงานกลางเพื่อกำกับดูแลการมอบหมายภารกิจระหว่างหน่วยงาน โดยการเสนอให้สำนักนายกรัฐมนตรีทำหน้าที่ดังกล่าวนั้น ในทรรศนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าสำนักนายกรัฐมนตรีจะยินดีรับดำเนินการในบทบาทดังกล่าวหรือไม่ เนื่องจากที่ผ่านมาสำนักนายกรัฐมนตรีมักมีข้อท้วงติงเสมอว่าตนเองเป็นหน่วยงานที่ไม่มีภารกิจหลักของตนเอง เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลภารกิจหลากหลายกระจัดกระจายที่ไม่มีเจ้าภาพ ดังนั้น หากเป็นไปได้อาจพิจารณาทบทวนข้อเสนอเกี่ยวกับการเสนอให้สำนักนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานกลางในการดูแลการมอบหมายภารกิจของรัฐให้องค์กรอื่นดำเนินการแทน

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารราชการที่ควรพิจารณาเสนอแนวทางปรับปรุง คือ การสร้างระบบประเมินผลลัพธ์ในการทำงานของหน่วยราชการ เนื่องจากการทำงานของหน่วยราชการในปัจจุบันยังอยู่ในระดับของการประเมินผลผลิตหรือผลงาน (Output) เท่านั้น เช่น หน่วยงานใช้จ่าย

งบประมาณเพื่อการฝึกอบรมเกษตรกร สามารถรายงานผลการปฏิบัติงานได้แค่ระดับผลการจัดโครงการ โดยพิจารณาจากจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมรับการฝึกอบรมในแต่ละปี แต่ไม่สามารถรายงานหรือประเมินได้ว่าเกษตรกรเหล่านั้นมีอยู่กี่รายที่สามารถนำความรู้ที่ได้ฝึกอบรมกลับไปต่อยอดหรือใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเกษตรหรือพัฒนาอาชีพและรายได้ของตนเองได้ตามเป้าหมายของโครงการ ดังนั้น การปรับปรุงระบบบริหารงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลไกในการประเมินชี้วัดผลลัพธ์ในการทำงาน (Outcome)

นอกจากนี้ นายสมพล ยังให้ข้อเสนอเพิ่มเติมว่า สำหรับบริการสาธารณะประเภทที่เป็นการใช้อำนาจของรัฐ ซึ่งหน่วยราชการไม่สามารถมอบหมายให้องค์กรเอกชนดำเนินการแทนได้นั้น ก็ควรมีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานของหน่วยราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการรับบริการ เช่น ระบบการต่อทะเบียนรถมอเตอร์ไซด์ ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลข้อมูลที่สามารถให้บริการรวดเร็วเท่ากับการจ่ายค่าโทรศัพท์ในเคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นต้น

สำหรับข้อสังเกตหรือข้อพึงระวังในการรปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม โดยการปรับลดขนาดหรือลดบทบาทของภาคราชการให้น้อยลง ด้วยวิธีการการเปิดโอกาสให้เอกชนหรือองค์กรอื่นใดเข้ามาทำบริการสาธารณะหรือทำงานแทนหน่วยราชการ ก็คือ คณะผู้วิจัยจำเป็นต้องคำนึงถึงความมีธรรมาภิบาลในการทำงานของภาคส่วนอื่นที่ดำเนินการแทนรัฐด้วย กล่าวคือ การมอบหมายภารกิจให้องค์กรภาคเอกชนดำเนินการนั้น จำเป็นต้องมีมาตรการทางกฎหมายที่เข้มงวดในการกำกับบังคับการทำงานขององค์กรเหล่านั้นด้วย เพราะเป็นการทำงานที่มีผลต่อประโยชน์สุขของสังคม เช่น หากรัฐไม่สามารถกำกับควบคุมการตรวจสภาพรถยนต์ขององค์กรเอกชนได้ โดยปล่อยให้มีการละเลยหรือบกพร่องในการตรวจสภาพรถยนต์ เมื่อรถที่ไม่ผ่านมาตรฐานดังกล่าวออกไปสู่ท้องถนน อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวมได้ ในกรณีนี้รัฐจำเป็นต้องมีมาตรการในการลงโทษเอกชนที่ใช้ดำเนินงานบริการสาธารณะแทนรัฐบกพร่องอย่างรุนแรง เช่น มีการปรับเป็นจำนวนมาก เป็นต้น ทั้งนี้ต้องคำนึงว่าภาคเอกชนไม่ได้มีความโปร่งใสมากไปกว่าภาครัฐเสมอไป

****

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะของตัวแทนองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4.1 กรมสุขภาพจิต

ตัวแทนกรมสุขภาพจิตมีความเห็นว่า เรื่องที่มีการศึกษาในครั้งนี้เป็นเรื่องที่ดี และมีการพูดมานานแล้ว โดยเฉพาะการมอบภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้องค์กรอื่นที่มิใช่ภาคราชการ แต่ประเด็นที่คณะผู้วิจัยยังไม่มีการกล่าวถึง ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการโอนหรือมอบภารกิจให้องค์กรอื่นกับระบบการมอบหรือโอนงบประมาณเพื่อให้ดำเนินภารกิจ ซึ่งผู้อภิปรายเห็นว่าเรื่องการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณกับภารกิจที่หน่วยราชการถ่ายโอนหรือมอบหมายให้องค์กรอื่นดำเนินการแทนนั้น เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ารูปแบบการบริหารจัดการ

ตัวอย่างเช่น การโอนงบประมาณจากส่วนกลางไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแผนการถ่ายโอนภารกิจนั้น ที่ผ่านมาได้มีการโอนงบประมาณไปแล้ว แต่หน่วยราชการที่โอนงบประมาณไปให้นั้น ไม่สามารถรับรู้ได้เลยว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการนำงบประมาณที่ได้รับการถ่ายโอนจากส่วนราชการไปดำเนินภารกิจที่เป็นเป้าหมายของหน่วยราชการนั้น ๆ อย่างไร หรือมีการทำภารกิจให้เกิดผลมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

ดังนั้น ตัวแทนกรมสุขภาพจิตเห็นว่า ควรมีการทำสัญญากำหนดการใช้งบประมาณที่ได้รับถ่ายโอนไปให้องค์กรที่ได้รับการถ่ายโอนงบประมาณต้องนำเงินไปดำเนินภารกิจตามที่ได้กำหนดหรือตกลงกันไว้ เพราะที่ผ่านมาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเมื่อได้รับการถ่ายโอนไปแล้ว กลับไม่ได้นำเงินนั้นไปดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่มีการถ่ายโอน หรือมีการดำเนินการเพียงบางส่วน และมีการนำเงินไปใช้ในภารกิจอื่นซึ่งไม่เกี่ยวกับภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนพร้อมกับงบประมาณ ฉะนั้น การมอบหมายถ่ายโอนภารกิจต้องสอดคล้องกับการจัดการงบประมาณด้วย

4.2 ตัวแทนภาคประชาชน

ตัวแทนภาคประชาชนมีความเห็นว่า การพัฒนาระบบราชการ ไม่ควรยึดตัวแบบหรือแนวทางต่างประเทศเป็นหลัก แต่จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพสังคมและบริบทเฉพาะของประเทศไทยด้วย โดยเฉพาะปัญหาในระบบการเมือง และโครงสร้างทางการเมือง ซึ่งนับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ

ตัวอย่างเช่น นักการเมืองมุ่งเน้นการพัฒนาถนน มิใช่เพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่เพื่อประโยชน์ของเอกชนรายใหญ่ที่ลงทุนระบบรถโดยสาร และผู้รับเหมาก่อสร้างถนน เป็นต้น ดังนั้น การนำตัวอย่างในต่างประเทศมาเป็นแบบอย่างต้องคำนึงถึงความแตกต่างในลักษณะของระบบการเมืองและนักการเมืองของแต่ละประเทศที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันด้วย

อีกประเด็นหนึ่งที่เห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญของการบริหารงานภาครัฐคือ ความซ้ำซ้อนในภารกิจระหว่างส่วนราชการ เช่น กรณีของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬากับกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งอันที่จริงแล้วกระทรวงวัฒนธรรมควรดูแลการท่องเที่ยว ในขณะที่การกีฬาควรอยู่ในกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ควรอยู่ในกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีภารกิจและแนวทางการทำงานแบบเดียวกับกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งอยู่ในกระทรวงมหาดไทย นับเป็นความซ้ำซ้อนของภารกิจของหน่วยราชการที่ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

4.3 กรมควบคุมมลพิษ

ตัวแทนกรมควบคุมมลพิษชี้ว่า ภารกิจหลักของกรมเป็นงานเชิงนโยบายและมีงานบริการควบคู่ไปด้วย ในฐานะผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับข้อเสนอในการวิจัย มีความเห็นว่า การนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ ควรมีการดำเนินโครงการนำร่องเฉพาะพื้นที่ก่อน โดยควรมีการเลือกพื้นที่พิเศษหรือพื้นที่ที่มีศักยภาพในการดำเนินโครงการนำร่องได้ เช่น จังหวัดภูเก็ตหรือเมืองพัทยาที่เป็นพื้นที่พิเศษ หรือพื้นที่ที่มีเศรษฐกิจในลักษณะพิเศษ เป็นต้น การทดลองนำข้อเสนอมาใช้ในโครงการนำร่องจะเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยราชการมากกว่า เนื่องจากผลจากโครงการนำร่องจะช่วยให้รับทราบถึงอุปสรรคปัญหาและข้อติดขัด รวมถึงความเป็นไปได้ในการนำข้อเสนอมาปฏิบัติ ดังนั้นคณะผู้วิจัยไม่ควรเสนอแนวทางการนำเครื่องมือไปปฏิบัติในลักษณะครอบคลุมทั้งประเทศในครั้งเดียว ตัวอย่างคือ กรณีของกรมควบคุมมลพิษ มีการทดลองจัดทำเขตควบคุมมลพิษ โดยเลือกพื้นที่นำร่องที่เป็นเขตพิเศษอย่างเมืองพัทยา เพื่อให้สามารถออกระเบียบหรือข้อบังคับเฉพาะเรื่องขึ้นมาใช้บังคับเฉพาะในพื้นที่นั้นได้ เป็นต้น สรุปคือ ควรมีการทดลองใช้ก่อน จากนั้นจึงปรับปรุงให้เหมาะสมแล้วนำไปขยายผลต่อไป

4.4 กรมชลประทาน

ตัวแทนกรมชลประทานแสดงความเห็นด้วยกับข้อเสนอโครงการวิจัยนี้ โดยชี้ว่ากรณีของกรมชลประทาน มีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางของคณะผู้วิจัย ได้แก่ กรณีการทำบันทึกข้อตกลงกับกรมทางหลวงชนบท โดยจะมีการถ่ายโอนถนนบนคันคลองชลประทานให้กรมทางหลวงชนบททั้งหมด 8,000 กิโลเมตร อย่างไรก็ดี ที่ผ่านมากรมทางหลวงชนบทรับโอนไปเพียง 4,000 กิโลเมตรเท่านั้น เพราะมี

การตั้งเงื่อนไขในการรับโอน เช่น จะรับเฉพาะถนนที่มีโรงเรียนหรือมีสถานที่ปลูกสร้างหรือชุมชนเท่านั้น เป็นต้น ดังนั้น จึงเห็นด้วยกับข้อเสนอของศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ ที่เสนอว่าการมอบหมายภารกิจระหว่างหน่วยงานภาครัฐนั้นควรมีระบบข้อตกลงที่มีผลผูกพันชัดเจน

สำหรับกรณีที่กรมชลประทานมีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินภารกิจแทนนั้น ล่าสุดมีกรณีที่กรมชลประทานเปิดโอกาสให้บริษัททีโอทีเข้ามาดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชนที่เกี่ยวกับภารกิจของกรมชลประทาน ซึ่งเป็นการเข้ามาทำงานแทนสำนักการมีส่วนร่วมของประชาชนในหน่วยงานของกรมชลประทานทั่วประเทศ

นอกจากนี้ ตัวแทนกรมชลประทาน ยังมีความเห็นสอดคล้องกับข้อเสนอของตัวแทนกรมสุขภาพจิตในประเด็นเกี่ยวกับระบบการโอนงบประมาณตามภารกิจที่มีการถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือ การสูบน้ำทั้งนอกเขตและในเขตชลประทาน กรณีที่กรมชลประทานสูบน้ำนอกเขตชลประทานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ทราบว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายสำหรับซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องสูบน้ำ เมื่อมีการรับถ่ายโอนเครื่องสูบน้ำจากกรมชลประทานไปแล้ว แต่ไม่มีการตั้งงบประมาณสำหรับซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงรองรับ จึงไม่สามารถดำเนินการสูบน้ำแก่เกษตรกรในพื้นที่ได้ ส่งผลให้กรมชลประทานต้องตั้งงบประมาณอุดหนุนส่งไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกเพื่อบรรเทาปัญหาเฉพาะหน้า มิให้ประชาชนผู้ใช้น้ำต้องได้รับผลกระทบ

สำหรับกรณีที่กรมชลประทานมีการดึงภาคประชาชนและชุมชนให้เข้ามามีบทบาททำงานแทนบุคลากรในภาคราชการ ได้แก่ กรณีที่กรมชลประทานต้องปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับเงื่อนไขข้อจำกัดด้านการปรับลดอัตรากำลังของกรม โดยจัดตั้งระบบชลประทานอาสา แต่งตั้งจากกลุ่มผู้ใช้น้ำในพื้นที่ชลประทาน ในปีแรกมีจำนวน 80 ตำแหน่ง ปีต่อไปจะเพิ่มเป็น 1,000 ตำแหน่ง และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามจำนวนพื้นที่เขตชลประทานที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยกรมบัญชีกลางได้อนุมัติงบสำหรับเป็นค่าเบี้ยเลี้ยงสำหรับชลประทานอาสาซึ่งทำงานดูแลการจัดการน้ำในเขตชลประทานแทนเจ้าหน้าที่ชลประทาน ถือเป็นการปรับรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน

4.5 **สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา**

ตัวแทนสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เห็นด้วยกับการเสนอให้มีกฎหมายกลางที่จะเปิดช่องให้หน่วยงานของรัฐสามารถมอบอำนาจหรือบทบาทหน้าที่ให้แก่องค์กรในภาคเอกชนและชุมชนมากขึ้น เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการวิเคราะห์ตรวจสอบเพื่ออนุมัติอนุญาตผลิตภัณฑ์อาหารและยา กฎหมายได้มีการเปิดช่องให้สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาสามารถมอบหมายภารกิจให้ภาคเอกชนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบตัวอย่างผลิตภัณฑ์ราชการได้ โดยอนุญาตให้ภาคเอกชนที่รับดำเนินการแทนนั้น สามารถเก็บค่าบริการตรวจวิเคราะห์จากสำนักงานคณะกรรมการ

อาหารและยาได้ แต่ปัญหาคือ โดยตัวภารกิจแล้วพบว่าต้นทุนในการดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบเพื่อรับรองผลิตภัณฑ์ในภาคเอกชนนั้น มีต้นทุนดำเนินการที่แพงกว่าหน่วยราชการดำเนินการ

ตัวแทนสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา จึงมีข้อเสนอคือ การมีกฎหมายกลาง นอกจากจะเปิดโอกาสให้หน่วยราชการมอบอำนาจในการดำเนินภารกิจแก่เอกชนแล้ว ยังควรกำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการแบกรับต้นทุนดำเนินภารกิจโดยเอกชนเองด้วย เพราะการมอบหมายภารกิจให้เอกชนดำเนินการแทน ควรจะช่วยลดภาระด้านงบประมาณในการดำเนินการของหน่วยราชการด้วย แต่ในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยานั้น เมื่อมอบภารกิจให้เอกชนดำเนินการแล้ว กลับต้องจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าต้นทุนที่หน่วยงานใช้ในกรณีดำเนินงานเองเสียอีก การมอบหมายให้เอกชนดำเนินการแทนจึงเพิ่มภาระด้านงบประมาณให้กับหน่วยงานมากกว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของรัฐ

4.6 กรมการขนส่งทางบก

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรมการขนส่งทางบก คือ การมอบภารกิจการตรวจสภาพรถให้เอกชนรับดำเนินการแทน เป็นผลมาจากข้อจำกัดเรื่องบุคลากรและงบประมาณของหน่วยราชการ จึงจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามารับมอบอำนาจหน้าที่ในการตรวจสภาพรถยนต์ไปดำเนินการแทนได้ อย่างไรก็ดี ที่ผ่านมาพบว่า การมอบอำนาจให้เอกชนดำเนินการแทนนั้น จำเป็นต้องมีกลไกการกำกับดูแลที่เข้มงวด ดังนั้น ตัวแทนกรมการขนส่งทางบก จึงมีข้อเสนอคือ นอกจากการทำหน้าที่ในการกำกับดูแลโดยกรมการขนส่งทางบกแล้ว ยังควรมีการพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลภาคเอกชนที่ดำเนินภารกิจหรือใช้อำนาจหน้าที่แทนรัฐเป็นอิสระโดยเฉพาะอีกองค์กรหนึ่งด้วย เพราะลำพังการทำหน้าที่ของกรมการขนส่งทางบกในการสอดส่องดูแลภาคเอกชนที่ดำเนินภารกิจแทนนั้นยังไม่รัดกุมเพียงพอ โดยหน่วยงานดังกล่าวอาจเป็นหน่วยงานกลางที่มีระบบการตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง อย่างไรก็ดี ปัจจุบันกรมการขนส่งทางบกมีการนำระบบตรวจสอบผู้ให้บริการตรวจสภาพรถยนต์โดยผ่านระบบฐานข้อมูลร่วมมาใช้ เพื่อที่กรมจะสามารถตรวจสอบได้ว่าผู้ประกอบการมีการอนุมัติการตรวจสภาพรถจำนวนเท่าใดในแต่ละวัน และมีเลขทะเบียนใดบ้างที่ผ่านการตรวจสภาพจากผู้ให้บริการรายใด

สำหรับกรณีตัวอย่างของการทำบันทึกข้อตกลงระหว่างกรมการขนส่งทางบกกับองค์กรภาคส่วนอื่น ได้แก่ การร่วมกันดำเนินโครงการตรวจรถก่อนใช้ปลอดภัยแน่นอน โดยร่วมกับสถานศึกษาอาชีวศึกษาอู่ซ่อมรถ ในการร่วมกันเปิดให้บริการตรวจสภาพรถยนต์ อีกกรณีหนึ่งคือ การร่วมมือกับกรมสรรพากรในการรับชำระอากรและธรรมเนียม รวมถึงชำระภาษีผ่านจุดบริการของกรมการขนส่งทางบก การร่วมมือกับโรงเรียนฝึกอบรมขับรถภาคเอกชนในการร่วมทำหน้าที่เป็นศูนย์ให้การฝึกอบรมทักษะความรู้การขับขี่ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การมีผู้ประกอบการเอกชนดำเนินการเปิดโรงเรียนฝึกสอนขับรถ จึงช่วยให้ประชาชนได้รับความสะดวกและเข้าถึงบริการมากขึ้น เพราะนอกจากจะเข้ารับการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรม

ของกรมการขนส่งทางบกได้แล้ว ยังสามารถเข้ารับการฝึกอบรมจากโรงเรียนสอนขับรถเอกชนซึ่งมีมาตรฐานไม่ต่างกันได้ด้วย

4.7 ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพ จังหวัดขอนแก่น

ตัวแทนวิทยาลัยการอาชีพ เห็นด้วยกับโครงการวิจัยนี้ และอยากให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีความเห็นเพิ่มเติม 3 ประเด็น คือ ประเด็นแรก การศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบบริหารงานส่วนกลาง ควรมีการวิเคราะห์สภาพความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกระทรวงและกรมต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้หน่วยราชการมีภารกิจที่ชัดเจน รวมถึงเพื่อให้เกิดระบบความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการใช้จ่ายบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ซ้ำซ้อนในลักษณะการแย่งงานกันทำ

ประเด็นที่สอง การทำงานในระบบราชการ นอกจากความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยราชการ กับภาคเอกชน และภาคประชาสังคมแล้ว ยังอาจต้องพิจารณาความเชื่อมโยงของอิทธิพลจากฝ่ายการเมืองที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางการบริหารงานของระบบราชการด้วย งานวิจัยควรให้ความสำคัญหรือวิเคราะห์ให้เห็นถึงปัจจัยด้านอิทธิพลครอบงำของฝ่ายการเมืองที่มีผลต่อการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมหรือบทบาทเชื่อมโยงของฝ่ายการเมืองต่อระบบบริหารงานภาครัฐควรมีความชัดเจนว่าฝ่ายการเมืองจะมีบทบาทได้มากน้อยเพียงใด ก้าวก่ายในเรื่องใดของราชการได้บ้าง แต่มิใช่การเข้ามาแทรกแซงจัดการโดยอาศัยอำนาจทางการเมือง หน่วยราชการควรมีความเป็นระบบที่มีทิศทางตามนโยบายมากกว่าการถูกสั่งการให้เดินไปตามคำสั่งของฝ่ายการเมือง

ประเด็นที่สาม ทำอย่างไรจะทำให้หน่วยราชการไม่ทำงานในลักษณะเชิงพิธีการ เน้นการทำงานให้เสร็จแต่เพียงรูปแบบภายนอก แต่มิได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ เช่น การทำงานของหน่วยราชการหลายหน่วยงาน ได้งบประมาณสำหรับฝึกอบรมพัฒนาคน แต่เป็นการทำโครงการเพียงให้มีคนเข้ามาร่วมตามจำนวนเท่านั้น ไม่ได้สนใจว่าคนเหล่านั้นได้รับประโยชน์หรือนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์อย่างไร อีกตัวอย่างหนึ่งคือ การทำงานโครงการอบรมของหน่วยราชการ เน้นพิธีเปิดเป็นสำคัญ ในเริ่มต้นคนที่เข้าร่วมโครงการจำนวนมากมาร่วมในพิธีเปิด แต่เมื่อประธานในพิธีมากล่าวเปิดงาน และร่วมถ่ายรูปแล้ว ก็ถือว่าโครงการจบและแยกย้ายกันกลับ โดยไม่ได้ให้ความสนใจกับกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เป็นต้น

4.8 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ตัวแทนสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เห็นว่าเป็นงานวิจัยที่มีข้อเสนอสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ในปีที่ผ่านมาได้มีการออกกฎหมายส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แต่เมื่อพิจารณาจากภารกิจหน้าที่ของ

สำนักงานแล้ว จะพบว่า มีขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจะดำเนินการได้โดยลำพัง ดังจะเห็นได้จากกลุ่มผู้ไม่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอยู่ทั่วประเทศมีจำนวนหลายล้านคน และผู้ที่ยังไม่รู้หนังสือทั่วประเทศก็มีเป็นจำนวนมาก จึงเป็นไปไม่ได้ที่จะมีการเพิ่มหน่วยงานให้เพียงพอต่อกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ ดังนั้น จึงมีการคิดรูปแบบการให้บริการสาธารณะโดยการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

รูปแบบที่มีการริเริ่มทดลองใช้คือ การจัดคูปองการศึกษา โดยมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเพื่อมอบหมายให้โรงเรียน สถานีอนามัย และองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ทำหน้าที่เป็นสถานที่รับจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในทุกพื้นที่ โดยก่อนจะดำเนินโครงการได้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของหน่วยงานเหล่านั้น พร้อมทั้งมีระบบการจัดสรรค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้ด้วย

วิธีการดำเนินการคือ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจะมีการแจกจ่ายคูปองการศึกษาให้แก่กลุ่มเป้าหมายเพื่อให้นำคูปองดังกล่าวไปขอรับบริการการศึกษาจากหน่วยงานในโครงการที่อยู่ใกล้หรือสะดวกที่สุด แต่การดำเนินการที่ผ่านมายังไม่ประสบผลตามที่ตั้งเป้าไว้ เนื่องจากในทางปฏิบัติพบว่า แม้จะจ่ายแจกคูปองการศึกษาแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายแล้ว สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยก็ยังต้องลงไปทำหน้าที่ประสานงานทำความเข้าใจกับบุคลากรของหน่วยงานที่รับเป็นหน่วยจัดบริการการศึกษานอกระบบในพื้นที่ต่าง ๆ อีก อันเนื่องมาจากปัญหาเรื่องวิธีคิดและความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานเหล่านั้น ที่ไม่เข้าใจถึงความสำคัญของกระบวนการศึกษาระดับผู้ใหญ่ และไม่มองว่าผู้ใหญ่เป็นผู้เรียนที่ต้องการได้รับบริการการศึกษาไม่ต่างจากผู้เรียนที่อยู่ในระบบโรงเรียน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นอย่างมาก ส่งผลให้โครงการต้องหยุดชะงักลง

****

ส่วนที่ 3
สัมมนาให้ความรู้เจ้าหน้าที่สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 กลุ่มเป้าหมายของการสัมมนาให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.

สำหรับการจัดสัมมนานำเสนอผลการวิจัยและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. ในที่นี้ จัดขึ้นเมื่อวันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น. ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร คณะผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ และเจ้าหน้าที่ ก.พ.ร. เข้าร่วมการสัมมนา โดยการสัมมนาดังกล่าว ได้รับเกียรติจาก รศ.ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นประธานกล่าวเปิดการสัมมนา และได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิในการร่วมให้ข้อเสนอแนะต่อผลการวิจัย 2 ท่าน คือ นายแพทย์ พลเดช ปิ่นประทีป อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และ ดร. เอกบุญ วงศ์สวัสดิ์กุล อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทั้งนี้ ในการสัมมนาดังกล่าวมีผู้เข้าร่วมสัมมนา สรุปรวมทั้งสิ้น 166 คน (โปรดดู ภาคผนวก ก)

1.2 รูปแบบและวิธีการดำเนินการสัมมนาให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.

การสัมมนาแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ประกอบด้วย ช่วงแรก เป็นการกล่าวเปิดการสัมมนาโดยเลขาธิการ ก.พ.ร. ช่วงที่สอง เป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยโดยหัวหน้าโครงการวิจัย ช่วงที่สาม เป็นการให้ทรรศนะและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานภาครัฐ และช่วงที่สี่ เป็นการเปิดให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้แลกเปลี่ยน ซักถาม เสนอความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการศึกษาวิจัยไปขยายผลสู่การปฏิบัติ

บทที่ 2

การกล่าวเปิดการสัมมนาโดยเลขาธิการ ก.พ.ร.

รองศาสตราจารย์ ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ (เลขาธิการ ก.พ.ร.) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการการศึกษาเพื่อปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ โดยชี้ให้เห็นว่า คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีความพยายามที่จะดำเนินการปรับบทบาทภาครัฐ เพื่อเพิ่มบทบาทให้กับภาคส่วนอื่นในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม รวมไปถึงส่วนท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐมากยิ่งขึ้น ดังพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 33 ซึ่งมีสาระสำคัญที่มุ่งให้ระบบราชการต้องกลับมาทบทวนบทบาทของตนเอง พร้อมกับต้องพยายามถ่ายโอนภารกิจของตนเองให้กับภาคส่วนอื่นให้มากขึ้น

สำหรับการเปิดให้ภาคส่วนอื่น ๆ ได้เข้ามามีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะนั้น เลขาธิการ ก.พ.ร. ชี้ว่า จำเป็นต้องหาวิธีการ หรือกระบวนการในการดำเนินการตามเป้าหมายดังกล่าว เนื่องจากเดิมการจัดบริการสาธารณะของภาครัฐ มีรูปแบบและวิธีการที่ชัดเจน แต่หากพิจารณาจากการจัดบริการสาธารณะในภาคส่วนอื่น จะพบนวัตกรรมทางการบริหารใหม่ ๆ ซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จักในสังคมไทยสักเท่าใด เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม โดยมีตัวอย่างในประเทศอังกฤษที่มี Compact ซึ่งหากพิจารณาจากบริบทของการบริหารงานภาครัฐของไทย ก็อาจยังไม่ชัดเจนว่าแนวคิดนี้จะนำมาปรับใช้กฎหมายแบบใด

ยิ่งกว่านั้น ในหลายประเทศ ยังมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กับส่วนท้องถิ่น ในเชิงการบูรณาการและประสานความร่วมมือระหว่างกันในระดับที่สูงมาก เช่น ประเทศฝรั่งเศสในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นอย่างมาก โดยมีการสร้างกลไกการบริหารงานกลุ่มจังหวัด และแผนพัฒนาจังหวัด และยังกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนกลางและอำนาจหน้าที่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้แต่ละภาคส่วนมีบทบาทที่ชัดเจน มีวิธีการทำงานร่วมกันโดยการใช้สัญญาระหว่างหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นระบบ

นอกจากนั้น ยังมีแนวคิด PPPs ซึ่งเป็นแนวคิดการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ในฐานะที่เป็นภาคีหุ้นส่วนซึ่งกันและกัน มิใช่การแปรรูปภารกิจของรัฐอย่างที่มักเข้าใจกัน โดยเครื่องมือเหล่านี้นับเป็นเครื่องมือใหม่ในการบริหารงานภาครัฐทั้งสิ้น นับเป็นการตอบสนองต่อกระแสประชาธิปไตยที่เปิดให้ภาคส่วนอื่นพยายามที่จะเข้ามามีบทบาท และจำเป็นต้องหาวิธีการอันเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งใน

ประเทศอังกฤษก็มีเครื่องมืออีกตัวหนึ่ง ที่จะใช้ “หมัดน็อค” สำหรับภาคส่วนอื่นในกรณีที่ภาคราชการไม่คลายภารกิจออก เรียกว่า Contestability หรือ Contest market ซึ่งในงานวิจัยนี้จะศึกษาความเหมาะสมในการจัดภารกิจของภาคเอกชน หากพบว่าภารกิจใดที่ภาคเอกชนสามารถจัดบริการสาธารณะได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพมากกว่าภาครัฐ ภาคเอกชนควรจะเป็นผู้ดำเนินภารกิจดังกล่าว โดยภาครัฐจะต้องสร้างกลไกเปิดให้เกิดการแข่งขันระหว่างภาคเอกชน นอกจากนั้นภาคประชาสังคมก็ยังจะสามารถจัดบริการสาธารณะได้เช่นกัน ซึ่งการสัมมนาครั้งนี้จะเป็นการสร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเพื่อค้นหาวิธีการหรือแนวทางในการนำเครื่องมือดังกล่าวในทางปฏิบัติต่อไป

****

บทที่ 3

การนำเสนอผลการศึกษาโดยหัวหน้าโครงการวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร. นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ หัวหน้าโครงการวิจัย กล่าวว่า การวิจัยนี้เป็นการเรียนรู้ใหม่ทั้งหมด เนื่องจากเป็นการศึกษาแนวทางการปรับตัวของภาครัฐภายใต้กรอบแนวคิดใหม่ โดยเฉพาะแนวคิดที่มองว่า การบริหารราชการในปัจจุบันจะดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐเพียงลำพังไม่ได้ แต่จำเป็นต้องทำงานกับภาคส่วนอื่น ทั้งภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐด้วย โดยสำหรับการทำงานกับภาคเอกชน ในแวดวงวิชาการไทยได้มีการกล่าวถึงแนวคิด PPPs มาระยะหนึ่งแล้ว แต่สำหรับการเปิดให้ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน เข้ามาทำงานร่วมกับภาครัฐนั้น ยังถือเป็นเรื่องใหม่ในการรับรู้ ความเข้าใจ และในทางปฏิบัติ

สาระสำคัญของงานวิจัย คือการศึกษาเพื่อสร้างกลไกการขับเคลื่อนการปรับปรุงบทบาทและภารกิจของภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ของการพัฒนาระบบราชการ คือ เป็นการปรับบทบาทการทำงานของระบบราชการให้มีลักษณะเป็นบูรณาการ แสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ และเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำบริการสาธารณะมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์ประเภทภารกิจของงานเพียงบางส่วน โดยศึกษาจากตัวอย่างในหน่วยราชการที่ปฏิบัติงานจริง และมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเครื่องมือ ซึ่งมาจากฐานแนวคิดการสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐ ได้แก่ กลไกการสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) และกลไกการปรับบทบาทของภาครัฐ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง (Public/Public Partnership) การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรในภาคประชาสังคม (Public Social Partnership) และการสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน (PPPs)

ฐานแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่ได้นำเข้ามาปรับประยุกต์ใช้ในประเทศไทยที่ผ่านมานั้น อาจกล่าวได้ว่ายังไม่ได้เข้ามาแบบเต็มรูปแบบ สำหรับกรอบแนวคิดใหม่ที่จะช่วยให้การปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐสามารถก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง คือแนวคิดเรื่อง Contestability ซึ่งมาจากแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) และแนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics) เป็นการเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาแข่งขันการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative governance) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

ฐานแนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability) เป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการผูกขาดตลาด เพื่อให้ภาคส่วนอื่นสามารถเข้ามาแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะได้ อาทิ กิจการไฟฟ้า ประปา การเดินรถ การศึกษา การให้บริการแก่เด็ก คนชรา คนพิการ พิพิธภัณฑ์ งานห้องสมุด เป็นต้น กิจการเหล่านี้สามารถสร้างกลไกเพื่อให้เกิดการแข่งขันได้ เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศเพื่อเป็นเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้หน่วยราชการเปิดให้ภาคส่วนอื่น ๆ ที่มีศักยภาพที่จะจัดบริการสาธารณะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า สามารถเข้ามาดำเนินภารกิจนั้น ๆ แทนหน่วยงานภาครัฐได้ ภายใต้กรอบกติกาที่หน่วยงานซึ่งเป็นเจ้าของภารกิจได้กำหนดไว้

แนวคิดดังกล่าวมิได้หมายความว่าเป็นการยกงานให้กับภาคเอกชน แต่หลักการสำคัญคือ ภารกิจหน้าที่ยังคงเป็นของรัฐ ยกตัวอย่าง การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั่นหมายความว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินกิจการนั้น แต่อย่างไรก็ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ไม่อาจดำเนินภารกิจของตนเองให้สัมฤทธิ์ผลได้เพียงลำพัง ดังนั้น แม้ว่าภารกิจจะถ่ายโอนไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว แต่ภารกิจที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพียงพอ หรืออาจมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า สามารถเข้ามาจัดบริการสาธารณะได้ เช่น ภารกิจที่เกี่ยวกับคลอง การจัดสรรน้ำ ก็อาจโอนภารกิจกลับไปยังหน่วยราชการส่วนกลาง หรืออาจให้ภาคเอกชนซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่าให้เป็นผู้ดำเนินภารกิจดังกล่าวได้ภายใต้หลักแนวคิดดังกล่าว

ดังนั้น หลักการสำคัญของการเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐ (Contestability) จึงไม่ใช่การถ่ายโอนงาน หรือการแปรรูปไปให้ผู้อื่นทำ แต่หมายความว่าภารกิจยังคงเป็นของรัฐ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ดูแลศูนย์เด็กเล็ก คนชราในชุมชน แต่ถ้าหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการทั้งหมดด้วยตนเองแล้วพบว่ามีต้นทุนที่สูง ไม่มีประสิทธิภาพ ก็อาจให้หน่วยงานของรัฐหรือเอกชน หรือภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทนได้

ในกรณีของหน่วยราชการก็เช่นกัน หากพบว่าบางภารกิจที่หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเท่ากับผู้จัดบริการรายอื่นที่อาจเป็นภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคม หน่วยราชการก็อาจมอบหมายให้องค์กรเหล่านั้นเข้ามารับดำเนินภารกิจแทนได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดสัมฤทธิผลในภารกิจของรัฐ และประชาชนได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงสุด จากการศึกษาพบว่า มีหลายกรณีศึกษาที่ได้ดำเนินการดังข้างต้น เช่น การตรวจสภาพรถยนต์ การดูแลชุมชน การดูแลแหล่งน้ำชลประทาน ซึ่งได้ดำเนินการตามหลักแนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิรูประบบราชการในประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จะเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามารับงานภายใต้กติกา คือการเปิดให้มีการเสนอราคาแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการ (Compulsory Competitive Tendering) หากภาครัฐสามารถระบุถึงวิธีการดำเนินภารกิจ ต้นทุนในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน และเงื่อนไขของการดำเนินภารกิจนั้น ๆ แล้ว ไม่จำเป็นว่าภาครัฐจะเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง

ทั้งหมด หากพบว่าองค์กรในภาคส่วนอื่นสามารถดำเนินการได้ดีกว่า โดยภาครัฐต้องมีเงื่อนไขที่สามารถให้หน่วยงานอื่น ๆ สามารถเข้ามาดำเนินการได้ ซึ่งสามารถดำเนินการโดยอาศัยกลไกการจัดซื้อจัดจ้างทั่วไป ซึ่งขณะนี้ในปัจจุบันก็มีหลายหน่วยงานใช้วิธีการดำเนินการลักษณะดังกล่าวนี้ โดยอาศัยเงื่อนไขและการจัดระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ดีและเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป เป้าหมายสำคัญของแนวคิดนี้ไม่ต้องการให้รัฐผูกขาดการจัดบริการสาธารณะ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ได้เปิดเสรีโดยการยกอำนาจหน้าที่ให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยสมบูรณ์ แต่เป็นภาวะกึ่งตลาด โดยต้องคำนึงถึงเครือข่ายองค์กรในภาคประชาสังคม (Third sector) ที่มีศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะในพื้นที่ด้วย จึงกล่าวได้ว่า เป้าหมายสำคัญของแนวคิดดังกล่าวเป็นความพยายามที่จะสร้างสมดุลของการจัดบริการสาธารณะในสังคม

ขั้นตอนสำคัญที่ก่อร่างแนวคิดดังกล่าวให้ดำเนินการได้จริงนั้น ต้องเริ่มจากการปรับบทบาทของภาคส่วนราชการที่จะต้องสร้างเงื่อนไขให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการ แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability) ได้ยึดหลักคุณธรรม การมุ่งอำนวยความสะดวกของประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุด และความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งถ้าหากหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถทำงานได้อย่างสัมฤทธิผลแล้ว ก็จำเป็นต้องเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาจัดบริการสาธารณะแทน ซึ่งต้องนำหลักการของกลไกตลาดเข้ามาสร้างเงื่อนไขเพื่อเปิดให้ภาคส่วนอื่นได้เข้ามาร่วมดำเนินกิจการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดดังกล่าวเป็นการสร้างความเป็นหุ้นส่วนระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของภารกิจในการจัดบริการสาธารณะ กับผู้จัดบริการสาธารณะ และสร้างทักษะการจัดบริการสาธารณะในหน่วยงานภาครัฐ รวมไปถึงระบบกฎเกณฑ์ และกลไกการกำกับกระบวนการมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะของภาครัฐให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการ (Commissioning) เพื่อรับประกันได้ว่าประชาชนจะได้รับบริการสาธารณะที่ดีมีมาตรฐาน แม้การจัดบริการดังกล่าวจะมิได้ดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐก็ตาม

สำหรับกรอบการวิเคราะห์ตลาดบริการสาธารณะ (Public procurement market) : บทบาทของภาครัฐ (โปรดดู เอกสารประกอบการสัมมนา) ได้แสดงถึงขอบข่ายของงานวิจัยที่ศึกษา ซึ่งงานวิจัยนี้จะศึกษาถึงงานประเภทที่ 2 (Contracting in) คือ เป็นบริการสาธารณะที่รัฐบาลสามารถเป็นได้ทั้ง “ผู้จัดบริการ” (Provider) และเป็น “ผู้ซื้อบริการ” (Purchaser) ในเวลาเดียวกัน รวมทั้งยังหมายรวมถึงงานประเภทที่ 4 (Contracting out/ Outsourcing) คือ เป็นบริการสาธารณะที่รัฐบาลไม่เป็นผู้จัดบริการ (Provider) ด้วยตนเอง แต่เปลี่ยนบทบาทเป็น “ผู้ซื้อบริการสาธารณะ” (Purchaser) โดยในงานทั้งสองประเภทนี้ปรากฏมากในต่างประเทศภายใต้หลักการ Contestability เช่น งานทำความสะอาด งานขนส่ง การศึกษา เป็นต้น

ดังนั้น ภารกิจที่ภาครัฐควรเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการตามแนวคิดนี้ ได้แก่ ภารกิจที่รัฐสามารถเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการแทนได้แบบกึ่งตลาด โดยลดอุปสรรคกีดกันการเข้าสู่ตลาดของผู้จัดบริการรายใหม่ที่มีศักยภาพทัดเทียมแข่งขันกับผู้จัดบริการน้อยรายที่มีอยู่เดิมลง อาทิ บริการรถไฟ

สายการบิน การทำความสะอาด อีกภารกิจหนึ่งคือ เป็นภารกิจที่รัฐเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันกันจัดทำบริการสาธารณะในเชิงพาณิชย์ได้เต็มที่ อาทิ งานขนส่งมวลชน งานด้านการแพทย์

สำหรับแนวคิดว่าด้วยการบริหารงานภาครัฐแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative governance) เป็นอีกก้าวหนึ่งของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และเป็นการดึงพลังจากภาคส่วนอื่นเข้ามา โดยแนวคิดนี้เห็นได้จากองค์กรความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบระหว่างรัฐกับเอกชน ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยราชการ รูปแบบการประสานความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ นี้ จะทำให้แนวคิดหลักของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่สามารถเดินไปจนสุดทางได้

กลไกสำคัญของการสนับสนุนให้เกิดการประสานความร่วมมือ คือ การสร้างกลไกให้ภาคส่วนอื่น (Third sector) ได้แก่ องค์กรภาคประชาสังคมนอกเหนือจากภาคเอกชน สามารถเข้ามาทำงานร่วมกับภาครัฐได้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Partnership) ที่พยายามสร้างบรรยากาศให้หน่วยงานที่สามารถดำเนินภารกิจได้ดีกว่าเข้ามาจัดบริการสาธารณะของรัฐ โดยเป้าหมายของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ที่การต้องการให้ความสำเร็จของงานมีระบบความรับผิดรับชอบ มีระบบตรวจสอบ เพิ่มมูลค่าให้กับการทำงาน และร่วมกันลดความเสี่ยงในเรื่องต่าง ๆ

รูปแบบหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ กล่าวได้ว่ามีตัวแสดงจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งส่วนราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคมและชุมชน รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยในส่วนราชการอาจมีความซับซ้อน เนื่องจากส่วนราชการหมายรวมถึงกระทรวง ทบวง กรม นับเป็นส่วนที่ใหญ่และซับซ้อน ซึ่งจะเห็นได้ว่าเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือจึงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของตัวแสดงในทุกระดับ ทั้งนี้แม้ว่าหน่วยราชการในปัจจุบันก็มีความร่วมมือกัน แต่ไม่ใช่ความร่วมมือในลักษณะที่เป็นการปรึกษาหารือร่วมกันตัดสินใจในกระบวนการทำงานจริง แต่เป็นความร่วมมือในขั้นต้นเท่านั้นหรือเรียกว่า “การประสานงานกัน” (Cooperative) เท่านั้น ไม่ใช่ความร่วมมือในขั้นการวางเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณ และดำเนินภารกิจร่วมกันในนามหุ้นส่วนความร่วมมือ

สำหรับการบริหารงานภาครัฐแบบประสานความร่วมมือนั้น เป็นการสร้างมูลค่าตั้งแต่กระบวนการปรึกษาหารือ การจัดทำงบประมาณ ซึ่งนับเป็นระดับความร่วมมือที่สูงกว่าความร่วมมือที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน โดยจากการประชุมกลุ่มย่อยพบว่า หน่วยราชการมี MOU จำนวนมาก แต่ในความเป็นจริงแล้ว MOU ในหน่วยราชการ แม้แต่ระหว่างหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ก็ไม่มีหลักประกันได้ว่าการดำเนินความร่วมมือจะเกิดผลสำเร็จได้ ส่วนที่ดำเนินการได้ดีก็เป็นเพียงการประสานการทำงานร่วมกัน ซึ่งยังก้าวไปไม่ถึงการประสานความร่วมมือในการทำภารกิจ โดยมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนภารกิจร่วมกันอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป เป้าหมายหลักของการศึกษาวิจัยนี้ นอกจากดูแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ประสบการณ์จากต่างประเทศ ทั้งในอังกฤษ และยุโรป คณะผู้วิจัยยังได้จัดทำข้อเสนอและเครื่องมือสร้าง

ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และการดึงพลังจากภาคประชาสังคมเข้ามาร่วมกับภาครัฐ ได้แก่ หนึ่ง การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง สอง การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยราชการภาครัฐกับภาคประชาสังคม และสาม การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยราชการกับภาคเอกชน

คณะผู้วิจัยพบว่า การดำเนินการดังกล่าวมีแนวทางปฏิบัติที่ตั้งอยู่บน 3 ฐานแนวคิด ได้แก่ *ฐานคิดแรก* คือ เรื่องกฎหมาย ซึ่งจะใช้มากในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรของรัฐ ส่วนราชการ *ฐานคิดที่สองคือ* เรื่องสัญญา เช่น เรื่อง PPPs ผู้ประกอบการต้องมาจากฐานของสัญญา หรือ MOU ของหน่วยราชการต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาขึ้นไปให้มีลักษณะเป็นสัญญาทางปกครอง นอกจากนี้ ตัวระบบสัญญาที่ภาครัฐจะเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามานั้น นอกเหนือจากการเข้ามาทำงานแทนแล้ว ยังจะต้องเอื้อให้เกิดกระบวนการแข่งขันกับภาครัฐได้ด้วย

ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการดูแลเรื่องเด็ก ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในปัจจุบันได้ลงไปที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถ้าหากงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหลายแห่งทราบถึงต้นทุนการดำเนินภารกิจของตนเอง ตลอดจนเงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินงานแล้ว องค์กรภาคประชาสังคมอาจมีความพร้อมที่จะเข้ามาดูแลภารกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแทนได้ เพราะองค์กรภาคประชาสังคมแต่ละแห่งต่างมีความเข้มแข็งในแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน เนื่องจากความเข้มแข็งขององค์กรภาคประชาสังคมย่อมขึ้นกับสภาพเงื่อนไขของแต่ละพื้นที่ ยกตัวอย่าง กองทุนหมู่บ้าน ก็มีความเข้มแข็งในบางจังหวัดเท่านั้น ขณะเดียวกัน อีกหลายหมู่บ้านก็มีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ที่เป็นกลุ่มของชาวบ้าน ซึ่งมีความเข้มแข็งมากกว่ากองทุนหมู่บ้านซึ่งเป็นของภาครัฐ เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ที่ลำปาง ปทุมธานี เป็นต้น ดังนั้นในภาวะเช่นนี้ จึงควรมีการเปิดให้มีการเสนอราคาแข่งขันกันเข้ามารับดำเนินภารกิจบริการสาธารณะแทนหน่วยงานของรัฐ

สำหรับ *ฐานคิดที่สาม* คือ การจัดทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ (Compact) เป็นฐานคิดใหญ่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่าง Public social partnership เป็นภาคประชาสังคม ชุมชน ทั้งนี้ ภาคประชาสังคม ชุมชนอาจไม่จำเป็นว่าจะมีความต้องการที่จะเข้ามาทำงานร่วมกับรัฐเสมอไป องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคมมีความแตกต่างหลายรูปแบบ องค์กรภาคประชาสังคมบางประเภททำงานเพียงรณรงค์ทางการเมือง ขณะเดียวกันก็มีบางองค์กรที่ต่อต้านรัฐ อย่างไรก็ดี ยังมีองค์กรภาคประชาสังคมอีกจำนวนหนึ่งที่มีงานบริการสาธารณะ ดังนั้น หากมีรูปแบบความร่วมมือแบบข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ (Compact) ก็จะทำให้องค์กรภาคประชาสังคมที่จัดบริการสาธารณะมีกลไกที่สามารถเข้ามาได้ กล่าวโดยสรุป ฐานแนวคิดทั้งสามฐานนี้เป็นฐานที่ทำให้เกิดความร่วมมือในลักษณะที่เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ

สำหรับในต่างประเทศ กรณีประเทศสหราชอาณาจักรจะมี Compact อยู่ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับชาติ ซึ่งกรณีสหภาพในอังกฤษ องค์กรทางสังคมต้องรวมตัวกันเพื่อลงทะเบียนและมีข้อตกลงในระดับชาติที่เรียกว่า National Compact เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม แต่ไม่จำเป็นต้องมีข้อตกลงกับทุกองค์กรทางสังคม แต่มักเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีภารกิจดำเนินการจัดบริการสาธารณะ ทำให้

เห็นว่าองค์กรเหล่านี้ก็สามารถเข้ามาทำงานของภาครัฐได้ นอกจากนั้นยังมีข้อตกลงในระดับท้องถิ่น หรือที่เรียกว่า Local Compact โดยมีคณะกรรมการกลางกำกับร่วม และมีสภาที่เปิดให้องค์กรภาคประชาสังคมได้แสดงเสียงของตนเองและร่วมกำกับตรวจสอบกันเอง อย่างไรก็ดี ในลำดับแรกควรจะต้องสร้างข้อตกลงในระดับชาติขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นจึงค่อยสร้างข้อตกลงในระดับท้องถิ่น

สำหรับกรณีศึกษาส่วนราชการของไทย จากการศึกษาพบว่ามีหน่วยงานจำนวนหนึ่งที่มีความร่วมมือระหว่างองค์กรอื่นกับภาครัฐ ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ เช่น คณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมจังหวัด เป็นความร่วมมือโดยลงนาม MOU กันระหว่างหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงยุติธรรม ทำให้การทำงานในพื้นที่ระดับจังหวัด เป็นการทำงานในระดับ MOU เป็นส่วนใหญ่ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาครัฐด้วยกัน ซึ่งช่วยสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานได้เป็นอย่างดี และช่วยแก้ปัญหาเรื่องข้อจำกัดเชิงโครงสร้างหน่วยงานและอัตราบุคลากรได้เป็นอย่างมาก

ในกรณีภาครัฐกับภาคเอกชน เห็นได้จาก สำนักงานชลประทานที่ 9 จังหวัดชลบุรีซึ่งต้องอาศัยบริษัท อีสต์ วอร์เตอร์ จำกัด บริษัท แหล่งน้ำสยาม จำกัด และบริษัท อันดัสเทรียลวอร์เตอร์ จำกัด ในการจัดสรรน้ำในพื้นที่ภาคตะวันออก ซึ่งถือเป็นร่องรอยของ Public/Private Partnership นอกจากนี้ยังมีกรณีของกรมป่าไม้กับกรมที่ดิน กรณีกรมการค้าระหว่างประเทศกับสภาหอการค้าจังหวัด โดยให้สภาหอการค้าซึ่งนับเป็นองค์กรเอกชน เป็นผู้รับจดทะเบียนแหล่งกำเนิดสินค้า จึงเห็นได้ว่ามีภารกิจจำนวนหนึ่งที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยทางสภาหอการค้าจังหวัดลำปางเองก็ยืนยันว่ายังสามารถดำเนินภารกิจของภาครัฐได้ โดยเฉพาะงานด้านทรัพย์สินทางปัญญา สภาหอการค้าก็สามารถทำหน้าที่เป็นจุดรับคำขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาแทนสำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้ โดยที่ภาครัฐสามารถมอบให้สภาหอการค้าเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเอกสารและดำเนินการต่าง ๆ รวมไปถึงการตรวจรับเอกสารตามขั้นตอนต่าง ๆ

นอกจากนั้นยังมีกรณีอื่น ๆ ได้แก่ กรณีรังวัดที่ดินเอกชน เรื่ององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับกรมสรรพสามิต ซึ่งหากมองในเชิงกฎหมาย กล่าวได้ว่าการเก็บภาษีสรรพสามิตควรเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ท้องถิ่นต้องประสบปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาการเมือง แม้ว่าจะมีการถ่ายโอนภารกิจการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปแล้ว แต่ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังคงให้กรมสรรพสามิตเป็นผู้เก็บภาษีสรรพสามิตแทน จึงกล่าวได้ว่าความร่วมมือระดับท้องถิ่นนั้นยังคงมีอยู่

อีกทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองก็สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยเฉพาะภารกิจการจัดการขยะ และการดูแลปัญหาน้ำเสีย โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง มีบรรยากาศทางการเมืองที่ดี ก็จะพบว่ามีความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูง ขณะที่อีกหลายจังหวัดก็ต่างคนต่างทำ ซึ่งเป็นเรื่องหนึ่งของแนวคิดความเป็นหุ้นส่วนกัน อีกทั้งยังมีกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมกับสภาอุตสาหกรรม สมาคมหอการค้าในเรื่องการบริหารศูนย์แสดงสินค้าจังหวัดลำปาง จากกรณีตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในประเทศไทยก็มีร่องรอยแนวคิดนี้อยู่ ดังนั้น ภายใต้กรอบแนวคิดเรื่อง Collaborative

governance และ Contestability ในประเทศไทยไม่ได้เริ่มจากสิ่งที่ไม่มีอยู่เลย แต่จากกรณีศึกษาดังกล่าว ทำให้เห็นว่าในสังคมไทยมีลักษณะของการทำงานภายใต้กรอบแนวคิดนี้อยู่

สำหรับกลไกที่จะสร้างการทำงานในลักษณะดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้ด้วยเครื่องมือ 3 รูปแบบดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ กฎหมาย (Law) สัญญา (Contract) และข้อตกลงความร่วมมือ (Compact) โดยเครื่องมือกฎหมาย เป็นเรื่องการมอบหมายภารกิจของรัฐให้องค์กรอื่นทำแทน ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งระหว่างหน่วยราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยราชการกับเอกชน ขณะที่เรื่องสัญญา การสร้างหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ ก็พอใช้ได้กับหลายภาคส่วน ส่วนข้อตกลงความร่วมมือเป็นกรอบคิดที่ใช้ในความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม

ปัจจุบันการมอบหมายงานระหว่างส่วนราชการทำในรูปแบบของ MOU เช่น กรมราชทัณฑ์ไม่มีตัวแทนอยู่ในต่างจังหวัดก็มอบหมายงานผ่าน MOU กับหน่วยงานในส่วนภูมิภาค คณะผู้วิจัยเห็นว่าควรพัฒนา MOU ให้เป็นระบบสัญญาที่ดีกว่าในปัจจุบัน มีความรับผิดรับชอบต่อกัน เพราะในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่าหน่วยราชการจำนวนมากที่มีการลงนาม MOU กลับไม่มีความรับผิดรับชอบ ไม่มีการติดตาม ไม่มีการตรวจสอบการดำเนินงาน ดังนั้นพบได้ว่ามี MOU จำนวนมากที่ไม่มีผลในทางปฏิบัติ

เครื่องมือการบริหารงานภาครัฐที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นอีกอย่างหนึ่งคือ การมอบหมายภารกิจระหว่างหน่วยราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือที่เรียกว่า In-house service delivery ซึ่งทำให้หน่วยราชการอาจไม่ต้องไปดึงงานจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคืนกลับมา งานหลายอย่างที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินการเองได้ เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ไม่มีงบประมาณ หรือขาดทักษะความเชี่ยวชาญ ก็อาจแก้ไขได้ด้วยการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมายภารกิจนั้นให้ส่วนราชการที่มีศักยภาพดำเนินการแทน ดังนั้น ในเรื่องการมอบหมายจึงอาจใช้เครื่องมือในรูปแบบ Law and Regulation ได้

ส่วนการกำหนดเงื่อนไขให้ผู้จัดบริการสาธารณะในภาคส่วนอื่นเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะทดแทนและแข่งขันกับภาครัฐ (Compulsory Competitive Tendering) ควรจะออกกฎหมายเป็นพระราชกฤษฎีกาต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันมีกฎหมายพระราชบัญญัติการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ก็อาจกำหนดกฎหมายลูกออกมา เพื่อให้งานบริการสาธารณะบางประเภทที่สามารถคำนวณต้นทุน และกำหนดเงื่อนไขกระบวนการชัดเจนได้ ซึ่งภาครัฐอาจเข้ามาทำด้วยตนเองหรือเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาทำก็ได้ หากหน่วยราชการรู้ถึงบทบาท ภารกิจหน้าที่ของตนเอง รู้สภาพเงื่อนไข ต้นทุนการจัดบริการสาธารณะ แต่ไม่สามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล หน่วยงานดังกล่าวอาจเปลี่ยนบทบาทมาทำหน้าที่เพียงกำกับดูแลให้หน่วยงานอื่นเข้ามาทำแทน นอกจากนั้นอีกวิธีการหนึ่งคือ การออกกฎหมายมอบอำนาจกลางก็สามารถมอบให้องค์กรอื่นสามารถเข้ามารับดำเนินภารกิจแทนส่วนราชการได้เช่นกัน

เครื่องมือในรูปแบบสัญญา ก็ควรจะมีการพัฒนาขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นการทำสัญญาเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน ภาคีระหว่างส่วนราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้ว่าจะพยายามให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานร่วมกัน ยกตัวอย่าง งานด้านเด็กในปัจจุบัน กระทรวงการ

พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ไม่สามารถทำงานโดยลำพังได้ จึงต้องไปขอความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรเอกชนเข้ามาทำงานร่วมกันด้วย หรือแม้แต่คณะกรรมการเด็กจังหวัดก็มีผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาอยู่ในคณะกรรมการด้วย ซึ่งโดยทั่วไปหน่วยงานส่วนกลางมักไม่อยากทำงานร่วมกับท้องถิ่น แต่ถ้าหากหน่วยราชการส่วนกลางทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเด็ก เรื่องขยะ หรือเรื่องสิ่งแวดล้อม ก็น่าจะเป็นรูปแบบที่พัฒนาต่อไปได้

นอกจากนั้น ยังมีความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบสหการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ปรากฏอยู่ในกฎหมายไทยมานาน แต่ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ด้วยปัญหาทางการเมืองท้องถิ่น ปัญหางบประมาณ ปัญหาด้านบุคลากร จึงทำให้รูปแบบความร่วมมือแบบสหการยังไม่มีความก้าวหน้ามากนัก ในปัจจุบัน รัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ.2550 มีเจตนารมย์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำงานร่วมกัน พร้อมกับถูกบังคับภายใต้สภาพเงื่อนไขของการดำเนินภารกิจบางอย่าง เช่น การจัดการปัญหาขยะ ที่ท้องถิ่นจะต้องร่วมมือกันโดยสภาพเงื่อนไขของพื้นที่และลักษณะของปัญหา ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งใดแห่งหนึ่งไม่สามารถแก้ไขจัดการได้โดยลำพัง เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งย่อมไม่สามารถสร้างสถานที่ทิ้งหรือกำจัดขยะของตนเองได้เหมือนกันทั้งหมด จึงต้องร่วมมือกัน เป็นต้น

การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างรัฐบาลกับภาคประชาสังคม (Compact) ในระดับชาติ คณะผู้วิจัยได้นำบทเรียนจากประเทศอังกฤษ มาปรับใช้โดยให้มีหน่วยงานกลางที่ศูนย์กลาง เป็นผู้เอื้ออำนวยให้องค์กรภาคประชาสังคมมาลงทะเบียน และกำหนดกรอบความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ ทำหน้าที่เป็นผู้จัดทำข้อตกลงเพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือระดับท้องถิ่น (Local compact) สำหรับในประเทศอังกฤษได้เสนอให้มีหน่วยงานเฉพาะขึ้นในสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งหากพิจารณาหน่วยงานในประเทศไทยอาจหมายถึงสำนักงาน ก.พ.ร. เป็น Office of the Third Sector และให้มีสภาองค์กรภาคประชาสังคมระดับชาติ โดยให้องค์กรภาคเอกชนที่มีความประสงค์จะทำงานร่วมกับรัฐเข้ามาลงทะเบียน รวมไปถึงการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับการมอบหมายภารกิจของรัฐให้ภาคประชาสังคม โดยออกกฎหมายให้แต่ละภาคส่วนไป

กล่าวโดยสรุป กลไกการเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาทำงานร่วมกับภาครัฐนั้น มีฐานแนวคิด 3 แนวคิดที่จะพัฒนาเครื่องมือการทำงานของภาครัฐรูปแบบใหม่ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานภาครัฐไม่ต้องทำงานเองทั้งหมด โดยรัฐบาลจะต้องกลับมาพิจารณาว่า ภารกิจใดบ้างที่ควรเปิดให้องค์กรในภาคส่วนใดเป็นผู้ดำเนินการ สัญญาการมอบหมายภารกิจของรัฐให้องค์กรภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนนั้นควรมีรูปแบบใด และในเรื่อง Compact อาจจะต้องตราเป็นกฎหมายใหม่ และบางส่วนอาจต้องตรากฎหมายต่อเนื่องไปจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อาจตราเป็นพระราชกฤษฎีกาหรือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นมารองรับ เพื่อให้องค์กรภาคประชาสังคมที่มีความประสงค์ที่จะทำงานเกี่ยวข้องกับภาครัฐ สามารถรับงานของภาครัฐไปดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

****

บทที่ 4

การอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

นายแพทย์ พลเดช ปิ่นประทีป อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ชี้ให้เห็นว่า การสร้างภาคีความร่วมมือในประเทศไทย ได้มีอยู่มานานระยะหนึ่งแล้ว และมีการปรับตัวเรื่อยมา ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของคณะผู้วิจัย ทำให้เห็นชัดเจนว่าในประเทศไทยมีการดำเนินงานในทุกรูปแบบที่ได้ศึกษามา ซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการศึกษาวิจัยและสร้างตัวแบบต่อไป อย่างไรก็ดี ในขั้นตอนต่อไป ยังคงต้องช่วยกันคิดรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น ประการแรก เรามีตัวอย่างหรือรูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐกับเอกชน หน่วยงานภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐ ราชการส่วนกลางกับท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาสังคม รวมทั้งภาครัฐกับภาคประชาสังคม ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ลักษณะดังกล่าวนี้ ล้วนเป็นธรรมชาติของการดำเนินภารกิจ แต่คณะผู้วิจัยอาจจะต้องใช้จังหวะนี้ลองศึกษาว่ามีงานอะไร ในกระทรวงใด ที่มีรูปแบบการทำงานแบบนี้อย่างชัดเจน เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการทำงานดังกล่าวขึ้นมาเป็นตัวแบบนำร่อง

ตัวอย่างเช่น ภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงสาธารณสุข ภารกิจด้านการศึกษา ด้านแรงงาน เป็นต้น จากประสบการณ์พบว่า ภาคประชาสังคมสามารถทำได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าภาคประชาสังคมจะมีความเข้มแข็งมาก และพร้อมไปทั้งหมดทั่วทุกจังหวัด แต่ควรพิจารณาตามความพร้อม และศักยภาพ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับภาคประชาสังคมก็จำเป็นต้องสร้างเงื่อนไขสร้างมาตรฐานขั้นต่ำที่จะต้องดำเนินการ ต้องประเมินศักยภาพ ความพร้อมต่าง ๆ จึงจะสามารถปฏิบัติได้จริง

อย่างไรก็ดี ข้อควรระวังประการหนึ่งคือ เมื่อมีรูปแบบใหม่ ๆ ก็มักจะมีการปรับตัวเพียงรูปแบบแต่ไม่ได้มีจิตวิญญาณ หรือเข้าใจในหลักการ แล้วก็ดำเนินการไป จนในที่สุดเกิดความล้มเหลวพร้อมกันทั้งหมด เพราะฉะนั้น การเตรียมความพร้อม การประเมินศักยภาพ และการคัดกรองเป็นขั้นตอนที่สำคัญ โดยจุดเริ่มต้นการดำเนินการนั้น ไม่ควรเริ่มต้นที่รวดเร็วเกินไป แต่ควรสร้างความชัดเจน เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมปราศจากข้อสงสัย ยกตัวอย่างเช่น งานของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ งานของกระทรวงสาธารณสุข งานของกระทรวงแรงงาน ส่วนราชการต่าง ๆ ก็เห็นด้วยที่จะดึงภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามาร่วมดำเนินภารกิจ แต่ในระดับของวิธีการปฏิบัติควรมีการทำความเข้าใจกันให้ชัดเจน

โดยในขั้นแรกควรสร้างความชัดเจนในกระบวนการ แล้วจึงเริ่มดำเนินการ พร้อมกับค้นหาองค์กรที่มีความพร้อม สำหรับความพร้อมของภาคประชาสังคม ไม่ว่าจะเป็นในระดับชุมชน องค์กรภาคประชาสังคม

NGOs มีความเคลื่อนตัวและมีวิวัฒนาการมาค่อนข้างเร็ว แต่จุดอ่อนสำคัญสิ่งหนึ่งคือ องค์กรภาคประชาสังคมโดยส่วนใหญ่ มักมีจุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการ เพราะแต่ละองค์กรมีขอบเขตงานและพื้นที่ที่รับผิดชอบในจุดเล็ก ๆ จึงมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ ทรัพยากรต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็ทำงานอย่างละเอียด แต่ไม่สามารถขยายพื้นที่ในวงกว้างได้เพราะไม่มีทรัพยากร ไม่มีการสนับสนุน ขณะเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรประชาสังคมกับรัฐกลับมีอคติต่อกัน ไม่สามารถเผชิญหน้ากันได้ จึงมีผลให้องค์กรภาคประชาสังคมขาดโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเชิงระบบ ซึ่งหากกล่าวถึงการจัดการเชิงระบบ หน่วยงานภาครัฐย่อมมีความสามารถในการจัดการเชิงระบบได้ดีกว่าองค์กรภาคประชาสังคม

ยกตัวอย่างในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน โดยในช่วงระยะก่อตั้ง ได้มีความพยายามในการดำเนินการก่อตั้งกองทุนหมู่บ้านอย่างรวดเร็ว แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จากกรณีกองทุนหมู่บ้าน จึงสามารถพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยราชการและองค์กรภาคประชาสังคม กล่าวคือ หน่วยราชการมีจุดแข็งในด้านการจัดการระบบ มีระบบโครงสร้างสาธารณูปโภค มีกฎหมาย มีสถานภาพชัดเจน ขณะที่องค์กรภาคประชาสังคม ก็มีจุดแข็งที่ทำงานในเชิงคุณภาพ เข้าใจชาวบ้าน ทำงานละเอียด สามารถสะท้อนปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และได้เสนอแนวคิดเรื่องประชารัฐ โดยนำเอาจุดแข็งของทั้งสองฝ่ายมาทำงานร่วมกัน จึงทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน แต่ในมุมมองของทางองค์กรภาคประชาสังคมเห็นว่า การริเริ่มโครงการใหม่ ๆ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเพื่อเตรียมความพร้อม ซึ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยมุมมองทางการเมือง เพราะเงื่อนไขทางการเมืองมีส่วนสำคัญต่อวิวัฒนาการการปรับบทบาทภาครัฐ

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาวิจัยนี้ ทำให้เห็นว่าประเทศไทยมีกรณีศึกษา มีบรรยากาศที่จะเอื้อให้เกิดการดำเนินการที่จะดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดนี้ได้ สำหรับประเด็นอื่น ๆ ในกรณีให้สำนักนายกรัฐมนตรีเป็นองค์กรหลักในกระบวนการจัดทำข้อตกลงนั้น จากประสบการณ์ที่ได้ดำรงตำแหน่งที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้พยายามผลักดันกฎหมายพระราชบัญญัติส่งเสริมประชาสังคมเพื่อการพัฒนา พบว่า ในภารกิจที่เป็นเรื่องจิตอาสา เป็นงาน CSR และงานประชาสังคม ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นที่จะพัฒนาต่อไปได้ ดังนั้น หากกล่าวถึงข้อตกลงระดับชาติ คณะผู้วิจัยสามารถศึกษากรณีดังกล่าวนี้ได้

ดร. เอกบุญ วงศ์สวัสดิ์กุล อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีข้อสังเกตต่อการศึกษาวิจัย ประการแรก ในงานวิจัยนี้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพียงยุทธศาสตร์เดียว ขณะที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินยุทธศาสตร์หลายด้าน จึงต้องกลับมาดูว่ารัฐจะทำอะไร อะไรที่คิดว่ารัฐจะไม่ทำจำเป็นต้องกลับไปดูแนวคิดที่เป็นรากฐานสำคัญทางการเมืองและเศรษฐกิจที่สำคัญ นั่นคือ แนวคิดปัจเจกชนนิยม และรัฐนิยม แนวคิดแรกต้องการให้รัฐจัดทำภารกิจให้น้อยที่สุด ขณะที่อีกแนวคิดหนึ่งต้องการให้ภารกิจทุกอย่างต้องดำเนินการโดยรัฐ เพราะเชื่อว่าภารกิจที่รัฐทำนั้นดีกว่า ดังนั้น หากพิจารณาจากทั้งสองแนวคิดดังกล่าวแล้ว จะพบได้ว่า สิ่งที่รัฐจะไม่ทำนั้นมีจำนวนมาก

หากกล่าวถึงภารกิจของรัฐที่แท้จริงแล้ว จะพบว่าบทบาทหลักของรัฐทำเพียง 2 เรื่อง คือ หนึ่ง การวางกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และสอง เป็นผู้สนับสนุนทรัพย์สินให้กับเอกชน ทรัพย์สินในที่นี้หมายรวมถึงพันธุ์พืช พันธุ์ปลา การให้เงินอุดหนุน การบริการสาธารณะต่าง ๆ ทั้งสองเรื่องดังกล่าวเป็นสองเรื่องหลักที่รัฐจะต้องทำ แต่คำถามที่เป็นข้อสังเกตในประการที่สองคือ สิ่งที่รัฐไม่ทำ คืออะไร เป็นคำถามที่ต้องกลับไปคิด แล้วจึงกลับมาพิจารณาว่า ปัจจุบันโครงสร้างระบบราชการทั้งหมดนั้นใหญ่ พยายามขยายบทบาทภารกิจ ดังนั้นหากจะจำกัดภารกิจโดยสภาพ จะลดลงไปเอง หากได้คำตอบแล้วว่ารัฐจะทำอะไร จึงต้องกลับมาตั้งต้นจากสิ่งที่รัฐทำอยู่ว่าดีหรือไม่

ในงานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ จะมีหนทางอย่างไรที่จะทำให้รัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับการจัดทำภารกิจของตนเอง แต่ในสภาพปัจจุบันกลับพบว่า หน่วยราชการต่าง ๆ พยายามจะขอคนเพิ่ม ขอเงินเพิ่ม นั่นคือการที่รัฐพยายามจะขยายตัวเอง ขณะที่หน่วยงานอย่างสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงบประมาณ ต่างพยายามที่จะเข้ามากำกับ เพราะฉะนั้น จะทำอย่างไรให้ขนาดของรัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจแต่ละภารกิจ ซึ่งเป็นคำถามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวต้องร่วมกันหาคำตอบ

ปัญหาของระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่กำลังดำเนินการแก้ไขขณะนี้ ไม่อาจแน่ใจได้ว่าได้แก้ไขอย่างตรงจุดแล้ว แต่ปัญหาสำคัญคือ ข้าราชการยังมีปัญหาเรื่องความเป็นเจ้าของ ไม่มีความรับผิดรับชอบ ดังนั้น ปัญหาระบบราชการยังขาดความกระตือรือร้น ความใส่ใจ ความรับผิดชอบ ซึ่งนับเป็นปัญหาที่แก้ไขยาก ดังนั้น ทำอย่างไรที่จะสร้างจิตสำนึกให้กับภาครัฐโดยรวม เพราะแม้ว่าจะมีการขยายบทบาทภารกิจออกไป แต่ปัญหาเหล่านี้ก็จะขยายตามไปด้วย เนื่องจากข้าราชการไม่ได้มีความรู้สึกว่าภาระงานนั้นเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของตน และไม่มีกลไกที่จะควบคุมประสิทธิภาพของระบบราชการ

เพราะฉะนั้นประเด็นสำคัญที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือ จะทำอย่างไรให้รัฐสามารถจำกัดขนาดของรัฐ ทั้งด้านทรัพยากรบุคคล และงบประมาณให้มีความเหมาะสมกับขนาดของภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังจะต้องสร้างความรู้สึกในการเป็นเป็นเจ้าของภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบต่อสาธารณะให้กับบุคลากรภาครัฐ มิใช่การปฏิบัติภารกิจไปตามหน้าที่รับผิดชอบที่ระบุไว้โดยไม่สนใจเรื่องของผลลัพธ์และประสิทธิผลของงานที่จะเกิดขึ้นแก่ประชาชน

สำหรับการปรับปรุงกลไกของภาครัฐเพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาทำการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะแทนที่นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยกเลิกกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กีดกันให้ภาคเอกชนเข้ามาทำการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะแข่งขันกับภาครัฐได้ลำบาก ตัวอย่างเช่น ข้อบังคับในการจัดตั้งสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยเอกชนนั้น กำหนดให้สถานศึกษานั้นต้องมีเนื้อที่อย่างน้อย 100 ไร่ ในขณะที่การจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏของรัฐบาลนั้น ไม่ได้อยู่ภายใต้ข้อกำหนดดังกล่าว จึงก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการแข่งขันขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการถ่ายโอนการผลิตต่าง ๆ โดยภาครัฐไปให้กับภาคเอกชนนั้น ก็ยังคงมีข้อจำกัดอยู่ โดยประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ที่กำหนดให้กิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค อันได้แก่ การรถไฟ การรถราง การขุดคลอง การเดินอากาศ การประปา การชลประทาน การไฟฟ้า การผลิตเพื่อจำหน่ายหรือจำหน่ายก๊าซโดยระบบเส้นท่อไปยังอาคาร เป็นกิจการต้องห้ามมิให้บุคคลใดประกอบกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค เว้นแต่จะได้รับอนุญาตหรือได้รับสัมปทานจากรัฐมนตรีสาธารณูปโภค ซึ่งได้กลายมาเป็นอุปสรรคในการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการผลิตแข่งขัน ดังนั้น หากต้องการจะเปิดเสรีในการแข่งขันในภาคการผลิตสาธารณูปโภคนั้น ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยกเลิกประกาศคณะปฏิวัติฉบับดังกล่าวเสียก่อน

สำหรับภารกิจในการดูแลป้องกันบางประเภทของรัฐ เช่น การดูแลพื้นที่ป่าเพื่อป้องกันการบุกรุกแสวงหาผลประโยชน์จากป่าโดยผิดกฎหมาย ภาครัฐสามารถใช้กระบวนการอื่น ๆ เข้าไปจัดการดูแลได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณและบุคลากรของภาครัฐเอง เช่น การใช้แนวคิดโฉนดชุมชนในการบริหารจัดการพื้นที่ป่า โดยการทำข้อตกลงให้ผู้ที่บุกรุกพื้นที่ป่าสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่ป่าได้โดยถูกต้องตามกฎหมาย แต่ทั้งนี้จะต้องมีการดูแลรักษาป่าให้คงสภาพเดิมไว้เพื่อเป็นข้อแลกเปลี่ยนในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ป่านั้น ๆ

สำหรับแนวทางในการสร้างกลไกเปิดให้องค์กรในภาคประชาสังคมสามารถเข้ามามีบทบาทร่วมจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐ โดยเฉพาะการนำกลไกการทำข้อตกลงร่วมระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม (Compact) ดังเช่นประเทศอังกฤษมาใช้นั้น หากพิจารณาในมิติทางกฎหมายแล้ว อาจจำเป็นต้องมีการพิจารณาสร้างฐานทางกฎหมายขึ้นมารองรับกลไกดังกล่าวเสียก่อน เนื่องจากการทำข้อตกลงระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม (Compact) นั้น ถือเป็นความสัมพันธ์ในเชิงพันธสัญญาแบบหนึ่ง แต่มีระดับความเข้มข้นของผลผูกพันที่น้อยกว่าสัญญาระหว่างรัฐกับเอกชน (Contract) แต่ไม่ว่าจะเป็นการทำสัญญาในระดับใดก็จำเป็นต้องมีกฎหมาย (Law) เป็นตัวกำหนดกรอบรองรับความชอบธรรมของการทำสัญญานั้น ๆ ยกเว้นแต่ว่าการทำสัญญาดังกล่าวเป็นไปในรูปแบบที่ไม่มีผลผูกพันอย่างเป็นทางการ ดังเช่นการทำบันทึกข้อตกลงระหว่างคู่สัญญาสองฝ่าย (MOU)

กล่าวโดยสรุป งานศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ควรจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงนโยบายอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรก การสร้างมาตรการและแนวทางในการปรับ “ขนาดของภาครัฐ” ให้มีขนาดและสัดส่วนเหมาะสมกับ “ขอบข่ายภารกิจ” โดยต้องเริ่มต้นจากการพิจารณาทบทวนว่าภารกิจใดที่ภาครัฐควรดำเนินการเอง และภารกิจใดที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเอง แต่ควรเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการแทน เพื่อให้การใช้งบประมาณของรัฐเพื่อจัดทำบริการสาธารณะมีความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประชาชนได้รับบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสูงสุด

ส่วนอีกประการหนึ่งคือ การสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสาธารณะให้เกิดขึ้นในหน่วยราชการ โดยเฉพาะการมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของภารกิจในอำนาจหน้าที่ของตนเอง หากหน่วย

ราชการยึดถือผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากบริการสาธารณะของรัฐเป็นที่ตั้งแล้ว หน่วยราชการก็ไม่จำเป็นต้องยึดติดว่าบริการสาธารณะในความรับผิดชอบนั้น จะต้องดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐเองเท่านั้น แต่สามารถมอบหมายให้ผู้จัดบริการสาธารณะในภาคส่วนอื่นที่มิใช่ภาครัฐ เข้ามารับผิดชอบดำเนินการจัดบริการแก่ประชาชนแทนได้ หากการดำเนินการดังกล่าวจะเอื้อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงกว่าการที่หน่วยราชการเจ้าของภารกิจนั้นเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด

****

บทที่ 5

การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ได้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการศึกษาวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

5.1 นายการุณ กิตติสถาพร อดีตปลัดกระทรวงพาณิชย์

หน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ไม่สามารถกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจนได้ เนื่องจากหน่วยราชการมักจะมีการขยายขอบข่ายภารกิจหน้าที่ของตนออกไปอย่างไร้ทิศทาง ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วบทบาทหน้าที่บางอย่างนั้น ไม่ใช่หน้าที่ที่หน่วยราชการควรจะลงไปดำเนินการเอง ตัวอย่างเช่น การที่หน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ออกตระเวณตรวจจับผู้ประกอบการค้าในตลาดที่จำหน่ายสินค้าราคาแพงกว่าราคามาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น ร้านทอง ร้านขายเนื้อสุกร เป็นต้น การทำหน้าที่ดังกล่าวอาจทำให้คนในสังคมเข้าใจผิดว่าการที่ราคาสินค้าในตลาดแพงขึ้นหรือถูกลงนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทอำนาจหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว กระทรวงพาณิชย์มีบทบาทในการกำกับกฎเกณฑ์มาตรฐาน และส่งเสริมให้กลไกตลาดดำเนินไปอย่างเป็นธรรมสำหรับทุกฝ่าย

5.2 รองศาสตราจารย์ ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร.

การวิเคราะห์ทบทวนขอบเขตบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ เป็นภารกิจหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการดำเนินการดังกล่าว มีการแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่หนึ่ง เป็นการวิเคราะห์ภารกิจของรัฐ โดยพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการ และภารกิจใดที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการ ส่วนในขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ว่า สำหรับภารกิจที่ภาครัฐควรรับผิดชอบดำเนินการนั้น มีภารกิจใดบ้างที่ภาครัฐไม่ต้องดำเนินการเองทั้งหมด แต่สามารถมอบหมายให้องค์กรในภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนได้ โดยภาครัฐเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานดังกล่าว แทนที่จะเป็นผู้ดำเนินการเอง ในกรณีนี้อาจจำเป็นต้องมีการพิจารณาออกกฎหมาย เพื่อเป็นกลไกเชิงบังคับให้หน่วยงานภาครัฐต้องยอมปลดปล่อยภารกิจบางอย่างในความรับผิดชอบของตนเอง หรือลดบทบาทการผูกขาดการจัดทำบริการสาธารณะของตนเองลง เพื่อเปิดให้องค์กรในภาคส่วนอื่นสามารถเข้ามาดำเนินการแทนได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาการผูกขาดบทบาทหน้าที่และการขยายบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐอย่างไร้ทิศทาง

5.3 ดร. เอกบุญ วงศ์สวัสดิกุล อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การปรับบทบาทของภาครัฐนั้น ไม่อาจหลีกเลี่ยงการสร้างกลไกทางกฎหมายได้ แต่กระนั้น การหาทางออกโดยการสร้างกลไกทางกฎหมายใหม่ขึ้นมา อาจไม่ใช่วิธีที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเสมอไป กล่าวคือ การออกกฎหมายใหม่ บางครั้งอาจนำไปสู่ปัญหาใหม่ ๆ ได้เช่นนั้น ที่สำคัญ การผลักดันการออกกฎหมายใหม่นั้นเป็นกระบวนการที่ดำเนินการได้ค่อนข้างยากลำบากและต้องใช้ระยะเวลานาน วิธีการหนึ่งที่น่าจะพิจารณาเป็นอันดับแรก ก็คือ การพิจารณาทบทวนเพื่อแก้ไขกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการดำเนินการจัดบริการสาธารณะด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขกฎหมายเหล่านั้นในลักษณะที่เป็นผลให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ลดทอน หรือยกเลิกบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในบางภารกิจ ซึ่งเป็นวิธีการที่น่าจะดำเนินการได้ง่ายกว่าการผลักดันการออกกฎหมายใหม่ อย่างไรก็ดี หากจำเป็นต้องออกกฎหมายใหม่ แนวทางหนึ่งที่น่าพิจารณา ก็คือ วิธีการที่ ศาสตราจารย์ ดร. นันทวัฒน์ บรมานันท์ ได้เคยนำเสนอไว้ก่อนหน้านี้ นั่นคือ การออกกฎหมายมอบอำนาจกลางขึ้นมาเพียงฉบับเดียว สำหรับเป็นกลไกในการลดบทบาทของภาครัฐโดยเปิดช่องให้สามารถมอบหมายภารกิจหน้าที่ของภาครัฐให้หน่วยงานหรือองค์กรในภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนได้อย่างถูกต้อง

5.4 นายสนิท จรอนันต์ ที่ปรึกษาสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ (อ.ก.พ.ร. ด้านสังคม)

การปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐ ควรเริ่มต้นจากการพิจารณาทบทวนภารกิจของภาครัฐให้ชัดเจนเป็นอันดับแรก สำหรับการปรับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ ควรเริ่มต้นจากการสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง (Public/Public Partnership) เป็นอันดับแรก เพื่อลดความซ้ำซ้อนในบทบาทหน้าที่ของหน่วยราชการต่าง ๆ ที่มีการทำงานแบบต่างคนต่างทำ แม้จะเป็นภารกิจในเรื่องเดียวกันหรือเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน การบูรณาการบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน จึงช่วยให้เกิดการลดบทบาทของภาครัฐได้ อีกทั้งยังช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐด้วย

รูปแบบการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐนี้ อาจเริ่มต้นจากการผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูป “สหการ” เป็นอันดับแรก โดยดำเนินการในลักษณะโครงการนำร่องต้นแบบ สำหรับการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการให้ชัดเจน โดยเฉพาะการทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินภารกิจจัดทำบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อส่วนราชการถ่ายโอนภารกิจลงไปแล้ว ก็มิได้หมายความว่าหน่วยราชการนั้นไม่ต้องรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่หน่วยราชการก็ยังมีหน้าที่ต้องกำกับการรักษามาตรฐานคุณภาพบริการที่ประชาชนจะได้รับจากรัฐอยู่

5.5 นางปาริชาติ ศิวะรักษ์ อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการด้านสังคม

การพิจารณาจำแนกอย่างชัดเจนว่าภารกิจใดที่ภาครัฐควรดำเนินการหรือไม่ควรดำเนินการเองนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก จากข้อมูลการวิเคราะห์ภารกิจของรัฐที่ผ่านมาพบว่า ภารกิจที่จัดอยู่ในข่ายที่ภาครัฐไม่ควรทำนั้น มีอยู่น้อยมาก เนื่องจากภารกิจของรัฐส่วนใหญ่มีลักษณะคลุมเครือ (Gray area) จนยากจะระบุชี้ชัดได้ว่ารัฐควรทำหรือรัฐควรเปิดให้ภาคส่วนอื่นทำแทน เช่น ภารกิจบางอย่างที่โดยหลักการแล้วภาครัฐไม่ควรทำ แต่ในทางปฏิบัติภาครัฐจำเป็นต้องทำเอง เพราะภาคเอกชนหรือภาคประชาสังคมไม่สามารถดำเนินการแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานภาครัฐจึงต้องรับดำเนินการในฐานะที่เป็นกลไกหลักสำหรับอุดช่องว่างหรือข้อบกพร่องของภาคเอกชน

การทำงานในฐานะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการด้านสังคมในช่วงที่ผ่านมา พบว่า ส่วนราชการจำนวนมากเรียกร้องต้องการขยายภารกิจต่าง ๆ มากมาย ซึ่งส่งผลนำไปสู่การขยายบทบาทและขนาดของภาครัฐ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาทบทวนขอบเขตและจัดจำแนกประเภทภารกิจของหน่วยงานภาครัฐเป็นอันดับแรก เพื่อสร้างเส้นแบ่งขอบเขตที่ชัดเจนในบทบาทและภารกิจหน้าที่ของหน่วยราชการป้องกันมิให้เกิดการขยายบทบาทและภารกิจอย่างไร้ทิศทาง

สำหรับการเปิดให้ภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทร่วมดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐนั้น จากการทำงานที่ผ่านมาพบว่า องค์กรภาคประชาสังคมมีแนวโน้มที่จะให้ความไว้วางใจแก่ภาครัฐมากกว่าภาคเอกชน จึงเห็นว่าการเปิดให้ภาคประชาสังคมเข้ามาเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partnership) กับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจของรัฐนั้น เป็นเรื่องที่ควรผลักดันให้เกิดขึ้น แต่ประเด็นที่พึงระวังก็คือ องค์กรภาคประชาสังคมในปัจจุบันยังคงมีจุดอ่อนในเรื่องของศักยภาพด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินภารกิจบริการสาธารณะในฐานะคู่สัญญารับดำเนินงานแทนรัฐ

5.6 นายแพทย์ พลเดช ปิ่นประทีป อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำกลไกการเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามารับดำเนินการจัดบริการสาธารณะแทนรัฐ ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภารกิจที่มีความคลุมเครือ (Gray area) เพื่อสร้างความชัดเจนเสียก่อน โดยอาจจัดทำเป็น “บัญชีภารกิจ” (List of services) จัดจำแนกประเภทของภารกิจบริการสาธารณะที่หน่วยงานภาครัฐควรดำเนินการเอง และภารกิจที่หน่วยงานภาครัฐสามารถมอบหมายให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการแทนได้ โดยนำบัญชีภารกิจดังกล่าวมาเปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกฝ่ายได้ร่วมพิจารณาในวงกว้าง พร้อม ๆ กับการสร้างความรู้ความเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลความจำเป็น ตลอดจนข้อดีของการเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดกระบวนการ

เรียนรู้ของสังคม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการผลักดันการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะการสร้างแรงกดดันจากภาคสังคมต่อระบบราชการ

5.7 ผู้แทนจากสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินภารกิจบริการสาธารณะในลักษณะแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐนั้น จำเป็นต้องมีการลดเงื่อนไขที่ทำให้ภาคเอกชนอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบในการแข่งขัน หรือเงื่อนไขที่ทำให้การแข่งขันตั้งอยู่บนความไม่เท่าเทียม โดยเฉพาะข้อกำหนดทางกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดทำบริการสาธารณะของภาคเอกชน เช่น การจัดบริการด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษา กฎหมายกำหนดให้เอกชนที่จะตั้งมหาวิทยาลัยได้นั้นต้องมีที่ดินไม่ต่ำกว่า 100 ไร่ ส่งผลให้เอกชนที่มีศักยภาพในการจัดบริการการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้ ในขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวนมาก แม้มีพื้นที่ไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าว แต่ก็สามารถจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยได้ เงื่อนไขในลักษณะนี้จึงเป็นตัวอย่างของอุปสรรคกีดกันการเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะของภาคเอกชนเพื่อแข่งขันด้านคุณภาพกับบริการของภาครัฐ

ดังนั้น การนำกลไกการเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาแข่งขันจัดทำบริการสาธารณะคู่ขนานกับภาครัฐ (Contestability) จึงควรพิจารณาหาแนวทางในการกำหนดมาตรฐานกลางสำหรับการจัดทำบริการสาธารณะ ซึ่งทั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดบริการสาธารณะนั้น ๆ และภาคเอกชนที่ต้องการเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะนั้นต้องยึดถือภายใต้มาตรฐานเดียวกันอย่างเท่าเทียม เพื่อมิให้ผู้จัดบริการภาคเอกชนอยู่ในฐานะที่ไม่สามารถแข่งขันได้หรือเสียเปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐ ดังเช่น กรณีของรังวัดที่ดินเอกชน ซึ่งภาครัฐไม่มีการคิดต้นทุนที่แท้จริงและตั้งราคาที่ไม่สอดคล้องกับต้นทุนดำเนินการ หรือกรณีของการตั้งมหาวิทยาดังกล่าวข้างต้น

****

ส่วนที่ 4

รายงานปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

รายงานปัญหา อุปสรรค
และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

การดำเนินโครงการ “การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ” ตลอดช่วงระยะเวลาการดำเนินโครงการที่ผ่านมา คณะผู้วิจัยพบว่า มีประเด็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

1. เครื่องมือทางการบริหารสำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาแข่งขันจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐ (Contestability) รวมถึงการสร้างกลไกสำหรับเปิดให้องค์กรในภาคประชาสังคมและชุมชน (Third Sector) เข้ามามีบทบาทในการจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐภายใต้ระบบพันธสัญญา (Compact) กล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบการบริหารงานภาครัฐที่ตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ในแวดวงวิชาการไทย จากการสำรวจเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่ผ่านมา คณะผู้วิจัยพบว่า เรื่องดังกล่าวยังไม่มีการศึกษาเชิงลึกอย่างจริงจัง

2. ด้วยเหตุที่ไม่มีฐานการศึกษาในเรื่องนี้ปรากฏมาก่อน การดำเนินโครงการในช่วงแรก คณะผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาส่วนใหญ่ไปกับการสำรวจ สืบค้น และรวบรวมเอกสารและรายงานการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว การเรียนรู้ทำความเข้าใจกรอบแนวคิดใหม่ไปพร้อมกับการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อสร้างความกระจ่าง ควบคู่ไปกับการเรียบเรียง นับเป็นกระบวนการวิจัยที่ต้องดำเนินการด้วยความละเอียดและต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร ส่งผลให้การดำเนินโครงการในช่วงต้น มีระดับความก้าวหน้าค่อนข้างล่าช้า โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินโครงการศึกษาวิจัยในเชิงประจักษ์ ซึ่งมีการกำหนดขอบเขตกรณีศึกษาหรือกลุ่มตัวอย่างที่ชัดเจน อาศัยวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการประชุมกลุ่มย่อยเป็นหลัก ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์ได้ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด

3. ในขณะที่การศึกษาในลักษณะบุกเบิกเพื่อสร้างกรอบแนวคิดและฐานองค์ความรู้ใหม่ในกรณีนี้นั้น ไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์ได้ภายใต้ระยะเวลาอันจำกัด กล่าวคือ หาก

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลและองค์ความรู้สำหรับเป็นฐานของการศึกษาวิจัยยังไม่เพียงพอ คณะผู้วิจัยก็ไม่สามารถยุติการค้นคว้าเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่เพียงพอนั้นได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการสังเคราะห์ตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมกับการนำเข้ามาปรับใช้ในบริบทภาครัฐไทย จะดำเนินการได้ก็ต่อเมื่อคณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทำความเข้าใจรากฐานทฤษฎี กรอบแนวคิด ตลอดจนการศึกษารูปแบบการทำงานของเครื่องมือและสถาบันที่รองรับกลไกเหล่านั้นที่ปรากฏในต่างประเทศอย่างลึกซึ้งรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำความเข้าใจในปัจจัยเรื่องความแตกต่างและลักษณะเฉพาะของการบริหารงานภาครัฐในประเทศซึ่งมีการนำเครื่องมือทางการบริหารเหล่านั้นมาใช้อย่างได้ผล

4. เนื่องจากเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้สำหรับภาครัฐหรือภาคส่วนอื่นที่เข้ามาดำเนินภารกิจแทนรัฐ ซึ่งเป็นโจทย์สำคัญของการศึกษาในที่นี้ เป็นผลที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมการบริหารบนฐานการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานภาครัฐ จึงส่งผลให้มีหนังสือหรือตำราทางวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้ปรากฏน้อยมาก โดยส่วนใหญ่มักปรากฏเฉพาะงานศึกษาในเชิงกรอบทฤษฎีการจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยภาพรวม และการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐในบริบทสากล

5. การขาดแคลนหนังสือหรือตำราที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาโดยตรง นับเป็นอุปสรรคหนึ่งของการดำเนินโครงการ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการศึกษาวิจัยเกิดความล่าช้า กรณีที่ชัดเจนที่สุดก็คือการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับตัวแบบการเปิดให้ภาคประชาสังคมเข้ามาร่วมดำเนินภารกิจแทนรัฐ ซึ่งจากการสำรวจแหล่งค้นคว้าในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ พบว่า ตำราภาษาอังกฤษในเรื่องดังกล่าวที่ปรากฏในปัจจุบันยังคงมีน้อยมาก ดังนั้น การศึกษาวิจัยในที่นี้จึงต้องอาศัยการค้นคว้าจากเอกสารหรืองานศึกษาวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเอกสารรายงานการศึกษาที่ดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐ และเอกสารจำพวกคู่มือ (Handbook) ซึ่งหน่วยงานกลางในฝ่ายบริหารจัดทำเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ แต่เนื่องจากช่องทางการเผยแพร่เอกสารเหล่านี้มีลักษณะกระจัดกระจายไปตามหน้าเวบไซต์ของแต่ละหน่วยงาน การค้นคว้าเข้าถึงแหล่งข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจึงต้องอาศัยเวลาในการค้นคว้ารวบรวมพอสมควร ต่างจากการค้นคว้าข้อมูลขั้นต้นของหน่วยงานภาครัฐ การค้นคว้าตัวบทกฎหมาย หรือการค้นคว้าเอกสารในรูปหนังสือ ซึ่งมีแหล่งข้อมูลและระบบที่ช่วยให้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

6. คณะผู้วิจัยพบว่า การศึกษาตัวแบบเครื่องมือการปรับบทบาทภาครัฐ และประสบการณ์การผลักดันการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ จากเอกสาร รายงานการศึกษา และคู่มือปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว ยังไม่เพียงพอต่อการทำความเข้าใจแนวทางการนำเครื่องมือเหล่านั้นไปใช้ในทาง

ปฏิบัติ ตลอดจนกลไกการทำงานของเครื่องมือทางการบริหารเหล่านั้นภายใต้บริบทของแต่ละประเทศอย่างถ่องแท้ ซึ่งความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบในมิติการสร้างกลไกเชิงสถาบันใหม่ภายใต้บริบทระบบการเมือง และการจัดโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน

7. ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ข้อจำกัดประการหนึ่งของการศึกษาในที่นี้ ก็คือ การที่คณะผู้วิจัยยังไม่สามารถทำความเข้าใจเงื่อนไขเฉพาะในการทำงานของเครื่องมือทางการบริหาร และผลลัพธ์ของการทำงานของเครื่องมือเหล่านั้นในทางปฏิบัติได้อย่างถี่ถ้วนรอบด้าน เนื่องจากข้อมูลในเรื่องเหล่านี้ไม่สามารถพบได้จากเอกสารหรืองานศึกษาที่พบ ทั้งนี้ การเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว อาจจำเป็นต้องอาศัยการซักถาม แลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากการได้พูดคุยกับตัวแทนของผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการนำเครื่องมือทางการบริหารเหล่านั้นไปปฏิบัติ หรือตัวแทนหน่วยงานภาครัฐในประเทศนั้น ๆ

8. ด้วยเหตุที่การศึกษาตัวแบบทางการบริหารในที่นี้ ตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดที่ค่อนข้างเป็นเรื่องใหม่สำหรับภาครัฐของไทย จึงอาจมีความยากในการสื่อสารทำความเข้าใจกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ หรือตัวแทนในภาคส่วนอื่น ๆ ดังเห็นได้จากกรณีการจัดระดมความคิดเห็นสัมมนากลุ่มย่อย (Focus group seminar) คณะผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวถึงตัวแนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารได้โดยตรง แต่ต้องอาศัยการแปรแนวคิดหรือหลักการมากล่าวเทียบเคียงในลักษณะที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจของผู้ฟัง เช่น การใช้คำว่า การทำภารกิจ “แทนกัน” หรือการทำภารกิจ “คู่ขนาน” ไปกับหน่วยงานภาครัฐ สำหรับกล่าวถึงรูปแบบการจัดบริการสาธารณะโดยที่ภาครัฐเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทดำเนินภารกิจแทน เป็นต้น ดังนั้น การสร้างฐานความเข้าใจที่ตรงกัน การเลือกใช้คำ ตลอดจนการอธิบายหลักการและเป้าหมายของการนำเครื่องมือมาใช้ จึงเป็นเรื่องสำคัญ

9. อย่างไรก็ตาม แม้ว่าคณะผู้วิจัยจะพยายามระมัดระวังมิให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนขึ้น เช่น การเข้าใจคลาดเคลื่อนว่า การเปิดให้ภาคส่วนอื่นมาทำงานแทนรัฐ หมายถึงการยกเลิกบทบาทความรับผิดชอบในภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ หรือเป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบให้ภาคส่วนอื่น หรือแปรรูปภารกิจของภาครัฐให้เป็นของภาคเอกชน เป็นต้น แต่ในบางกรณีก็พบว่ามีการตีความหมายหรือเข้าใจหลักการและวัตถุประสงค์ของโครงการคลาดเคลื่อนเป็นอย่างมากด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในจังหวัดกาญจนบุรีบางราย ตีความหมายของชื่อโครงการโดยเข้าใจว่าการศึกษาในที่นี้

โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงระบบบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด ดังตัวอย่างการอภิปรายต่อไปนี้

> "...Model ของผมก็คือ ผู้บริหารจังหวัดต้องไม่ได้มาจากมหาดไทย จะมาจากการเลือกตั้ง สรรหา คัดสรร ในเมืองกาญจนบุรีเป็นเมืองท่องเที่ยวนั้นปีหนึ่งมีรายได้ประมาณ 1-2 หมื่นล้านบาท ขณะที่งบประมาณจังหวัดอยู่ที่ หมื่นล้าน ส่วนการเกษตรนั้นรองลงมา เพราะฉะนั้นมหาดไทยควรจะมีปลัดจังหวัดเป็นสูงสุด เพราะผู้ว่าฯ ควรจะมีความเชี่ยวชาญเหมือนผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย แต่ก็ต้องมีความสามารถในการบริหารงานด้วย…เรื่องที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินที่มันน้อย จัดเก็บภาษีน้อย เพราะการประกอบการก็ได้ผลน้อย ดังนั้น จึงอาจเริ่มจากเรื่องของผู้ว่าราชการจังหวัด น่าจะเริ่มจากการเป็นใครก็ได้เงินเดือน 1 ล้านบาท และให้มีการประเมินผลงาน ผู้ว่าฯ ต้องสร้างผลงาน สร้าง GDP สร้างคณะกรรมการอำนวยการเพื่อบริหาร อาจจะมาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตร ขณะที่รองผู้ว่าฯ อาจจะมาจากภาคเกษตร มีหน้าที่ดูแลการจัดการเกษตร โดยให้เกษตรจังหวัดท่องเที่ยวจังหวัดเป็นเลขาฯ ของคณะกรรมการนี้ด้วย แต่การปฏิบัติก็ต้องให้ท้องถิ่น แล้วก็ให้เงินเดือนกรรมการคนละ 100,000 เพราะรายได้ของจังหวัดปีหนึ่งได้นับหมื่นล้าน ก็วัดผลงาน แล้วถ้าทุกจังหวัดทำได้ รายได้ทั้งหมดก็จะอยู่ที่คลัง อันนี้เป็นตัวอย่างโมเดลจังหวัด..." (การประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3 วันศุกร์ที่ 24 กรกฎาคม 2552 ณ ห้องเอมเมอรัล ชั้น 3 โรงแรมเฟลิกซ์ ริเวอร์แคว รีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี)

10. เนื่องจากการศึกษาในที่นี้ ถือได้ว่าเป็นการศึกษาในขั้นบุกเบิก เพื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเครื่องมือทางการบริหารสำหรับการปรับบทบาทและภารกิจของภาครัฐที่ปรากฏในต่างประเทศมาพัฒนาตัวแบบเพื่อปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐของไทย คณะผู้วิจัยตระหนักว่าอาจเป็นไปได้ที่การนำแนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารที่เป็นผลจากการวิจัยในที่นี้ มากล่าวถึงหรือเผยแพร่ในวงกว้าง อาจจะก่อให้เกิดข้อสงสัยหรือความเข้าใจที่ไม่กระจ่างชัดแก่ผู้ที่รับรู้รับฟังหลักการและแนวคิดดังกล่าวเป็นครั้งแรก ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงให้น้ำหนักความสำคัญค่อนข้างมากกับการอธิบายถึงกรอบแนวคิดและหลักการอันเป็นฐานของการนำเครื่องมือทางการบริหารแต่ละประเภทมาใช้ในทางปฏิบัติ มากกว่าจะมุ่งกล่าวถึงตัวเครื่องมือทางการบริหารเหล่านั้นโดยเฉพาะ

11. การให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างมาก นับเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เนื้อหาสาระของผลการวิจัยมีความโน้มเอียงไปในทางการอธิบายถึงตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารสำหรับปรับบทบาทและภารกิจของภาครัฐในมิติเชิงหลักการและ

กรอบทฤษฎีเสียเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่การอธิบายถึงมิติการนำเครื่องมือมาใช้ในทางปฏิบัติ และแนวทางการปรับประยุกต์ใช้ในบริบทของภาครัฐไทยนั้น ถือได้ว่ายังคงไม่ครบถ้วนสมบูรณ์นัก แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องขอบเขตระยะเวลาการดำเนินโครงการ คณะผู้วิจัยจึงเห็นว่าในส่วนดังกล่าวจำเป็นต้องมีการศึกษาต่อยอดในเชิงลึกในโอกาสต่อไป

12. อย่างไรก็ดี คณะผู้วิจัยเห็นว่า การสร้างฐานองค์ความรู้และวางกรอบแนวคิดที่ชัดเจน นับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อยอดเพื่อนำตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารดังกล่าวมาพัฒนาและปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมภายใต้บริบทเงื่อนไขของภาครัฐไทยได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพราะคณะผู้วิจัยตระหนักว่า การคัดลอกตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารจากต่างประเทศมาใช้อย่างสำเร็จรูปนั้น แม้จะกระทำได้สะดวกง่ายดาย แต่ก็ถือเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำอย่างยิ่งในทางวิชาการ หากแต่ควรมีการศึกษาถึงหลักการและกรอบแนวคิดอันเป็นรากฐานของการสร้างเครื่องมือเหล่านั้นอย่างถ่องแท้เสียก่อน จากนั้นจึงสังเคราะห์ตัวแบบเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทเงื่อนไขเฉพาะของการบริหารภาครัฐไทยขึ้นเป็นขั้นตอนในลำดับต่อไป

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

13. การศึกษาตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารสำหรับปรับปรุงบทบาทและภารกิจของภาครัฐดังปรากฏในผลการศึกษาในที่นี้ คณะผู้วิจัยมุ่งความสนใจศึกษาเฉพาะเจาะจงกรณีศึกษาในสหราชอาณาจักรเป็นหลัก ด้วยเหตุผลด้านรูปแบบโครงสร้างระบบการเมืองและการปกครองในระบบรัฐสภาของอังกฤษ และการเป็นหนึ่งในต้นแบบของกระแสการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐในบริบทสากล ด้วยเหตุนี้ ผลการศึกษาจึงยังอาจขาดมิติของการศึกษาตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารสำหรับปรับปรุงบทบาทและภารกิจของภาครัฐในเชิงเปรียบเทียบกับประเทศตะวันตกประเทศอื่น ๆ ในประเด็นนี้ คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอว่า ในโอกาสต่อไปควรมีการศึกษาตัวแบบเครื่องมือการปรับบทบาทและภารกิจของภาครัฐในประเทศอื่น ๆ โดยศึกษาเจาะลึกตัวแบบเครื่องมือแต่ละประเภทที่ประเทศนั้น ๆ นำมาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ เช่น การศึกษาตัวแบบเครื่องมือการสร้างหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาตัวแบบเครื่องมือการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศฝรั่งเศส และการศึกษาตัวแบบเครื่องมือการเปิดให้ภาคประชาสังคมเข้ามาดำเนินภารกิจแทนภาครัฐในประเทศแคนาดา เป็นต้น

14. นอกจากการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการสร้างสถาบันและตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารสำหรับปรับบทบาทและภารกิจของภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ในลักษณะการศึกษา

เชิงลึกเครื่องมือแต่ละแบบดังกล่าวแล้ว คณะผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการเลือกหยิบยกกรณีศึกษาประสบการณ์การนำเครื่องมือสำหรับปรับปรุงระบบบริหารงานภาครัฐแต่ละประเภทมาปรับใช้จริงในทางปฏิบัติ มาศึกษาในเชิงลึกควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการศึกษาวิเคราะห์กลไกการทำงานของเครื่องมือแต่ละเภทเหล่านั้นในทางปฏิบัติอย่างละเอียด โดยอาจกำหนดขอบเขตการศึกษาในลักษณะการศึกษาประสบการณ์การนำเครื่องมือแต่ละประเภทมาใช้ในการดำเนินภารกิจของรัฐ ในลักษณะการศึกษารายภารกิจ เช่น การนำเครื่องมือสำหรับเปิดให้ภาคเอกชนดำเนินงานแทนรัฐ มาใช้ในภารกิจด้านบริหารเรือนจำ หรือการนำเครื่องมือสำหรับเปิดให้องค์กรภาคประชาสังคมเข้ามาจัดบริการสาธารณะในด้านการจัดบริการการศึกษา หรือการบริการทางสังคม เป็นต้น

15. การพัฒนาตัวแบบเครื่องมือสำหรับปรับบทบาทและภารกิจของภาครัฐแต่ละรูปแบบ ควรตั้งอยู่บนการสังเคราะห์กรณีตัวอย่างการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารที่ปรากฏในหน่วยงานภาครัฐของไทย ซึ่งสามารถเทียบเคียงหรือมีความใกล้เคียงกับตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาจากกรณีศึกษาต่างประเทศ เช่น การนำกรณีศึกษาการเปิดให้องค์กรชุมชนมีบทบาทในการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่แทนหน่วยงานของกรมชลประทาน มาเป็นกรณีศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารสำหรับเปิดให้ภาคประชาสังคมและชุมชนเข้ามาทำหน้าที่ดูแลจัดการทรัพยากรแทนหน่วยงานภาครัฐ หรือการนำกรณีการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงยุติธรรมซึ่งตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างกลไกการทำงานร่วมกันในรูป “ศูนย์บริหารงานยุติธรรมจังหวัด” ในลักษณะองค์กรเสมือน มาเป็นกรณีศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบเครื่องมือการสร้างหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐ (Public/Public Partnership) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การนำผลการศึกษาตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารในบริบทต่างประเทศ มาปรับประยุกต์ใช้ในบริบทของภาครัฐไทยเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมและสภาพเงื่อนไขการปฏิบัติงานของหน่วยราชการในปัจจุบันมากที่สุด

16. ในโอกาสต่อไป หากมีการศึกษาวิจัยเพื่อนำตัวแบบเครื่องมือทางการบริหารสำหรับปรับบทบาทและภารกิจของภาครัฐ จากกรณีศึกษาต่างประเทศ มาพัฒนาเพื่อปรับประยุกต์ใช้ในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือทางการบริหารที่เป็นเรื่องใหม่ต่อการรับรู้และความเข้าใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยเสนอว่า ควรมีการเชิญตัวแทนหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศซึ่งเป็นต้นแบบของการพัฒนาเครื่องมือทางการบริหารดังกล่าว หรือตัวแทนองค์การระหว่างประเทศที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิรูปภาครัฐในบริบทสากล มาบรรยายเพื่อให้คำอธิบาย สร้างความรู้ความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ประกอบการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ เพื่อให้คณะผู้วิจัยตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกิดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในแง่ของวิเคราะห์เปรียบเทียบเงื่อนไขบริบทเฉพาะของการนำเครื่องมือไปสู่การปฏิบัติ และความเป็นไปได้ในการนำ

ตัวแบบจากต่างประเทศมาปรับประยุกต์ใช้ ตลอดจนประสบการณ์ในทางปฏิบัติและบทเรียนที่พึงระวังในการนำเครื่องมือแต่ละประเภทมาใช้ เป็นต้น

****

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุม

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 1

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกัน
ระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ครั้งที่ 1
วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องเวียงคำ ชั้นลอย โรงแรมลำปาง เวียงทอง จังหวัดลำปาง

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
<u>หน่วยราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</u>			
1	นางกรรณิกา วัชรินทร์	ผู้อำนวยการสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง	สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำปาง
2	นายบุญเจริญ พรหมไชยวงศ์	ผู้พิพากษาศาลสมทบฯ	ศาลจังหวัดลำปางแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว
3	นางกมลวรรณ จันทร์พรมมิน	นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ	สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำปาง
4	นางสายสุนีย์ กันฑ์สุข	นักวิชาการฝีมือแรงงานชำนาญการพิเศษ	สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 10 ลำปาง
5	นางอรทัย ทรงศรีสกุล	ผู้แทน	สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง
6	นายสมคิด ธรรมรักษ์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1
7	นายอุดมศักดิ์ วงศ์พันธุ์	ครูผู้เชี่ยวชาญ	สถาบันการศึกษานอกโรงเรียนภาคเหนือ
8	นางทิพรวี รัตนรังสรรค์	นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการ	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลำปาง
9	นางสาวสุพัตรา นามวงศ์	ครูผู้ช่วย	ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง
10	นางสุจินตนา ศรีตะระใส	นักวิชาการชำนาญการพิเศษ	สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
<u>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</u>			
11	นายสุนทร จวงพลงาม	นักบริหารงานและสวัสดิการสังคม 8	เทศบาลนครลำปาง
12	นางสาวนภาพร เยาวรัตน์	หัวหน้างานวิจัยและประเมินผล	เทศบาลนครลำปาง
13	นายชนวน จิรจรัสตระกูล	ปลัดเทศบาล	เทศบาลตำบลเกาะคา
14	นางวรัญญา แสนทอน	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าผา
15	นายโยธิน ชมภูศรี	นักพัฒนาชุมชน	องค์การบริหารส่วนตำบลพิชัย
<u>รัฐวิสาหกิจ /ภาคเอกชน /ภาคประชาสังคม</u>			
16	พ.ต.ท. สมบูรณ์ บูรณพิธ	รองประธานหอการค้าจังหวัด	สำนักงานหอการค้าจังหวัดลำปาง
17	นายประสงค์ สุนทรพัฒน์	รองประธานกองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านป่าตัน	กองทุนสวัสดิการชุมชนบ้านป่าตัน อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง
18	นายสมศักดิ์ คำวาส	ที่ปรึกษาองค์กรชุมชนบ้านดอนชัย	กลุ่มออมบุญวันละหนึ่งบาทเพื่อสวัสดิการชุมชน อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง
19	นางยุพิน เถาเปี้ยปลูก	ประธานกลุ่มกองทุนสวัสดิการ	กลุ่มออมบุญวันละหนึ่งบาทเพื่อสวัสดิการชุมชน อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง
20	นายพันธ์ศักดิ์ คำแก้ว	ประธานศูนย์เรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็ง	ศูนย์เรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็ง
21	จ่าสิบเอก ชัย วงศ์ตระกูล	ผู้ประสานงานกลุ่มบ้านสามขาเลขาเครือข่ายกลุ่มลุ่มน้ำจาง	กลุ่มบ้านสามขา เครือข่ายกลุ่มลุ่มน้ำจาง
23	นายบุญส่ง บุญเจริญ	กรรมการกลุ่มออมทรัพย์	กลุ่มออมทรัพย์ติ๊บปาละสามขา
24	นายธนโชติ ธนาวัฒน์	อุปนายกสมาคม	สมาคมเครื่องปั้นดินเผา
25	นายเนตร กองสิน	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพข้าราชการประจำ	ตัวแทนกลุ่มผู้สูงอายุ
26	นายอธิภูมิ กำธรวรินทร์	ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัด	สภาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 2

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกัน
ระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ครั้งที่ 2
วันศุกร์ที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องเอมเมอรัล ชั้น 3 อาคารเอ โรงแรมเฟลิกซ์ ริเวอร์แคว รีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
<u>หน่วยราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</u>			
1	นางสาวปานทิพย์ วิทยาพันธุ์	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม ชำนาญการ	สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 8
2	นายมาโนชน์ บุณยานันต์	นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการ	ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด
3	นายนิรันดร์ พุฒตาล	เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน	สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 10 (ราชบุรี)
4	จ่าสิบเอก จรัญ โพธิ์มณี	นายช่างเครื่องกลชำนาญงาน	สำนักทรัพยากรน้ำบาดาลเขต 8 ราชบุรี
5	นายเฉลิมศักดิ์ ชาธิราช	ผู้อำนวยการส่วนอุทกวิทยา	สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 (ราชบุรี)
6	นางลัดดา มาโนช	หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน	สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี
7	นายชำนาญ สมฤทธิ์	เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน	ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาการควบคุมไฟป่าภาคกลาง
8	นายสุรพล นิ่มเนตร	ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 3 ตำบลเกาะสำโรง	ที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน
9	นายวสันต์ พงษ์สมบูรณ์	ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 4 ตำบลเกาะสำโรง	ที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน หมู่ที่ 4
10	นางเทียนทอง อัศวะมหาศักดา	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี
11	นายวีระ ธูปทอง	ผู้ช่วยท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกาญจนบุรี	สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกาญจนบุรี

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
12	นางฐปานีย์ มครศวรรยธรรม	นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการ	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกาญจนบุรี
13	นายเรวัตร เพิ่มพงศาเจริญ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคกลาง เขต 1
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			
14	นางสิริกานต์ พงษ์สวัสดิ์	นายก อบต.	อบต.หนองหญ้า
15	นางมยุรี สินชัย	รองนายก อบต.	อบต.เกาะสำโรง
16	นายภุชงค์ จงใจภักดี	รองนายก อบต.	อบต.หนองบัว
17	นายโชติ เชื้อฮ้อ	นายกเทศมนตรี	เทศบาลตำบลปากแพรก
18	นางบุศรา อารีรอบ	ปลัดเทศบาล	เทศบาลตำบลลาดหญ้า
19	น.ส.เพียงเดือน จันทร์อัมพร	ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน	เทศบาลเมืองกาญจนบุรี
20	นายสาโรจน์ คล้ายสินธุ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	อบต.บ้านเก่า
21	นายสมมาตร นิลรัตน์	รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล	อบต.ท่ามะขาม
รัฐวิสาหกิจ /ภาคเอกชน /ภาคประชาสังคม			
22	นางกัญญาพร สุทธิพันธ์	ผู้จัดการสมาคม	ศูนย์ประสานงานองค์การเอกชนประจำจังหวัดกาญจนบุรี
23	นายธเนศร์ เสนาเมือง	กรรมการ	มูลนิธิวัดไชยชุมพลชนะสงคราม
24	นายวิเชียร เจนตระกูลโรจน์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ศรีฟ้าโฟรเซนฟู้ด จำกัด
25	นายวีระ สำเนียงแจ่ม	ครูชำนาญการพิเศษ	วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี
26	พ.อ.(พิเศษ) สุรินทร์ จันทร์เพียร	1) นายกสมาคมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกาญจนบุรี	สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวกาญจนบุรี
		2) ประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัด	สภาวัฒนธรรมจังหวัดกาญจนบุรี

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 3

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกัน
ระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ครั้งที่ 3
วันศุกร์ที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องดุสิต 6-7 โรงแรมดุสิตธานี พัทยา จังหวัดชลบุรี

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
หน่วยราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค			
1	นายรณวัตร สุวรรณาภิรมย์	สรรพากรพื้นที่	สำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 3
2	นายบุญสม ยุติธรรมภิญโญ	นายช่างชลประทานอาวุโส	โครงการชลประทานชลบุรี
3	นายเสริมพันธ์ สาริมาน	ผู้แทน	สำนักงานพื้นที่อนุรักษ์ที่ 2 (ศรีราชา)
4	นายเจริญ ปานันท์	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ	สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดชลบุรี
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			
5	นายชุมพล ชิตวิเศษ	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
6	นายไพรวัลย์ อารมณ์ชื่น	สมาชิกสภาเมืองพัทยา	เมืองพัทยา
7	นายไพโรจน์ วงษ์ดีไทย	รองนายกเทศมนตรี	เทศบาลเมืองพนัสนิคม
8	นายนรินทร บุญฉ่ำ	หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล	เทศบาลเมืองแสนสุข
9	นางณัฐนพิน สุขประเสริฐ	ปลัดเทศบาลตำบล	เทศบาลตำบลเสม็ด
10	น.ส.จุฑารัตน์ วุฒิสมบูรณ์	ปลัดเทศบาลเมือง	เทศบาลเมืองชลบุรี
11	นายบุญชนะ เนาว์รัตน์	หัวหน้าฝ่ายปกครอง	เทศบาลเมืองบ้านสวน
12	นายสัญชัย ไวยกูล	รองปลัดเทศบาลตำบล	เทศบาลตำบลเสม็ด
13	ร้อยตรีปราโมทย์ ทับทิม	รองปลัดเทศบาลเมือง	เทศบาลเมืองหนองปรือ
รัฐวิสาหกิจ /ภาคเอกชน /ภาคประชาสังคม / นักวิชาการ			
14	นายกมลวัฒน์ ยะสาวรรณ	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกกฎหมาย	ท่าเรือแหลมฉบัง
15	นายพีระพงษ์ สุดประเสริฐ	กรรมการและเลขานุการ	กลุ่มผู้ใช้น้ำบางพระ
16	ผศ.ดร. บุญเชิด หนูอิ่ม	อาจารย์	ภาควิชาภูมิศาสตร์ ม.บูรพา
17	นายพะยอม เที่ยงธรรม	ประธานชมรมอาหารปลอดโรค	ชมรมอาหารปลอดโรค

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
18	นายวิญญูวัตร เอื้ออารีย์	ผู้แทนจากชมรมผู้ประกอบการค้าอาหาร	ชมรมผู้ประกอบการค้าอาหาร
19	นางสุภานิตร จุมผา	ผู้แทนสำนักงานปฏิบัติการภาค	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (กรุงเทพฯ ปริมณฑล และตะวันออก)
20	น.ส.อรวรรณ คันธะวงศ์	เจ้าหน้าที่บริการหลังการขาย	บริษัท อมตะซิตี้ จำกัด
21	นางเอมอร ศรีตุลานนท์	ผู้จัดการแผนกบริการหลังการขาย	บริษัท อมตะซิตี้ จำกัด
22	นายอรรถกร อิทธิวัฒนะโกมล	ผู้จัดการบริษัท แหลมฉบังอินดัสทรี จำกัด	บริษัท แหลมฉบังอินดัสทรี จำกัด
23	นายชรินทร์ วิสิกรัตน์	ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอสัตหีบ	ชุมชน

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ครั้งที่ 4

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองร่วมกัน
ระหว่างตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ครั้งที่ 4
วันพฤหัสบดีที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องวิมานทิพย์ 2 โรงแรมรอยัล ปริ๊นเซส หลานหลวง

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
<u>หน่วยราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</u>			
1	น.ส.ชุติมา เทศศิริ	นักทรัพยากรมนุษย์ชำนาญการพิเศษ	สำนักงาน ก.พ.
2	น.ส.อุมาพร คล้ายอ่ำ	-ไม่ระบุ-	กรมบัญชีกลาง
3	น.ส.กิ่งกาญจน์ เชื่อมวาส	-ไม่ระบุ-	กรมบัญชีกลาง
4	นายชิด ปาคำมา	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมคุมประพฤติ
5	นางมยุรี พันธุ์ชื่น	นักวิชาการพาณิชย์ ชำนาญการพิเศษ	กรมทรัพย์สินทางปัญญา
6	น.ส.วันวิสาข์ ขาวคม	นิติกร	กรมสรรพสามิต
7	นางกรวิภา จุลเจริญ	นักวิชาการสรรพากร ชำนาญการ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสรรพากร
8	น.ส.มาลี ศรีรัตนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	กรมป่าไม้
9	นายสมบัติ เชิดชูธรรม	วิศวกร ชำนาญการพิเศษ	กรมทรัพยากรน้ำ
10	นางวีนัส นาคสุวรรณ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
11	นางณัฐยา หนุนภักดี	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
12	นางสุพิชา มานะนิติธรรม	นักสังคมสงเคราะห์ ชำนาญการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
13	น.ส.อัญชลี สงวนพงศ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	กรมชลประทาน
14	นางปรียาพร จันทโวภาส	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	กรมชลประทาน
15	นายสุรวิทย์ นวลแก้ว	นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ	กรมที่ดิน
16	นายสมศักดิ์ สุขวัฑฒโก	นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการ	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
17	นายวัชระชัย กลิ่นสุคนธ์	นักพัฒนาสังคม ชำนาญการ	สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ
18	นางเยาวมาลย์ เสือแสงทอง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	สำนักงานสนับสนุนการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข
19	นางประภาพร โพธิ์ทอง	เจ้าพนักงานสาธารณสุขชำนาญงาน	สำนักงานสนับสนุนการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข
20	น.ส.พูนสิน ยมจินดา	ผู้แทนปลัดกระทรวงพาณิชย์	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์
21	นางสุรีย์พร ฟักทอง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
22	นายศศิน พัฒนภิรมย์	นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการพิเศษ	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
23	น.ส.กิ่งกาญจน์ เอี่ยมวาส	ผู้แทนกรมบัญชีกลาง	กรมบัญชีกลาง
24	น.ส.เยาวพร ปิยมาพรชัย	ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 6	สำนักงาน ก.พ.ร.
25	น.ส.กาญจนากร สามเมือง	นักพัฒนาระบบราชการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
<u>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</u>			
26	นายประเสริฐ วชิรเชื่อนธันธ์	นายกเทศมนตรีเมืองพระประแดง	สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
<u>รัฐวิสาหกิจ / ภาคเอกชน / ภาคประชาสังคม / นักวิชาการ</u>			
27	นายกรกฎ ผดุงจิตต์	กรรมการสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
28	นายประพนธ์ วงศ์วิเชียร	ผู้แทนสภาวิศวกร	สภาวิศวกร
29	นายพีระวัฒน์ ดวงอุปะ	นิติกร	สภาสถาปนิก

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
วันพฤหัสบดีที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.
ณ ห้องปาริชาต ชั้น 3 โรงแรมเรดิสัน พระราม 9 กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
<u>หน่วยราชการส่วนกลาง</u>			
1	นายเลอศักดิ์ ริ้วตระกูลไพบูลย์	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล	กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2	น.ส.กัณฐชา วิญญูวิริยวงศ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3	นายธงชัย สถาพรวรศักดิ์	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
4	น.ส.ประสพสรรพ์ กมลยะบุตร	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
5	นางอุรัสณีย์ จิงหะรานนท์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
6	นางผาณิต บูรณ์โภคา	นักวิชาการสถิติชำนาญการพิเศษ	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
7	น.ส.สุรีย์ ชนะโสภิดานนท์	นักวิชาการสถิติชำนาญการพิเศษ	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
8	นางจันทร์จรี ซ้อนพิมพ์	นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ	กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
9	น.ส.สิริกุล ผ่องใส	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
10	น.ส.เกยูร เม่าทอง	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
11	นางวรรณา แพทยากูล	เจ้าพนักงานสถิติ	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
12	นายชวลิต หนูทอง	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
13	นายเชาว์ ศรีวิชัย	นักวิชาการประมงชำนาญการพิเศษ	กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
14	น.ส.สุนิสา อนันตกูล	นักวิชาการขนส่งชำนาญการพิเศษ	กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม
15	น.ส.ณีราวรรณ ปัญสุทธิ์	นักวิชาการขนส่งชำนาญการ	กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม
16	นางอุรารักษ์ วิลัยศรี	นักวิชาการขนส่งชำนาญการ	กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม
17	น.ส.วนิดา รูปสุวรรณ	นักวิชาการขนส่งปฏิบัติการ	กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม
18	น.ส.พรทิพา จำนงค์อาษา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม
19	น.ส.พันธุ์ทิพย์ สิงห์ประทาน	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ	กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม
20	นางลัดดา พูลศิลป์	นักวิชาการขนส่งชำนาญการพิเศษ	กรมการขนส่งทางอากาศ กระทรวงคมนาคม
21	น.ส.วนิดา วิชัยกุล	นักวิชาการขนส่งชำนาญการพิเศษ	กรมการขนส่งทางอากาศ กระทรวงคมนาคม
22	นายอภิรัญ สุวรรณคง	วิศวกรโยธาชำนาญการ	กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
23	นางกันยา พงศ์พิศาล	หัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
24	นายวิชชากร คงมั่น	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงการคลัง
25	นายอมรชัย บ้านเมือง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงการคลัง
26	น.ส.ปิยฉัตร ฐูปบูชา	เศรษฐกร	สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง
27	น.ส.วันวิสาข์ ขาวคม	นิติกรปฏิบัติการ	กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง
28	น.ส.ทิพวัลย์ ชุมทอง	นักวิชาการการคลังชำนาญการ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
29	น.ส.อุมาพร คล้ายอ่ำ	นักวิชาการการคลังชำนาญการพิเศษ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
30	นางชื่นจิตร คุปต์กาญจนกุล	นักพัฒนาสังคม 8 ว	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
31	นางกัลยากร ศรีสันติ	นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
32	น.ส.วราภรณ์ พงศ์พนิตานนท์	นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ	สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
33	นางพิสมัย สุวรรณรังษี	นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ	สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
34	นางสุพิชา มานะนิติธรรม	นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
35	นางจิตรา เฉลิมทิพย์	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
36	นางศุภิดา เสมมีสุข	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
37	นางอมรรัตน์ กลับคล้าย	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน
38	นายสมศักดิ์ สุขวัฑฒโก	นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการ	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน
39	นายถิระวัฒน์ ศรีวิฑูรย์	พนักงานคุมประพฤติชำนาญการพิเศษ	กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม
40	น.ส.พัชรศรี ศรีเมือง	นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม
41	น.ส.ธนิดา บัวหลวง	เจ้าหน้าที่คดีพิเศษ ชำนาญการ	กรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม
42	นายธนาธิป ยุหะนันท์	นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการ	กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม
43	นายธีระพงษ์ วสันตดิลก	นักวิชาการพาณิชย์ ชำนาญการ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์
44	นางชไมพร ล้วนเส้ง	นักวิชาการพาณิชย์ ชำนาญการ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
45	น.ส.อรุณศรี จิตรปรานี	นักวิชาการพาณิชย์ ชำนาญการ	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
46	นางปัทมา อินท์นธี	นักวิทยาศาสตร์	สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กระทรวงอุตสาหกรรม
47	น.ส.จันทร์ฉาย ผ่องอินทร์	นักวิทยาศาสตร์	สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กระทรวงอุตสาหกรรม
48	นางกันยา พงศ์พิศาล	หัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
49	นายนิคม ปัญญาทวีกิจไพศาล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
50	นางวรรณา ต.แสงจันทร์	นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ	กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
51	น.ส.จารุนันท์ ตันเจริญผล	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
52	น.ส.จงดี ชุนสนิท	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	กรมอุตุนิยมวิทยา กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
53	น.ส.สุมามลย์ น้อยวงษ์	นักวิชาการสถิติปฏิบัติการ	สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
54	น.ส.สุรีวรรณ ฟองอินทร์	นักวิชาการสถิติปฏิบัติการ	สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
55	นางวารุณี เตยต่อวงศ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพลังงาน
56	นางอัจฉริยา มณีขัตย์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
57	น.ส.ปาณิศา อินทสะโร	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญการ	กรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
58	นายอภินันท์ วัฒนรัตน์	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
59	นายธงไชย ชำนาญกิจ	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
60	น.ส.สุวรรณา สิริกาญจนกุล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน
61	นายนรินทร์ อุทระภาศ	นักวิชาการที่ดินชำนาญการ	กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
62	นายพรหมพิริยะ พนาสนธี	หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยและพัฒนา	กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย
63	น.ส.สมจิตร สุขชัย	นักทรัพยากรบุคคล	กรมโยธาธิการและผังเมือง กระทรวงมหาดไทย
64	นางณัฏยา ทิภากรณ์	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
65	น.ส.อาริยา เมฆาธร	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
66	นายสุทธิพงศ์ ชาญชนานนท์	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
67	นายวิสูตร บุญเหลือ	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม
68	นางละเอียด ธีระรัตน์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
69	นางทัศนีย์ อักษรมัต	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
70	นางเกศินี จันทสิริยากร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข
71	นางลาวัณย์ ขำเลขะสิงห์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
72	นายชาญชัย เชื้อชัยกุล	ผู้อำนวยการกองแผนงานและวิชาการ	สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข
73	นายอนุชา อัครพิศาล	นักวิเคราะห์แผนและนโยบายชำนาญการ	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวงยุติธรรม
74	น.ส.สุพัตรา รอดเรือง	นักวิเคราะห์แผนและนโยบายชำนาญการ	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวงยุติธรรม
<u>หน่วยราชการส่วนภูมิภาค</u>			
75	นายสิทธิไชย ธงไชย	นายช่างรังวัดอาวุโส	สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี
76	นายสุชิน กัชรักษ์	ครู	สถาบันการศึกษานอกระบบภาคเหนือ กระทรวงศึกษาธิการ
<u>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</u>			
77	นายชุมพล ชิตวิเศษ	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
<u>รัฐวิสาหกิจ /ภาคเอกชน /ภาคประชาสังคม/นักวิชาการ</u>			
78	นายพันธ์ศักดิ์ คำแก้ว	ประธานคณะทำงาน	ศูนย์เรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็ง
79	นายธนศักดิ์ วัฒนฐานะ	ผู้จัดการสำนักงานประปาสาขาสุขุมวิท	การประปานครหลวง

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
80	นายวิญญูวัชร์ เชื้ออารีย์	เลขานุการชมรม	ชมรมผู้ประกอบการค้าอาหาร จ.ชลบุรี
81	นางวัชรา จูงจิตรดำรงค์	นักบริหาร 13	ท่าเรือแหลมฉบัง
82	นายพีรพันธุ์ แป้นตระการ	หัวหน้าสำนักงาน	การรถไฟแห่งประเทศไทย
83	น.ส.เสาวนีย์ คนกล้า	พนักงานวางแผน 6	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
84	นายจวน ศรีวิชัย	ผู้ประสานงานกลุ่มจังหวัด	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
85	นายยศราช แก้วกัน	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชุมชน	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
86	นายสุรินทร์ คำแพร	กองรัฐกิจสัมพันธ์	การไฟฟ้าฝ่ายผลิต
<u>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ</u>			
87	นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา	รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
88	น.ส.เยาวพร ปิยมาพรชัย	ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 6	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
89	นายวิชิตร์ แสงทองล้วน	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบการบริหารงานส่วนภูมิภาคฯ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
90	นายธนศักดิ์ มังกโรทัย	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดฯ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
91	นายณัฏฐา พาชัยยุทธ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 5	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
92	น.ส.กฤษณา แก้วด้วง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
93	น.ส.กาญจนากร สามเมือง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการ

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ
วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.
ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
ผู้ทรงคุณวุฒิ			
1	นายแพทย์ พลเดช ปิ่นประทีป	อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา
2	ดร. เอกบุญ วงศ์สวัสดิ์กุล	อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์	คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)			
3	รศ.ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์	เลขาธิการ ก.พ.ร.	สำนักงาน ก.พ.ร.
4	น.ส.ทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์	รองเลขาธิการ ก.พ.ร.	สำนักงาน ก.พ.ร.
5	นายการุณ กิตติสถาพร	อดีตปลัดกระทรวงพาณิชย์ (ก.พ.ร.เต็มเวลา)	สำนักงาน ก.พ.ร.
6	นายสนิท จรอนันต์	อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ ด้านสังคม	สำนักงาน ก.พ.ร.
7	น.ส.ขนิษฐา สุดกังวาล	ผู้อำนวยการสำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมฯ	สำนักงาน ก.พ.ร.
8	น.ส.เยาวพร ปิยมาพรชัย	รักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
9	นายบดินทร์ พุ่มนิคม	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
10	น.ส.ธนพร ทับสุพรรณ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
11	น.ส.กนกนาถ ปาละกูล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
12	น.ส.คุณธรรม วัฒนา	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
13	น.ส.ศรีประภา ถมกระจ่าง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
14	น.ส.เลิศลักษณ์ ดาวสุวรรณ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
15	นายวิชิตร์ แสงทองล้วน	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
16	น.ส.กาญจนากร สามเมือง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
17	นายธนศักดิ์ มังกโรทัย	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
18	นายเริ่มรัตน์ พันธ์เจริญ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
19	น.ส.ภัทรพิชญ์ นะอ่อน	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
20	น.ส.ทองกร บุญอำนาจเดช	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
21	น.ส.วนิดา สุวรรณประภา	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
22	นางสุชาดา มูลศรี	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
23	น.ส.เบ็ญจมาศ จาดคล้าย	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
24	น.ส.เบญจภรณ์ รวมทรัพย์	เจ้าหน้าที่ช่วยดำเนินงาน	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ
25	น.ส.จรรยา อักกะรังสี	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
26	น.ส.ฐาปณี พงษ์นุ่มกุล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
27	น.ส.วรรณวิภา มหาภิรมย์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
28	น.ส.วรรณารีย์ หงส์วิบูลผล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
29	นางวิภาดา ตริตระการ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
30	นางเชาวลิต ทวนทอง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
31	นายรัฐ จำปาทอง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
32	น.ส.มัตติกา เทพหัสดิน ณ อยุธยา	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
33	น.ส.นภนง ขวัญยืน	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
34	นายสุเพียร เจียรวาปี	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
35	นางศิริพร พงษ์เปรม	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
36	นายกำธร เชาวรัตน์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
37	นางบุญญาณี พันธุ์สัมฤทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
38	น.ส.ดารณี เกิดประดิษฐ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
39	น.ส.กาญจนา ลพเลิศ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
40	น.ส.ยุภาพร รอมไธสง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
41	น.ส.มนิตา คำภักดี	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
42	น.ส.มนัสสิริ เจียมวิจิตร	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
43	น.ส.อ้อย โชติธีระชัย	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
44	นางกิตติยา คัมภีร์	ผู้เชี่ยวชาญภารกิจการส่งเสริมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
45	นายพูนลาภ แก้วแจ่มศรี	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
46	น.ส.เพ็ญนภา ปานชื่น	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
47	นางวาสนา จัตุพร	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
48	นายอภิศักดิ์ หัตถะแสน	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
49	น.ส.ปณิตา ปิยะพุทธิชัย	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
50	น.ส.สุธาทิพย์ ปานแม้น	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
51	น.ส.ชมพูนุช กรรณิการ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
52	น.ส.ควิษฐา ดาราศร	นิติกรชำนาญการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
53	น.ส.สุภัทร แจ่มกระจ่าง	เจ้าหน้าที่ธุรการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
54	นายวัชรพงษ์ จาวรุ่งวณิชสกุล	นิติกรชำนาญการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ
55	น.ส.ศิรินันท์ โต๊ะนาค	นิติกรชำนาญการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ
56	น.ส.ณัติยา กรกมล	นิติกรปฏิบัติการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
57	น.ส.เกวลิน กูลณาวงศ์	นิติกรปฏิบัติการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ
58	น.ส.สุนทรี สภาสงวน	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน
59	นางศิริพร วัยวัฒนะ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน
60	น.ส.วรางคณา ชาครพิพัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน
61	น.ส.ปณิตา โรจน์พาณิช	นิติกรปฏิบัติการ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน
62	นายอนุชิต ฮุนสวัสดิกุล	ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	กลุ่มพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
63	น.ส.พรทิพย์ แก้วมูลคำ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบราชการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	กลุ่มพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
64	น.ส.ตุลาภรณ์ เส็นดาโอ๊ะ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	กลุ่มพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
65	นายธนกิจ สถาพรอานนท์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	กลุ่มพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
66	นางดารัตน์ บริพันธกุล	ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
67	น.ส.สุรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย	ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการติดตามประเมินผลส่วนราชการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
68	น.ส.จตุพร พูลแก้ว	ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการติดตามประเมินผล สถาบันอุดมศึกษา	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
69	นางศิริเนตร กล้าหาญ	ผู้อำนวยการกลุ่มเลขา ก.พ.ร. และประชาสัมพันธ์ภายใน	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
70	น.ส.อุษา ปัญญาวดี	ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามประเมินผลกลุ่มจังหวัด	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
71	น.ส.ณัฐชยา เครือหงส์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
72	น.ส.สุณี มักผล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
73	น.ส.สาวิตรี เพ็งผาสุข	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
74	นายรักชาติ ชาติสิริทรัพย์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
75	น.ส.อรทัย ยศอินต๊ะ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
76	น.ส.ดารารัตน์ โฆษิตพิพัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
77	น.ส.สุภลักษณ์ ชัมภรัตน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
78	น.ส.นฤมล ติยะแสงทอง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
79	นายอภิชาต กรรมสิทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
80	น.ส.นลินี จันสว่าง	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
81	นายสุนทร อนันตวิรุฬห์	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงแรงงาน	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
82	นางนันทนา ธรรมสโรช	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
83	นายสมใจ สังข์แสตมป์	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
84	นายสุวิทย์ อมรนพรัตนกุล	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงคมนาคม	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
85	น.ส.วิลาวัลย์ ตาน้อย	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
86	น.ส.เยาวลักษณ์ ตั้งบุญญะศิริ	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงพาณิชย์	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
87	น.ส.บุษยา เจริญผล	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงการคลัง	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
88	นายทวีศักดิ์ วาณิชย์เจริญ	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และอำนวยการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
89	น.ส.อรพิน ทรงประสิทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
90	นายวัชรชัย วิสุทธิสมาจาร	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงพลังงาน	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
91	น.ส.ปัญจพาณ์ ดีขจรเดช	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
92	น.ส.สุกัญญา องค์วิเศษไพบูลย์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
93	น.ส.ดวงเดือน จำปาเงิน	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
94	นางกรุณา วรกุลพิพัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
95	น.ส.ณฐิณี สงกุมาร	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
96	นางภรณี อัตตะภูมิ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
97	น.ส.ชนัชญ์ภรณ์ งอนเช่ง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
98	น.ส.วรุณสิริ ภูธนวิศิษฏ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
99	น.ส.สุภาพร สิรวณิชย์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
100	นายวิโรจน์ คราลัด	นัดจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
101	นางชรส ทองภักดี	เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
102	น.ส.นาตยา ภาคาพร	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
103	น.ส.อัมภร ชำนาญศิลป์	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
104	นางสุจิตราภรณ์ นาคะลักษณ์	บรรณาธิการรายงาน	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
105	นางปาริชาต ศิวะรักษ์	ผู้จัดการโครงการ	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
106	นายสุรพล เหลี่ยมสูงเนิน	นักวิจัยสาขาการท่องเที่ยวและกีฬา	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
107	นางสุนันทา เนตรนุช	นักวิจัยสาขาการศึกษา	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
108	นายอิสระ โพธิ์จันทร์	นักวิจัยสมทบ	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
109	ผศ.ดร. แก้วคำ ไกรสรพงษ์	นักวิจัยสาขาวัฒนธรรม	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
110	ผศ.ดร. ศุภมิตร ปิติพัฒน์	อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
111	น.ส.เรืองระวี สุวรรณปราโมทย์	เลขานุการแผนงาน	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
112	อาจารย์วนิดา วัฒนชีวโนปกรณ์	นักวิจัยสาขาการท่องเที่ยวและกีฬา	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)
113	น.ส.พัชรี ทองดอนพวน	นักวิจัยผู้ช่วยฯ	สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
114	น.ส.มนวดี จันทิมา	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
115	น.ส.โชติมา สงวนพันธุ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
116	น.ส.สุภาวดี เติมเต็มทรัพย์	นิติกรปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
117	น.ส.ภัทธิรา พัชรภัค	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
118	น.ส.จีระพร น้อยอำไพ	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักงาน ก.พ.ร.
119	นายคมศัลล์ ศรีวิสุทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
120	น.ส.กฤษณา แก้วด้วง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
121	น.ส.วิริยา เนตรน้อย	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
122	นายณัฏฐา พาชัยยุทธ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 5	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
123	นายนพเก้า ห่อนบุญเหิม	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
124	นางขนิษฐา งามวงศ์สถิต	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
125	น.ส.อรญาณี สุนทรัช	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
126	น.ส.ภัทรอาภา จินดาวงศ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
127	นายไพสิฐ สุคันธรส	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
128	น.ส.จิราภรณ์ อิสริโยดม	นักพัฒนาระบบราชการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
129	นางบุญส่ง รูปวิโรจน์	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
130	นายอนันต์ โชติสรยุทธ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักงานเลขาธิการ
131	นายสุพรรณ อัชรพรพรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มสื่อสารสร้างความเข้าใจในการพัฒนาระบบราชการ	สำนักงานเลขาธิการ
132	นางสมนึก จิรากร	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักงานเลขาธิการ
133	นายธานินทร์ พุ่มอรุณ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักงานเลขาธิการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
134	น.ส.ธารทิพย์ กาญจนาภา	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเลขานุการ ก.พ.ร. และประชาสัมพันธ์ ภายใน	สำนักงานเลขาธิการ
135	น.ส.อัจฉราพร บุญญพนิช	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ
136	น.ส.นวลจันทร์ แสงมณี	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ
137	นางสุดารัตน์ สุขโหตุ	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ
138	น.ส.ปรีดารัชต์ ตั้งมั่น	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ
139	น.ส.กาญจนา สมรูป	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ
140	นายกัมพล ตั้งจิตติวัฒนา	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
141	น.ส.อักสรณ์ ทองศรี	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
142	น.ส.ธนาพร เต็งรัตนประเสริฐ	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
143	น.ส.กิติยา พรณรงค์	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
144	น.ส.นรินทร์ธร เศษโชติ	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
145	น.ส.สุคนทิพย์ ทิพวัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
146	นางพิชฌาน์ ศรีตะวัน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
147	น.ส.วริศรา สุวัฒนาวินิจ	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
148	น.ส.ปาริฉัตร ทองมา	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
149	นางเยาวลักษณ์ อักษรานุกูล	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
150	น.ส.รุ้งรัตตา วรรณเสถียร	เจ้าพนักงานบัญชีและการเงินปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
151	น.ส.นนทญา หงษ์รัตน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
152	น.ส.ศศิรินทร์ สามิตสมบัติ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ
153	น.ส.สุชาดา ประถมปัทมะ	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักงาน ก.พ.ร.
154	น.ส.นงลักษณ์ กองมี	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักงาน ก.พ.ร.
155	นางอุษา สร้อยก่อน	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	สำนักงาน ก.พ.ร.
156	นายธัชวุฒิ จาคธนดิสต์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	สำนักงาน ก.พ.ร.
157	นางเจียรนัย สมมาตร	นักจัดการงานทั่วไป	สำนักงาน ก.พ.ร.
158	น.ส.นพวรรณ รวงทอง	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
159	น.ส.ภัทรพร ขาวงาม	เจ้าหน้าที่ช่วยดำเนินงาน	สำนักงาน ก.พ.ร.
<u>คณะผู้วิจัย</u>			
160	รศ.ดร. นครินทร์ เมฆไตรรัตน์	หัวหน้าโครงการ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
161	ดร. วสันต์ เหลืองประภัสร์	นักวิจัย	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
162	ดร. เกรียงชัย ปึงประวัติ	นักวิจัย	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
163	นายกิตติพงศ์ กมลธรรมวงศ์	นักวิจัย	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
164	นายชาย ไชยชิต	ผู้ช่วยนักวิจัย	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
165	นายนที สารพัดวิทยา	ผู้ช่วยนักวิจัย	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
166	น.ส.อลิศรา พรหมโชติชัย	ผู้ช่วยนักวิจัย	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการ

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
1	รองศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์	เลขาธิการ ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
2	นายอาวุธ วรรณเวงศ์	รองเลขาธิการ ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
3	นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุขชัยนต์	รองเลขาธิการ ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
4	นางสุพรรณี ไพรัชเวชช์	ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการทรงวุฒิ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
5	นางจันทร์เพ็ญ ไชวัฒน์	ที่ปรึกษาการแพทย์ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการทรงคุณวุฒิ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
6	นายธรรองค์ ด่านธรณิน	ที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
7	นายเกษมชัย วัฒนโกเมร	ก.พ.ร. เดิมเวลา	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
8	นายธรรมรักษ์ ภาณุรักษ์ศิริ	ก.พ.ร. เดิมเวลา	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
9	นายวรวุฒ กิตติสมาพร	ก.พ.ร. เดิมเวลา	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
10	นายพงศ์ธาร ศรีจิรวัฒนากุล	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
11	นางสาวชนิษฐา สุดกังวาล	ผู้อำนวยการสำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมฯ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
12	นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธิปรีดา	ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
13	นายนครเขตต์ สุทธปรีดา	ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ		
14	นางสาวเยาวพร ปิยมาพรชัย	รักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
15	นายบดินทร์ พุ่มนิตย	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
16	นางสาวธนพร ทับสุพรรณ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
17	นางสาวกนกนาถ ปาละกุล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
18	นางสาวคุณธรรม วัฒนา	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
19	นางสาวศิริประภา ถมกระจ่าง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
20	นางสาวเลิศลักษณ์ ดาวสุวรรณ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
21	นายวิชิตร์ แสงทองล้วน	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
22	นางสาวกาญจนากร สามเมือง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
23	นายธนศักดิ์ มังกโรทัย	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
24	นายเริ่นรัตน์ พันธ์เจริญ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
25	นางสาวภัทรพิชญ์ นะอ่อน	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
26	นางสาวทองกร บุญอำนาจเดช	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
27	นางสาววนิดา สุวรรณประภา	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
28	นางสุชาดา มูลศรี	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
29	นางสาวเบ็ญจมาศ จาดคล้าย	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
30	นางปิยมน คณะดี	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
31	นางสาวเบญจภรณ์ รวมทรัพย์	เจ้าหน้าที่ช่วยดำเนินงาน	สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคฯ		
32	นางสาวจรรยา อักกะรังสี	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
33	นางสาวฐาปณี พงษ์นุ่มกุล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
34	นางสาววรรณวิภา มหาศิรมย์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
35	นางสาววรรณาริย์ หงษ์วิบูลผล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
36	นางวิภาดา ตริตระการ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
37	นางเขาวลิต ทวนทอง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
38	นายรัฐ จำปาทอง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
39	นางสาวมัตติกา เทพพัสดิน ณ อยุธยา	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
40	นางสาวนภนง ขวัญยืน	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
41	นายสุเทียร เจียรวานิ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
42	นางศิริพร พงษ์เปรม	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
43	นายกำธร เขาวรัตน์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
44	นางบุญญาณี พันธุ์สัมฤทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
45	นางสาวดารณี เกิดประดิษฐ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
46	นางสาวกาญจนา ลพเลิศ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
47	นางสาวยุภาพร รอมไธสง	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
48	นางสาวมนิดา ค่าภักดี	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
49	นางมนัสสิริ เจียมวิจิตร	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
50	นางสาวอ้อย โชติธีระชัย	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
51	นายวัชรพงษ์ จาวรุ่งวณิชสกุล	นิติกรชำนาญการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ	02 3569999	
52	นางสาวศิริมันท์ โต๊ะนาค	นิติกรชำนาญการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ	02-3569999 # 7391	
53	นางสาวณัฐิยา กรกมล	นิติกรปฏิบัติการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ	02-3569999	
54	นางสาวเกวลิน กุลณาวงศ์	นิติกรปฏิบัติการ	สำนักกฎหมายและระเบียบราชการ	089-7573675	
55	นางสาวสุนทรี สภาสงวน	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน	9940	
56	นางศิริพร วัยวัฒนะ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน	9967	
57	นางสาววรางคณา ชาครพิพัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน	8840	
58	นางสาวปณิดา โรจน์พาณิช	นิติกรปฏิบัติการ	ภารกิจการพัฒนาองค์การมหาชน		
59	นายอนุชิต สุนสวัสดิกุล	ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วม	กลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	081-845-9669	
60	นางสาวพรทิพย์ แก้วมูลตำ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบราชการสนับสนุนการมีส่วนร่วม	กลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
61	นางสาวดุลาภรณ์ เส็นตาโอ๊ะ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	กลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
62	นายธนกิจ สถาพรอานนท์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	กลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		
63	นางดารัตน์ บริพันธกุล	ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
64	นางสาวสุรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย	ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการติดตามประเมินผลส่วนราชการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
65	นางสาวจตุพร ทุลแก้ว	ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการติดตามประเมินผลสถาบันอุดมศึกษา	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
66	นางศิริเนตร กล้าหาญ	ผู้อำนวยการกลุ่มเลขา ก.พ.ร. และประชาสัมพันธ์ภายใน	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
67	นางสาวอุษา ปัญญาวดี	ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามประเมินผลกลุ่มจังหวัด	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
68	นางสาวณัฐชยา เตรือหงส์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		-
69	นางสาวสุณี นักผล	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
70	นางสาวสาวิตรี เพ็งผาสุข	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
71	นางสาวณโชณนนท์ อินทศร	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
72	นายรักชาติ ชาติสิริทรัพย์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
73	นางสาวอรทัย ยศอินต๊ะ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
74	นางสาวดารารัตน์ โชชิตพิพัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
75	นางสาวสุภลักษณ์ ขันภรัตน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
76	นางสาวนฤมล ติยะแสงทอง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
77	นายอภิชาต กรรมสิทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ		
78	นางสาวนลินี จันสว่าง	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
79	นายสุนทร อนันตวิรุฬห์	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงแรงงาน	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
80	นายสุพรรณ เก้งทอง	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงอุตสาหกรรม	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
81	นางนันทนา ธรรมสโรช	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
82	นายสมใจ สังข์แสดมบี	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
83	นายสุวิทย์ อมรนพรัตนกุล	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงคมนาคม	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
84	นางสาววิลาวัลย์ ตานิอย	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติฯ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
85	นางสาวเยาวลักษณ์ ตั้งบุญญะศิริ	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงพาณิชย์	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
86	นางสาวบุษยา เจริญผล	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงการคลัง	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
87	นายทวีศักดิ์ วาณิชย์เจริญ	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และอำนวยการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
88	นางสาวอรพิน ทรงประสิทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
89	นายวัชรชัย วิสุทธิสมาจาร	ผู้อำนวยการส่วนฯ กระทรวงพลังงาน	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	02-3569999	
90	นางสาวปัญจพาณ์ ดีขจรเดช	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
91	นางสาวสุกัญญา องค์วิเศษไพบูลย์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
92	นางสาวดวงเดือน จำปาเงิน	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
93	นางกรุณา วรกุลพิพัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	02356๙๙๙๙	
94	นางสาวณฐิณี สงกุมาร	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
95	นางภรณี อัตตะภูมิ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	02 356๙๙๙	
96	นายจิรวัฒน์ ระโหฐาน	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
97	นางสาวชนัชญ์ภรณ์ งอนเชง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
98	นางสาววรุณสิริ ภูธนวิศิษฏ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	02356๙๙๙๙	
99	นางสาวสุภาพร สิรวณิชย์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
100	นายวิโรจน์ คราส์ด	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
101	นางชรส ทองภักดี	เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
102	นางสาวนาตยา ภาคาพร	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
103	นางสาวอัมภร ชำนาญศิลป์	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติการ	สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ		
104	นายสุพจน์ ลาภปรารถนา	นักวิจัยสาขาอุตสาหกรรม	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		
105	นางสุจิตราภรณ์ นาคะลักษณ์	บรรณาธิการรายงาน	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)	081-1721765	
106	นายสฤษดิ์ โชคชัยนิรันดร์	นักวิจัยสาขาพาณิชย์	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		
107	นางสาวณัฏฐิณี อังสกุลอาภรณ์	ผู้ช่วยนักวิจัยสาขาพาณิชย์	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		
108	นางปาริชาต ศิวะรักษ์	ผู้จัดการโครงการ	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		
109	นายสุรพล เหลี่ยมสูงเนิน	นักวิจัยสาขาการท่องเที่ยวและกีฬา	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		
110	ดร.พรเทพ อนุสสรนิติสาร	นักวิจัยสาขา Logistics	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
111	นางสุนันทา เนตรนุช	นักวิจัยสาขาการศึกษา	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)	089-2077147	
112	นายอิสระ โพธิ์จันทร์	นักวิจัยสมทบ	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		
113	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วคำ ไกรสรพงษ์	นักวิจัยสาขาวัฒนธรรม	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)	02-218-7227	
114	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภมิตร ปิติพัฒน์	อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)	〃	
115	นางสาวเรืองระวี สุวรรณปราโมทย์	เลขานุการแผนงาน	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)	081-9946808	
116	อาจารย์วนิดา วัฒนชีวโนปกรณ์	นักวิจัยสาขาการท่องเที่ยวและกีฬา	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)	085-9205774	
117	อาจารย์ระวีวรรณ เกียรติกำพลชัย	ผู้ช่วยนักวิจัยสาขาการท่องเที่ยวและกีฬา	โครงการสร้างเสริมภาคีการพัฒนารัฐ-สังคมเพื่อสุขภาวะประเทศไทย (สสส.)		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
<u>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</u>					
118	รศ.ดร.นครินทร์ เมฆไตรรัตน์	หัวหน้าโครงการ	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	0813557025	
119	ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์	นักวิจัย	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	081-600-5444	
120	ดร.เกรียงชัย ปึงประวัติ	นักวิจัย	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์		
121	นายชาย ไชยชิต	ผู้ช่วยนักวิจัย	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	081-315-3916	
122	นายนที สาธรทัตวิทยา	ผู้ช่วยนักวิจัย	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์		
123	นางสาวอลิศรา พรหมโชติชัย	ผู้ช่วยนักวิจัย	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นางกิตติยา คัมภีร์	ผู้เชี่ยวชาญภารกิจการส่งเสริมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ			
	นายพูนลาภ แก้วแจ่มศรี	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ			
	นางสาวเพ็ญนภา ป่านปิ่น	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ			
	นางวาสนา จัตุพร	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ			
	นายอภิศักดิ์ หัดถะแสน	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ			
	นางสาวปณิดา มีอะพุทธิชัย	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ			
	นางสาวสุธาทิพย์ ป่านแม้น	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ			
	นางสาวศรีสุธา ดวงไสว	พิมพ์ชนก ชัยมงคล	กพร.		
	นางสาว ฉมพูนุท กรรณิกา	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	ก.พ.ร.		
	นางสาวสุลักษณ์ เสนีมะโส	กพร. ธุรการปฏิบัติการ	กพร.		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติม					
1	[illegible]	[illegible]	[illegible]	081-640-4305	[illegible]
2	นางสาวพัชรี [illegible]	นักวิจัยผู้ช่วย	สถาบันวิจัยสังคม จุฬาฯ	061 305 6704	พัชรี
3	น.ส. [illegible]	[illegible]	[illegible]	02-356-9923	[illegible]
4	น.ส. [illegible]	[illegible]	[illegible]	02-356-9999	[illegible]
5	น.ส. [illegible]	[illegible]	[illegible]	02-356-9999	[illegible]
6	น.ส. [illegible]	[illegible]	"	02-356-9999	[illegible]
7	น.ส. [illegible]	เจ้าหน้าที่ธุรการ ชำนาญการ	สกพร.		[illegible]
8	[illegible]	[illegible]	[illegible]	02-356-9998	[illegible]
9	น.ส. กฤษณา แก้วดี	— " — ชำนาญการ	"		กฤษณา แก้วดี

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นายชัยยุทธ กมลศิริสกุล	นักพัฒนาระบบราชการเชี่ยวชาญ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางกลั่นจันทน์ เขียวเจริญ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง6	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางสาวนงนุช วิชญะเดชา	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และอำนวยการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นายณเรงค์ บุญโญ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 4	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางกัลยาณ์ ภูวนันท์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางสาววิริยา เนตรน้อย	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นายณัฏฐา พาชัยยุทธ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 5	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นายนพเก้า ห่อนบุญเหิม	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นายอนุสรณ์ จิรพิทักษ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นางชนิษฐา งามวงศ์สถิต	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	8985	
	นางสาวภัทรพร วิจิตรโตนา	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางสาวอภิจิตตรา อภิราชจิตร	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นายสุมิทธิ์ เกศวพิทักษ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางสาวอรญาณี สุนทรัย	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	8915	
	นางสาวภัทรอาภา จินดาวงศ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	8916	
	นายไพลิฐ สุคันธรส	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	8837	
	นายคมศัลล์ ศรีวิสุทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางสาวจิราภรณ์ อิสริโยดม	นักพัฒนาระบบราชการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	8982	
	นางสาวพนรัตน์ สุวรรณสาธะ	นิติกรปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นางสาวกนกพร ศรีวิทยา	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางสาวจิรัสดา จอมพลาพล	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางสาวพัชรา คล้ายจินดา	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม		
	นางบุญส่ง รูปวิโรจน์	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	8991	
	นายอนันต์ โชติสรยุทธ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นายสุพรรณ อัชรพรพรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มสื่อสารสร้างความเข้าใจในการพัฒนาระบบราชการ	สำนักงานเลขาธิการ	9975	
	นางสาวปรานทิพย์ ขัยศรีภิรมย์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานสวัสดิการและอาคารสถานที่	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางดารณีย์ เผ่าสุวรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางสมนึก จิราภร	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางศศิธร สีมาวงศ์	ผู้อำนวยการกลุ่มการคลัง	สำนักงานเลขาธิการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นายธานินทร์ พุ่มอรุณ	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	สำนักงานเลขาธิการ	8920	
	นางสาวธารทิพย์ กาญจนาภา	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเลขานุการ ก.พ.ร. และประชาสัมพันธ์ภายใน	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางนันท์ชญาน์ สุขสวัสดิ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางจันทรา บุญมาก	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางสาวรุ่งทิพย์ มงคลธนาภรณ์	หัวหน้าฝ่ายงบประมาณและแผนงานโครงการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	น.ส.อัจฉราพร บุญญพนิช	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางสาวนวลจันทร์ แสงมณี	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ	8576	
	นางสุดารัตน์ สุขโหด	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ	8845	
	นางศุลีพร ศุภพิทักษ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางสาวชนกสุดา ธนศักดิ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นางสาวปริตารัชต์ ตั้งมั่น	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ	8948	
	นางสาววสุนธรา กิจประยูร	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางสาวกาญจนา สมรูป	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ	สำนักงานเลขาธิการ	8858	
	น.ส.แพรวพนา ศรีทอง	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นายกิมพล ตั้งจิตติวัฒนา	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ	8700	
	นางสาวอักสรณ์ ทองศรี	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ	8871	
	นางสาวธนาพร เด็งวัดนประเสริฐ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ	8950	
	นางสาวกิติยา พรณเรงค์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางสาวเสริมทร์ธร เศษโยติ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ	8819	
	นางสาวสุคนทิพย์ ทิพวัฒน์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ	8926	

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นางพิชญาน์ ศรีละวัน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ	8987	
	นางสาวศุภมณี ธนารักษ์	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ		
	นางสาววริศรา สุวัฒนาวินิจ	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ	สำนักงานเลขาธิการ	8852	
	น.ส. สุชาดา ประดิษฐ์ทอง	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สลค.		
	น.ส. นงลักษณ์ กองมี	— ก — ปฏิบัติงาน			
	ว่าที่ ร.ต. ปกรณ์ ทองอร่าม	หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่	สำนักงานเลขาธิการ	8857	
	[illegible]	[illegible]	สลค.	8847	
	น.ส. รัชนีกร [illegible]	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	สลค.		
	น.ส. นลินทิพย์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	สลค.	8912	
	น.ส. พิศิษฐ์ [illegible]		สลค.	8818	

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นางสุมา สร้อยทอน	เจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงาน	สำนักงาน ก.พ.ร.		สุมา
	นาย ชูชาติ ชาตินิยม	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	สำนักงาน ก.พ.ร.		ชูชาติ
	นาง[illegible]	นักวิชาการตรวจสอบ	ก.พ.ร.		
	น.ส. พรพรรณ [illegible]	[illegible]	ก.พ.ร.		
	น.ส. [illegible]	[illegible]	ก.พ.ร.		[illegible]

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	นายแพทย์ พลเดช ปิ่นประทีป	ผู้ทรงคุณวุฒิ (เลขาธิการสถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา)	สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา		

การประชุมสัมมนาวิชาการ การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์	ลายเซ็น
	ดร. เอกบุญ วงศ์สวัสดิ์กุล	ผู้ทรงคุณวุฒิ (อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์)	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์		

ภาคผนวก ข
เอกสารประกอบการประชุม

เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มย่อย

โครงการวิจัย

เรื่อง

“การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ”

รายละเอียดของโครงการวิจัย

ชื่อโครงการ การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

หน่วยงานรับผิดชอบ สำนักพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

หน่วยงานดำเนินการ สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะผู้วิจัย

รศ. ดร. นครินทร์	เมฆไตรรัตน์	หัวหน้าโครงการ
อาจารย์ ดร. วสันต์	เหลืองประภัสร์	นักวิจัย
ดร. เกรียงชัย	ปึงประวัติ	นักวิจัย
นายกิตติพงศ์	กมลธรรมวงศ์	นักวิจัย

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อกำหนดขอบเขตประเภทภารกิจภาครัฐ ตลอดจนการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคส่วนอื่น ได้แก่ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาชน และชุมชน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดสมดุล

2. เพื่อสร้างเครื่องมือหรือวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่รัฐ ในการดำเนินภารกิจแต่ละประเภท และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทภารกิจภาครัฐ กับวิธีการปรับรูปแบบการใช้อำนาจหน้าที่ภาครัฐ และการสร้างเครื่องมือหรือวิธีการสนับสนุนให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นในสังคม สามารถเข้ามาดำเนินการแทนภาครัฐ

หลักการและเหตุผลของการศึกษาวิจัย

ระบบการบริหารราชการแผ่นดินนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ ดังจะเห็นได้ว่าบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบการบริหารราชการทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ก็คือ การจัดสรรทรัพยากรของรัฐ และใช้อำนาจหน้าที่บริหารจัดการกิจการสาธารณะ เพื่ออำนวยประโยชน์สุขและมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึงในทุกพื้นที่

ด้วยเหตุนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 78 (2) จึงระบุให้รัฐต้องมีการกำหนดแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยการจัดระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ และสนับสนุนให้จังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่สูงสุด

ในขณะเดียวกัน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ยังได้กำหนดเป้าหมายของการบริหารราชการแผ่นดิน โดยต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ แนวทางการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ และยุบเลิกหน่วยราชการที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ฯลฯ

นอกจากนั้น ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินยังได้วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนภูมิภาคให้ชัดเจนขึ้น และสามารถบริหารราชการแบบบูรณาการได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้จังหวัดมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ให้จังหวัดยื่นคำขอจัดตั้งงบประมาณได้ โดยให้ถือว่าจังหวัดเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ รวมถึงกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งเป็นความร่วมมือตกลงกันระหว่างส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาชน เพื่อให้มีการดำเนินการพัฒนาจังหวัดที่ตอบสนองต่อประชาชนในพื้นที่สูงสุด โดยคำนึงถึงศักยภาพของแต่ละจังหวัด รวมทั้งปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของอำเภอให้ชัดเจน และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างใกล้ชิด

การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยราชการส่วนกลาง หน่วยราชการส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนกระบวนการบริหารจัดการภารกิจของรัฐ จึงนับเป็นทิศทางการพัฒนารูปแบบการบริหารราชการที่สำคัญในปัจจุบัน ดังปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งระบุถึงแนวทางการปรับรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากการมุ่งส่งเสริมบทบาทและสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการบริหารงานภาครัฐแล้ว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับปัจจุบัน ยังได้กำหนดให้มีการวางระบบบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการด้วยกันเองอีกด้วย โดยระบุให้มีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมกับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการถ่ายโอนบทบาทภารกิจ การตัดสินใจ และทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่ระดับปฏิบัติในเขตพื้นที่ให้มากขึ้น

ทั้งนี้ การสร้างความชัดเจนของบทบาทภารกิจ รวมทั้งการมีระบบงานที่สนับสนุน และเชื่อมโยงกันของหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง รวมถึงการบูรณาการบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน จะนำไปสู่ผลลัพธ์ในการสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในพื้นที่ รวมถึงการพัฒนารูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทุกระดับอย่างสูงสุด

อย่างไรก็ตาม การสร้างแนวทางและกลไกสำหรับปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในประการต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ย่อมมิอาจดำเนินการได้โดยบทบาทการกำหนดและตัดสินใจโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาครัฐแต่เพียงลำพัง หรือการสร้างข้อเสนอในเชิงวิชาการแต่เพียงด้านเดียว หากแต่จำเป็นต้องอาศัยบทบาทการมีส่วนร่วมของตัวแทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน นับตั้งแต่ผู้บริหารในหน่วยราชการส่วนกลาง อันได้แก่ กระทรวงและกรมต่าง ๆ ไปจนถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยราชการส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรภาคประชาสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับการอำนวยประโยชน์สุข คุณภาพชีวิตและสุขภาวะของประชาชนในทุกด้าน ตลอดจนองค์กรภาคธุรกิจในพื้นที่และประชาชนผู้รับบริการสาธารณะ เพื่อร่วมเสนอแนะข้อคิดเห็นและความต้องการอย่างกว้างขวางอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่มย่อย

การจัดประชุมกลุ่มย่อยในครั้งนี้ เป็นหนึ่งในกระบวนการเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมของตัวแทนหน่วยงาน และองค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดกรอบการสร้างแนวทางและกลไกการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐที่เหมาะสมต่อไป โดยกระบวนการประชุมกลุ่มย่อย มีเป้าหมายสำคัญ คือ

1. เพื่อให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงรูปแบบการบริหารราชการ ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นในที่นี้ ตั้งอยู่บนฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากมุมมองอันหลากหลายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนอย่างรอบด้าน

2. เพื่อให้ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐในทุกส่วน มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการบริหารกิจการสาธารณะในระดับพื้นที่ในปัจจุบันมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

สภาพเงื่อนไขความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคส่วนอื่น รวมถึงแนวโน้มการทวีบทบาทและความสำคัญมากขึ้นขององค์กรภาคประชาสังคมในการร่วมบริหารกิจการสาธารณะในระดับชุมชน

ประเด็นคำถามในการระดมความคิดเห็น

1. ปัจจุบัน นอกเหนือจากการดำเนินภารกิจในความรับผิดชอบแล้ว หน่วยงาน/องค์กรของท่าน มีการดำเนินงานหรือกิจกรรม "แทนหน่วยงานอื่น" หรือไม่ อย่างไร?

ตัวอย่างเช่น

- งานที่มีการสั่งการมอบหมายให้ทำแทน
- งานที่หน่วยงานอื่นฝากหรือขอให้ทำแทน
- งานที่ต้องทำเพราะเป็นนโยบายเฉพาะเรื่อง/ตามสถานการณ์
- อื่น ๆ

2. ในการบริหารภารกิจหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบ หน่วยงาน/องค์กรของท่าน มีการทำงาน "ร่วมกับหน่วยงานอื่น" หรือไม่ อย่างไร?

ตัวอย่างเช่น

- การประสานขอความร่วมมือ การช่วยเหลือสนับสนุน
- การร่วมมือกันดำเนินโครงการ/กิจกรรมให้บรรลุผล
- การทำข้อตกลงความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
- อื่น ๆ

3. หน่วยงาน/องค์กรของท่าน มีการดำเนินภารกิจ/กิจกรรม ในลักษณะ "คู่ขนาน" ไปกับภารกิจ/กิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐหรือไม่ อย่างไร?

ตัวอย่างเช่น

- การจัดการสิ่งแวดล้อมโดยองค์กรชุมชน คู่ขนานไปกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- การจัดระบบสวัสดิการสังคมโดยองค์กรชุมชน คู่ขนานไปกับหน่วยงานสวัสดิการสังคมของรัฐ
- อื่น ๆ

เอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

โครงการวิจัย

เรื่อง

“การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ”

การสัมมนารับฟังความคิดเห็น

โครงการวิจัย เรื่อง การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

3 กันยายน 2552

คณะผู้วิจัย

รศ. ดร. นครินทร์	เมฆไตรรัตน์	หัวหน้านักวิจัย
ดร. วสันต์	เหลืองประภัสร์	นักวิจัย
ดร. เกรียงชัย	ปึงประวัติ	นักวิจัย
นายกิตติพงศ์	กมลธรรมวงศ์	นักวิจัย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- เพื่อกำหนดขอบเขตประเภทภารกิจภาครัฐ ตลอดจนการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคส่วนอื่น ได้แก่ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาชน และชุมชน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดสมดุล
- เพื่อสร้างเครื่องมือหรือวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่รัฐ ในการดำเนินภารกิจแต่ละประเภท และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทภารกิจภาครัฐ กับวิธีการปรับรูปแบบการใช้อำนาจหน้าที่ภาครัฐ และการสร้างเครื่องมือหรือวิธีการสนับสนุนให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นในสังคม สามารถเข้ามาร่วมดำเนินการบริการสาธารณะแทนภาครัฐ

ประเด็นการนำเสนอ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กับการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

ตัวอย่างกรณีศึกษาการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในต่างประเทศ

สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

ข้อเสนอเบื้องต้นในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

(1) การมุ่งเน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ

(2) การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

(3) การบริหารที่มุ่งเน้นการควบคุมสัมฤทธิ์ผล

(4) การปรับโครงสร้างให้เกิดการกระจายหรือลดความเป็นเอกภาพลง

(5) การมุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันในระบบบริหารงานภาครัฐมากขึ้น

(6) การมุ่งเน้นแนวทางการจัดการในแบบเอกชนมากขึ้น

(7) การบริหารงานที่มุ่งเน้นความประหยัด

ตารางเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการภาครัฐตั้งเดิม

การบริหารงานภาครัฐแนวเก่า	การจัดการภาครัฐแนวใหม่
1. การบริหารงานที่อิงกับระเบียบ/กฎเกณฑ์	การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์/ผลลัพธ์
2. มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์การในแนวดิ่งและกระจายโครงสร้างในแนวราบไปตามกลุ่มภารกิจ	มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์การไปตามผลผลิต และมีรูปแบบที่หลากหลาย – กระจัดกระจายไปตามกระบวนการผลิต
3. กระบวนการทางนโยบายสาธารณะที่มีเอกภาพ	กระบวนการกำหนดนโยบาย, การนำนโยบายไปปฏิบัติ, และการจัดสรรเงินงบประมาณจะมีลักษณะแยกขาดออกจากกันมากขึ้น

ตารางเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการภาครัฐดั้งเดิม

การบริหารงานภาครัฐแนวเก่า	การจัดการภาครัฐแนวใหม่
4. การบริหารงานบุคคลและระบบงบประมาณที่เน้นความเป็นเอกภาพและการรวมศูนย์อำนาจ	การบริหารงานบุคคลและระบบงบประมาณที่เน้นความเป็นอิสระและกระจายอำนาจ
5. โครงสร้างความสัมพันธ์วางอยู่บนหลักสายการบังคับบัญชา (hierarchies)	โครงสร้างความสัมพันธ์จะมุ่งเน้นการจัดการภายใต้ระบบสัญญา (contract management)
6. กระบวนการบริหารไปตามอำนาจหน้าที่และทรัพยากรภายในองค์การ	กระบวนการจัดการยึดถือผลงาน/ผลลัพธ์/คุณภาพของการบริการ

ตารางเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการภาครัฐดั้งเดิม

การบริหารงานภาครัฐแนวเก่า	การจัดการภาครัฐแนวใหม่
7. การจัดทำและการส่งมอบบริการแบบเบ็ดเสร็จโดยหน่วยงานของรัฐเอง	การจ้างเหมาบริการและการนำเอากลไกทางการตลาดมาปรับใช้ในการสร้างบริการของรัฐ
8. การให้บริการโดยยึดถือหน่วยงานของรัฐเป็นศูนย์กลางในฐานะผู้ให้บริการ และมองประชาชนเป็นผู้รับบริการ	การให้บริการโดยมองประชาชนเป็นลูกค้าซึ่งจะต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุด

รากฐานทางความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

รากฐานทางความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น มีที่มาจาก "การแต่งงานของสองกระแสความคิดที่แตกต่างกัน" ซึ่งได้แก่

1. แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism)
2. แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ New Institutional Economics)



แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism)

- ความมีประสิทธิภาพและผลิตภาพ ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการมีสิ่งที่เรียกว่า "สิทธิในการจัดการ" หรือ "ความเป็นอิสระในการจัดการ"
- การมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ ที่ชัดเจนและวัดได้ หรือเป็นการมุ่งเน้นตรวจสอบในเชิงผลลัพธ์ มากกว่าในเชิงกระบวนการและปัจจัยนำเข้า/การใช้ทรัพยากร
- การออกแบบระบบบริหารจัดการและการให้บริการใหม่ไปตามการแยกแยะกลุ่มภารกิจของรัฐที่มีลักษณะแตกต่างกัน
- การสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (contestability)



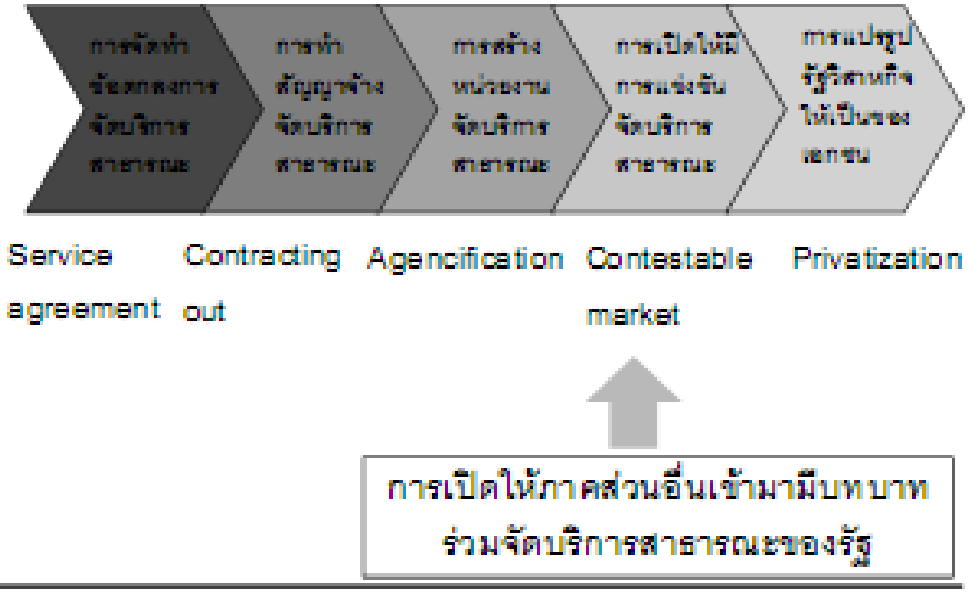
แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics)

- การแบ่งแยกกระบวนการจัดหา (provision) และการผลิต (production) ออกจากกัน
- การแข่งขันในการจัดทำบริการ ซึ่งภาคเอกชนก็สามารถจะเข้ามาแข่งขันในการผลิตบริการกับองค์กรภาครัฐได้
- หากอำนาจในการจัดทำบริการของรัฐบาลได้ถูกกระจายออกไป ความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณก็จะเกิดขึ้น
- การปรับระบบบริหารงานภาครัฐที่วางอยู่บนการจัดความสัมพันธ์ภายใต้ระบบสัญญา (contractual relationships)

รูปแบบในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

1. การจัดทำข้อตกลงในการจัดทำบริการสาธารณะ (service agreement)
2. การนำระบบสัญญาจ้างมาใช้ในการจัดทำบริการสาธารณะ (contracting out)
3. การสร้างหน่วยจัดทำบริการสาธารณะที่มิได้อยู่ในระบบราชการ (agencificaiton)
4. การเปิดให้มีผู้จัดบริการสาธารณะหลากหลายเข้ามาแข่งขัน (contestable market)
5. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นของภาคเอกชน (privatization)

รูปแบบในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ



ประเด็นการนำเสนอ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กับการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

ตัวอย่างกรณีศึกษาการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในต่างประเทศ

สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

ข้อเสนอเบื้องต้นในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

กรณีตัวอย่างการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในต่างประเทศ

- กรณีตัวอย่างประเทศอังกฤษ
- กรณีตัวอย่างประเทศออสเตรเลีย



การปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในประเทศอังกฤษ

- ในปี ค.ศ. 1982 มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน และมาตรการควบคุมให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลงาน
- การวิเคราะห์ภารกิจหลัก (core functions) และแยกงานที่มิใช่ภารกิจหลัก (non-core functions) เพื่อพิจารณาว่ารัฐสมควรดำเนินการเองหรือจัดจ้างให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการ
- ในปี ค.ศ. 1988 มีการนำมาตรการกลไกการแข่งขันมาใช้ในการปรับปรุงบริการด้านสาธารณสุข บริการทางสังคม และบริการทางการศึกษา อาทิ ระบบการแยกผู้จัดหาและผู้ให้บริการสาธารณะออกจากกัน (purchaser-provider split) และการบังคับให้มีการเปิดประมูลแข่งขันอย่างเปิดเผย (compulsory competition tendering)
- การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการสาธารณะโดยออกกฎหมาย Deregulation and Contracting Out Act 1994



การปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในประเทศออสเตรเลีย

- ในปี ค.ศ. 1984 มีการออกกฎหมายปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ Public Service Reform Act 1984
- ในปี ค.ศ. 1987 มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐ โดยการยุบรวมกระทรวงเข้าด้วยกันเพื่อปรับปรุงการประสานงาน เช่น กระทรวงการต่างประเทศและการค้า (Foreign Affairs and Trade) กระทรวงการศึกษา การพัฒนาทักษะฝีมือ และการจ้างงาน (Education, Employment and Training)
- การจัดตั้งหน่วยตรวจสอบประสิทธิภาพ (Efficiency Scrutiny Unit)
- การสร้างระบบบริหารทรัพยากรแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (result-oriented resource management)

การปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในประเทศออสเตรเลีย

- ในปี ค.ศ. 1993 มีการกำหนดนโยบายสร้างการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการสาธารณะ และมุ่งให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (National Competitive Policy)
- การใช้ระบบแบ่งแยกผู้จัดหาและผู้ให้บริการสาธารณะ (purchaser-provider model)
- การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณบนฐานของการทำสัญญาข้อตกลง (contractual budgeting)
- ในปี ค.ศ. 1997 มีการออกกฎหมาย Financial Management and Accountability Act 1997
- ในปี ค.ศ. 1999 มีการออกกฎหมาย Public Service Act 1999 มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ รวมถึงการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ประเด็นการนำเสนอ

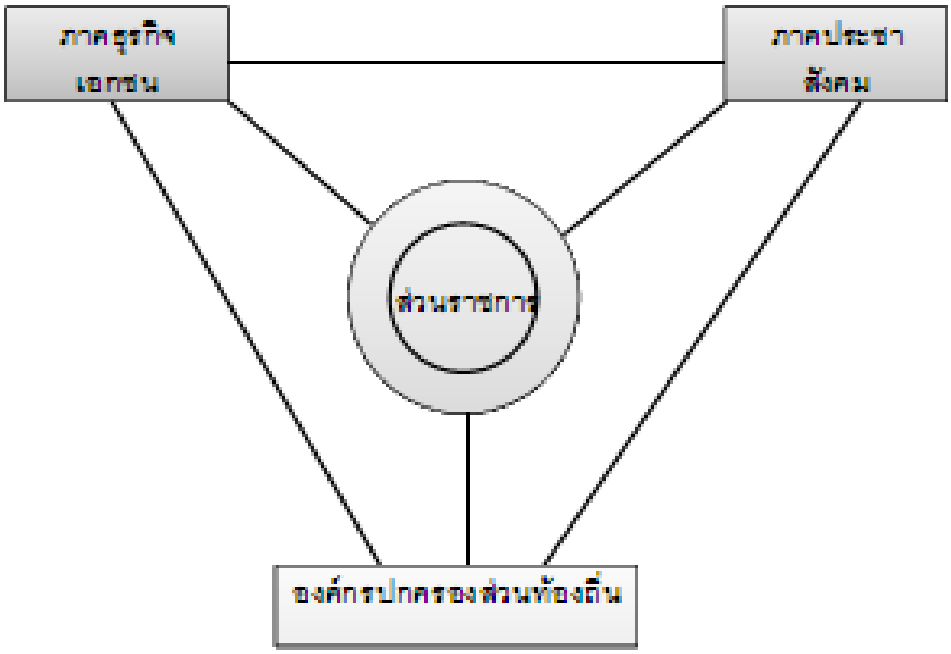
การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กับการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

ตัวอย่างกรณีศึกษาการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในต่างประเทศ

สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

ข้อเสนอเบื้องต้นในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน



สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
1. การประสานความร่วมมือในการจัดตั้ง "คณะกรรมการบริหารงานลุ่มน้ำบางปะกง"	กรมชลประทาน, กรมพัฒนาที่ดิน และกรุงเทพมหานคร, กรมป่าไม้	ตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นภายในสังกัดโดยอาศัยการบริหารงานแบบบูรณาการต่อระบบการเชื่อมงานกันทำงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านงบประมาณและบุคลากร
2. การมีส่วนร่วมของเอกชนในการบริหารจัดการน้ำ	สำนักงานชลประทานที่ 9 จังหวัดลพบุรี, บริษัทซีเมนต์ ไทยเจอร์ บริษัทเหล่าน้ำตาล และบริษัทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	บริษัทเอกชนมีหน้าที่ในการจัดหาแหล่งน้ำและจัดส่งน้ำดิบบ้อน ให้กับภาคอุตสาหกรรมควบคู่ไปกับการทำงานของสำนักชลประทาน ซึ่งจะคอยกำกับการใช้งานอุตสาหกรรมของทำเรื่องเพื่อขอใช้แหล่งน้ำจากระบบชลประทานโดยตรง
3. บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างกรมป่าไม้และกรมที่ดินในการจัดโฉนดป่าเป็นแนวเขตที่ดิน	กรมที่ดิน, กรมป่าไม้	ข้อตกลงการจัดโฉนดที่ดินของกรมที่ดินกับพื้นที่ของกรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ซึ่งอาจมีปัญหาการซ้อนทับของพื้นที่โดยกรมที่ดินจะส่งมอบที่ดินนั้นไป ให้กรมป่าไม้ดำเนินการขีดเขตพื้นที่ของตน โดยกรมที่ดินมีการโอนงบประมาณสำหรับดำเนินการขีดเขตให้กรมป่าไม้

สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
4. การมอบหมายให้องค์กรวิชาชีพในการออกหนังสือรับรองการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมสำหรับผู้ประกอบการต่างชาติ	กรมการค้าต่างประเทศ, สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, หอการค้าจังหวัด	กรมการค้าต่างประเทศมอบหมายให้องค์กรในภาคเอกชนดำเนินการแทนในการออกใบรับรองการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมสำหรับผู้ประกอบการต่างชาติ โดยสภาอุตสาหกรรมจะรับจดทะเบียนการรับรองในขณะที่หอการค้าจังหวัดจะให้การรับรองสินค้าภายในพื้นที่จังหวัดของตน ซึ่งถือเป็นการทำงานคู่ขนานไปกับภาครัฐ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ให้บริษัทเอกชนดำเนินการรังวัดที่ดิน ตาม พ.ร.บ. จ่ายรังวัดเอกชน พ.ศ. 2535	สำนักงานที่ดิน, บริษัทรังวัดที่ดินเอกชน	บริษัทรังวัดที่ดินของเอกชนทำหน้าที่ในการให้บริการรังวัดที่ดินเสมือนเป็นตัวแทนของสำนักงานที่ดิน เฉพาะที่ดินที่มีโฉนดที่ดินเพื่อการตรวจสอบ แบ่งแยก หรือรวมที่ดินหลายแปลงเข้าเป็นแปลงเดียวกันเท่านั้น
6. การดึงภาคีเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรมธรรมชาติ	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, กรมธรรมชาติ	กรมธรรมชาติจัดตั้งภาคีน้ำมันและภาคีอาคาร เกาะอบต. ตาม พ.ร.บ.แยกฯ ให้ อบต. มอบอำนาจให้กรมธรรมชาติจัดตั้งภาคีน้ำมันและภาคีอาคาร โดยในการจัดตั้งภาคีเครือข่ายนี้ กรมธรรมชาติจะยกเว้นให้อำนาจในการใช้ที่ดินประมาณ 3 ของเงินที่เก็บได้

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำภารกิจ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
7. การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัดชลบุรีในการกำจัดขยะและน้ำเสีย	เทศบาลเมืองชลบุรี, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆภายในจังหวัดชลบุรี	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัดชลบุรีร่วมกันลงนามทำบันทึกข้อตกลงโดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแกนหลักโดยจะนำขยะในพื้นที่มากำจัดในหลุมฝังกลบของขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
8. การทำงานร่วมกันระหว่างกรมการขนส่งทางบกและกรมศุลกากรในการจัดเก็บภาษีสิ่งแปลกปลอมจากยานยนต์	กรมศุลกากร, กรมการขนส่งทางบก	กรมศุลกากรสามารถนำข้อมูลใบขนสินค้าขาเข้าของรถยนต์ที่ทำการดัดแปลงสภาพได้ซึ่งประสานความร่วมมือกับกรมการขนส่งทางบกให้ระงับการจดทะเบียน และแจ้งให้เจ้าของรถมาเสียค่าธรรมเนียมก่อนจึงจะสามารถจดทะเบียนได้
9. การประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการบริหารจัดการศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าของกรมและหอการค้าอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, สภาอุตสาหกรรม, สมาคมหอการค้าจังหวัดลำปาง	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมร่วมกับจังหวัดลำปางได้จัดสรรงบประมาณกว่า 150 ล้านบาทเพื่อจัดสร้างศูนย์ดังกล่าวขึ้นบนที่ดินราชพัสดุเนื้อที่ 7 ไร่เศษ ทางจังหวัดลำปางมีหน้าที่รับผิดชอบหาเอกชนให้เข้าบริหารงานแทน

สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำภารกิจ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
10. การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและองค์กรชุมชนในการจัดทำโครงการบ้านมั่นคงสำหรับผู้มีรายได้ต่ำ	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, กรมธนารักษ์, กรมที่ดิน, สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างชุมชนและหน่วยงานของภาครัฐในการทำสัญญาเช่าที่ดินระยะยาว เพื่อให้ผู้ที่มีรายได้ต่ำแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแหล่งที่อยู่อาศัยได้

ประเด็นการนำเสนอ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กับการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

ตัวอย่างกรณีศึกษาการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในต่างประเทศ

สภาพการบริหารภารกิจของหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

ข้อเสนอเบื้องต้นในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ



ข้อเสนอเบื้องต้นในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

1. **เครื่องมือทางกฎหมาย** (Legal Mechanism) อาทิ กฎหมายการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้องค์กรอื่นดำเนินการแทนหน่วยงานซึ่งถือครองกฎหมายที่ให้อำนาจหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ

2. **เครื่องมือทางการบริหารในการสร้างระบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ในภารกิจของรัฐ** (Partnership) อาทิ การทำข้อตกลง (agreement) มอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอื่นทำแทน การทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน และการทำสัญญาร่วมเป็นภาคีหุ้นส่วนบริหารภารกิจร่วมกัน (contract)



ข้อเสนอเบื้องต้นในการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

3. เครื่องมือทางการบริหารในการสร้างระบบสำหรับเปิดให้องค์กรในภาคส่วนอื่นสามารถเข้ามารับจัดบริการสาธารณะในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ (commissioning)

4. เครื่องมือทางการบริหารสำหรับเปิดให้องค์กรในภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะ (contestable market) เพื่อให้มีผู้จัดบริการหลากหลาย และเกิดการแข่งขันด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการ

เงื่อนไขการนำตัวแบบการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ

<u>เงื่อนไขระยะสั้น</u>

1. การวางกรอบนโยบายการปรับปรุงระบบการบริการสาธารณะโดยหน่วยงานกลาง เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี และ ก.พ.ร. เป็นต้น
2. ก.พ.ร. ประจำกระทรวง ดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจหลักของหน่วยงาน การวิเคราะห์ต้นทุนการจัดทำบริการ และวิเคราะห์ความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน
3. การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและบุคลากรในระดับปฏิบัติ

เงื่อนไขการนำตัวแบบการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ : เงื่อนไขระยะสั้น

องค์กรที่มีบทบาทหลัก	บทบาทหน้าที่
1. สำนักนายกรัฐมนตรี 2. ก.พ.ร.	1) เป็นหน่วยงานกลางในการวางกรอบนโยบายการปรับปรุงระบบการบริการสาธารณะของรัฐ 2) วางแนวทางการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวง
3. ก.พ.ร. ประจำกระทรวง	1) ดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจหลักของหน่วยงาน 2) วิเคราะห์ต้นทุนการจัดทำบริการ 3) วางแนวทางการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวง 4) วางแนวทางมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน

เงื่อนไขการนำตัวแบบการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ : ระยะกลาง

<u>เงื่อนไขระยะกลาง</u>

1. การจัดตั้งองค์กรกลางซึ่งมีความเป็นอิสระในการกำกับดูแลกระบวนการมอบหมายภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้องค์กรอื่นดำเนินการแทน
2. การตั้งกองทุนเพื่อบริหารจัดการกระบวนการมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน และการสร้างระบบจูงใจ
3. การสร้างระบบการกำกับดูแล และประเมินผลการใช้เครื่องมือ
4. ศึกษาแนวทางในการยกร่างกฎหมายเพื่อวางกรอบวิธีการและหลักเกณฑ์การมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐให้องค์กรอื่นดำเนินการแทน

เงื่อนไขการนำตัวแบบการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ : ระยะยาว

เงื่อนไขระยะยาว

การสร้างกลไกทางกฎหมายเพื่อนำไปสู่การลดการควบคุม (deregulation) และปฏิรูประบบบริการสาธารณะโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์



สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา
แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



จบการนำเสนอ

ขอขอบคุณทุกท่าน

เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงวิชาการ

โครงการวิจัย

เรื่อง

“การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ”

การสัมมนาเชิงวิชาการ เรื่อง
"การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ"

20 พฤศจิกายน 2552

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1

กำหนดการสัมมนา

08.30 - 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 - 09.15 น.	กล่าวเปิดการสัมมนา โดย รศ.ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการสำนักงาน ก.พ.ร.
09.15 – 10.15 น.	นำเสนอผลการวิจัย โครงการวิจัย เรื่อง การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ
10.15-10.45 น.	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
10.45 - 12.00 น.	การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
12.00 น.	ร่วมรับประทานอาหาร

2

หัวข้อการนำเสนอ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กับการปรับบทบาทของภาครัฐ
2. กรณีเสนอแนวคิดและทิศทางการปรับบทบาทภาครัฐและปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในบริบทต่างประเทศ
3. ตัวแบบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐ สำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด
4. กรณีศึกษาส่วนราชการของไทย ที่มีการปรับรูปแบบการบริหารงาน โดยมุ่งเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐมากขึ้น
5. ข้อเสนอแผนการเปลี่ยนผ่าน

3

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กับการปรับบทบาทของภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
(พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555)

วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ
"ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเอง หรือคงมีอำนาจมากจนเกินไป รวมทั้งต้องมีขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศหรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่น และสิทธิเสรีภาพของประชาชน"

4

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555

ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4
ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

"การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ"

5

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555)

ยุทธศาสตร์ที่ 2

ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

กลยุทธ์

1) วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในระบบราชการ
2) ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ
3) จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ
4) สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

8

"การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ"

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ประเภทภารกิจของภาครัฐ เพื่อจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคส่วนอื่นในสังคม ได้แก่ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคมและชุมชน

2. เพื่อสร้างเครื่องมือทางการบริหารสำหรับปรับรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล และเครื่องมือทางการบริหารสำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาร่วมขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด

7

"การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ"

เครื่องมือสำหรับปรับรูปแบบการบริหารงานภาครัฐ

- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Public/Public Partnership)
- การสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณะในหน่วยงานภาครัฐ (Public Accountability)

เครื่องมือสำหรับปรับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะ

- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม (Public – Social Partnership)
- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน (Public – Private Partnership)

8

หัวข้อการนำเสนอ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กับการปรับบทบาทของภาครัฐ
2. กระแสแนวคิดและทิศทางการปรับบทบาทภาครัฐและปรับปรุงระบบบริหารราชการในบริบทต่างประเทศ
3. ตัวแบบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐ สำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด
4. กรณีศึกษาส่วนราชการของไทย ที่มีการปรับรูปแบบการบริหารงาน โดยมุ่งเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาช่วยบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐมากขึ้น
5. ข้อเสนอแนะและแผนการเปลี่ยนผ่าน

9

2. กระแสแนวคิดและทิศทางการปรับบทบาทภาครัฐและการปรับปรุงระบบบริหารราชการในบริบทต่างประเทศ

- แนวคิดว่าด้วยการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
- แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการ จัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)
- แนวคิดว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบประสานความร่วมมือระหว่างทุกภาคส่วน(Collaborative Governance)

10

แนวคิดว่าด้วยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

(1) การมุ่งเน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ
(2) การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
(3) การบริหารที่มุ่งเน้นการควบคุมสัมฤทธิ์ผล
(4) การปรับโครงสร้างให้เกิดการกระจายหรือลดความเป็นเอกภาพลง
(5) การมุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันในระบบบริหารงานภาครัฐมากขึ้น
(6) การมุ่งเน้นแนวทางการจัดการในแบบเอกชนมากขึ้น
(7) การบริหารงานที่มุ่งเน้นความประหยัด

11

ตารางเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการภาครัฐดั้งเดิม

การบริหารงานภาครัฐแนวเก่า	การจัดการภาครัฐแนวใหม่
1. การบริหารงานที่ยึดกับระเบียบ/กฎเกณฑ์	การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์/ผลลัพธ์
2. มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์การในแนวดิ่งและกระจายโครงสร้างในแนวราบไปตามกลุ่มภารกิจ	มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์การไปตามผลผลิต และมีรูปแบบที่หลากหลาย – กระจัดกระจายไปตามกระบวนการผลิต
3. กระบวนการทางนโยบายสาธารณะที่มีเอกภาพ	กระบวนการกำหนดนโยบาย, การนำนโยบายไปปฏิบัติ, และการจัดสรรเงินงบประมาณจะมีลักษณะแยกขาดออกจากกันมากขึ้น

12

ตารางเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการภาครัฐดั้งเดิม

การบริหารงานภาครัฐแนวเก่า	การจัดการภาครัฐแนวใหม่
4. การบริหารงานบุคคลและระบบงบประมาณที่เน้นความเป็นเอกภาพและการรวมศูนย์อำนาจ	การบริหารงานบุคคลและระบบงบประมาณที่เน้นความเป็นอิสระและกระจายอำนาจ
5. โครงสร้างความสัมพันธ์วางอยู่บนหลักสายการบังคับบัญชา (hierarchies)	โครงสร้างความสัมพันธ์จะมุ่งเน้นการจัดการภายใต้ระบบสัญญา (contract management)
6. กระบวนการบริหารไปตามอำนาจหน้าที่และทรัพยากรภายในองค์การ	กระบวนการจัดการยึดถือผลงาน/ผลลัพธ์/คุณภาพของการบริการ

13

ตารางเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการภาครัฐดั้งเดิม

การบริหารงานภาครัฐแนวเก่า	การจัดการภาครัฐแนวใหม่
7. การจัดทำและการส่งมอบบริการแบบเบ็ดเสร็จโดยหน่วยงานของรัฐเอง	การจ้างเหมาบริการและการนำเอากลไกทางการตลาดมาปรับใช้ในการสร้างบริการของรัฐ
8. การให้บริการโดยยึดถือหน่วยงานของรัฐเป็นศูนย์กลางในฐานะผู้ให้บริการ และมองประชาชนเป็นผู้รับบริการ	การให้บริการโดยมองประชาชนเป็นลูกค้าซึ่งจะต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุด

14

รากฐานทางความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

รากฐานทางความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนกระแสความคิดที่สำคัญ ได้แก่

1. แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism)
2. แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ New Institutional Economics)



แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism)

- ความมีประสิทธิภาพและผลิตภาพ ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการมีสิ่งที่เรียกว่า "สิทธิในการจัดการ" หรือ "ความเป็นอิสระในการจัดการ"
- การมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ ที่ชัดเจนและวัดได้ หรือเป็นการมุ่งเน้นตรวจสอบในเชิงผลลัพธ์ มากกว่าในเชิงกระบวนการและปัจจัยนำเข้า/การใช้ทรัพยากร
- การออกแบบระบบบริหารจัดการและการให้บริการใหม่ไปตามการแยกแยะกลุ่มภารกิจของรัฐที่มีลักษณะแตกต่างกัน

18

แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics)

- การแบ่งแยกกระบวนการจัดหา (provision) และการผลิต (production) ออกจากกัน
- การการสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (contestability) ซึ่งภาคส่วนอื่นก็สามารถจะเข้ามาแข่งขันในการผลิตบริการกับองค์กรภาครัฐได้
- หากอำนาจในการจัดทำบริการของรัฐบาลได้ถูกกระจายออกไป ความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณก็จะเกิดขึ้น
- การปรับระบบบริหารงานภาครัฐที่วางอยู่บนการจัดความสัมพันธ์ภายใต้ระบบสัญญา (contractual relationships)

17

แนวทางการปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ

1. การจัดทำข้อตกลงในการจัดทำบริการสาธารณะ (service agreement)
2. การนำระบบสัญญาจ้างมาใช้ในการจัดทำบริการสาธารณะ (contracting out)
3. การสร้างหน่วยจัดทำบริการสาธารณะที่มิได้อยู่ในระบบราชการ (agencificaiton)
4. การเปิดให้มีผู้จัดบริการสาธารณะจากภาคส่วนอื่นเข้ามาแข่งขันจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐ (competition and contestabilitly)
5. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นของภาคเอกชน (privatization)

18

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

- ทฤษฎีว่าด้วยการทำให้ตลาดผูกขาดโดยผู้ผลิตน้อยรายสามารถมีการแข่งขันเกิดขึ้นได้ (Theory of contestable markets)
- การแข่งขันตามกลไกตลาดเสรี (competition) ไม่สามารถนำมาใช้อย่างได้ผลกับตลาดสินค้าหรือบริการทุกประเภท โดยเฉพาะตลาดที่มีลักษณะผูกขาดหรือกึ่งผูกขาดในตัวเอง
- ตลาดที่มีลักษณะผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด ได้แก่ ตลาดที่มีผู้ผลิตหรือผู้ขายน้อยราย (few existing player) และการเข้ามาสู่ตลาดต้องอาศัยต้นทุนสูง (high entry cost) หรือมีเงื่อนไขข้อกำจัดต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำหรับผู้ผลิตรายอื่น

19

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

- วิธีการที่จะทำให้ผู้ผลิตในตลาดที่มีลักษณะผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด ซึ่งกลไกการแข่งขันด้านราคาไม่สามารถทำงานได้ (unfavourable market conditions) ต้องตกอยู่ภายใต้แรงกดดันให้ลดระดับราคาสินค้าหรือค่าบริการ (lower prices) และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตหรือบริการ (efficiency) ก็คือ การทำให้ผู้ผลิตผูกขาดที่อยู่ในตลาดนั้นต้องเผชิญการคุกคามจากการแข่งขัน (threat of competition) โดยอาศัยการสร้างเงื่อนไขหรือกลไกพิเศษสำหรับเปิดให้ผู้ผลิตรายอื่นสามารถเข้ามาสู่ตลาดได้

20

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

- การสร้างการคุกคามจากการแข่งขันให้เกิดขึ้นในตลาดสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด สามารถทำได้โดยการสร้างเงื่อนไขเอื้อให้ผู้ผลิตรายอื่น สามารถเข้ามาแข่งขันเพื่อให้กลไกการสร้างแรงกดดันด้านประสิทธิภาพและต้นทุนของตลาดสามารถทำงานได้ (competition for market)
- การแข่งขันที่เกิดขึ้นในตลาดผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด (contestable market) แตกต่างจากการแข่งขันที่เกิดขึ้นในตลาดเสรี ซึ่งการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตทั้งหลายในตลาดดำเนินไปภายใต้การทำงานของกลไกราคา (competition in market)

21

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

- ผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการสร้างเงื่อนไขสำหรับเปิดให้มีการแข่งขัน (contestability) ในการผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด อย่างการจัดบริการสาธารณะบางประเภทของรัฐ เช่น การจัดการเรือนจำ เป็นต้น ก็คือ การแปรเปลี่ยนรูปแบบการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ จากการผลิตแบบผูกขาด (monopoly service) มาเป็นการผลิตแบบ "กึ่งตลาด" (quasi market) ซึ่งมีผู้จัดบริการสาธารณะรายอื่นที่มิใช่ภาครัฐเพิ่มเข้ามา เพื่อแข่งขันเป็นทางเลือกสำหรับผู้รับบริการ และกดดันให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง

22

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

- สภาพกึ่งตลาด (quasi market) หมายถึง สภาพที่การจัดบริการสาธารณะของรัฐ นอกจากจะดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐแล้ว ยังอาจมีผู้จัดทำบริการสาธารณะรายอื่น ที่มีศักยภาพทัดเทียมหรือเหนือกว่า เข้ามาดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะดังกล่าวแก่ประชาชนอีกทางหนึ่ง ในลักษณะคู่ขนานหรือแข่งขันกันได้ด้วย

23

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

- ตลาดที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อให้การแข่งขันสามารถเป็นไปได้ (contestable market) จึงมีกลไกการทำงานต่างจากตลาดที่มีการแข่งขันแบบเสรี นั่นคือ การแข่งขันในสภาพกึ่งตลาด ทำงานได้โดยอาศัยกลไกการเข้ามาช่วยเหลือแบกรับความเสี่ยงโดยรัฐ หรือช่วยเหลือโดยการลดอุปสรรคกีดกั้นการเข้าสู่ตลาดสำหรับผู้ผลิตรายใหม่ (State Aid) หรือการอาศัยกลไกทางกฎหมายที่บังคับให้หน่วยงานภาครัฐต้องเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะ (Compulsory Competitive Tendering: CCT)

24

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

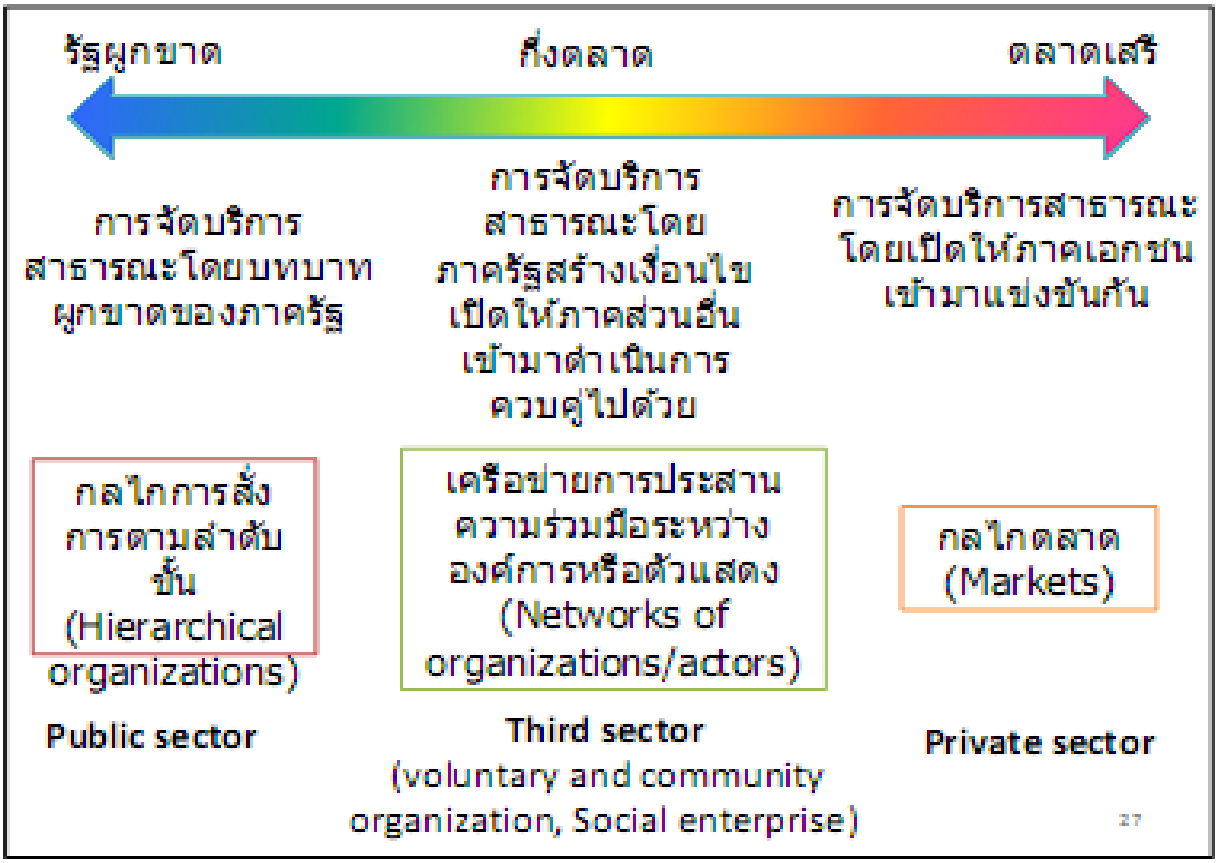
- การสร้างเงื่อนไขสำหรับเปิดให้มีการแข่งขัน ในการจัดบริการสาธารณะของรัฐ (contestability) เป็นการนำเอากลไกการสร้างแรงกดดันด้านประสิทธิภาพและคุณภาพการผลิตในระบบตลาด (market-related mechanism) มาปรับใช้ในกระบวนการจัดบริการสาธารณะของหน่วยงานภาครัฐ ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบการควบคุมสั่งการเป็นหลัก (command-and-control environment)

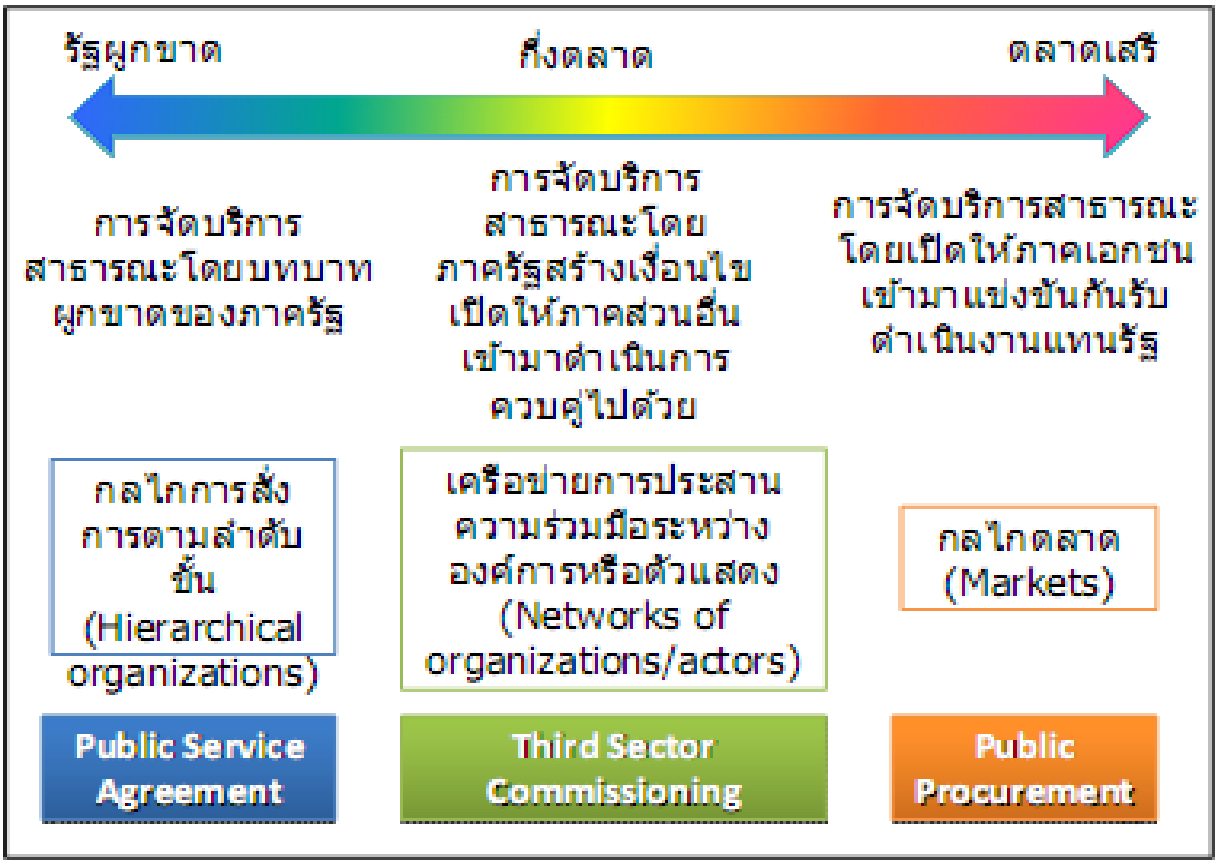
25

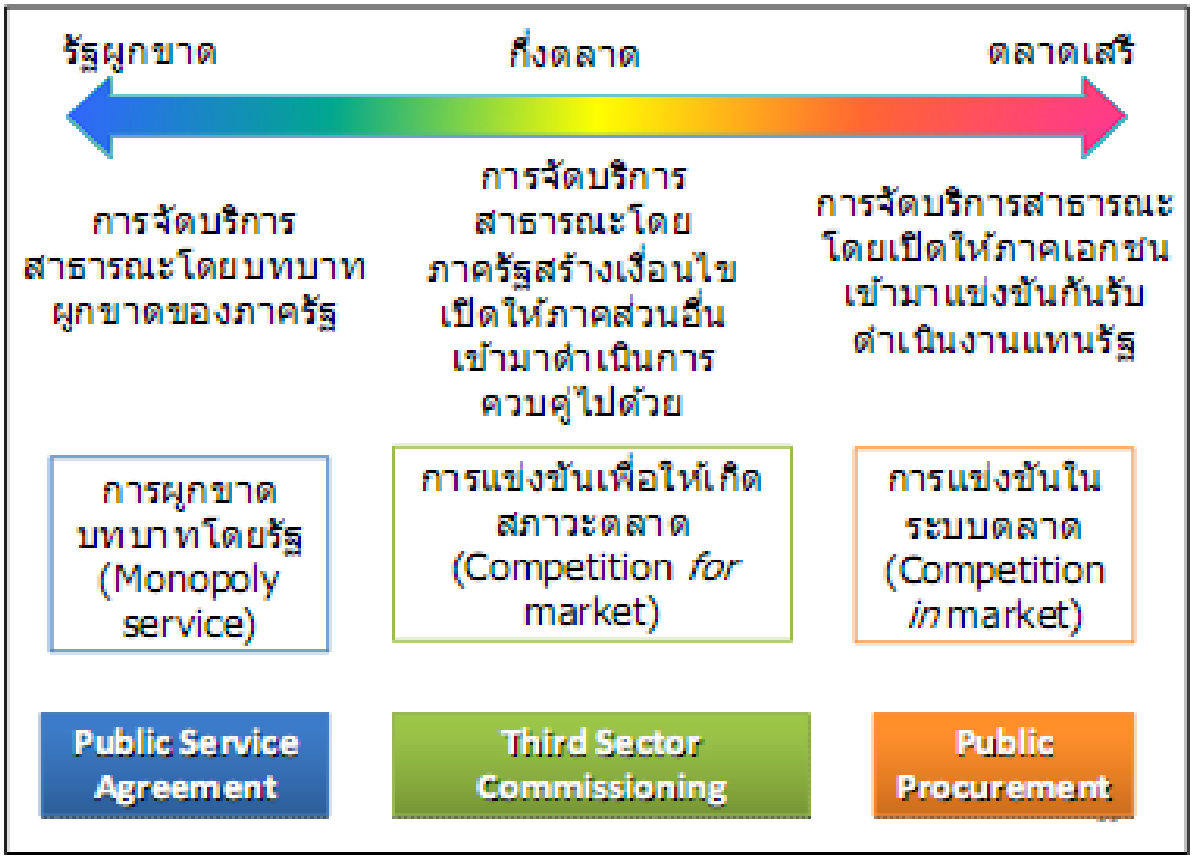
แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)

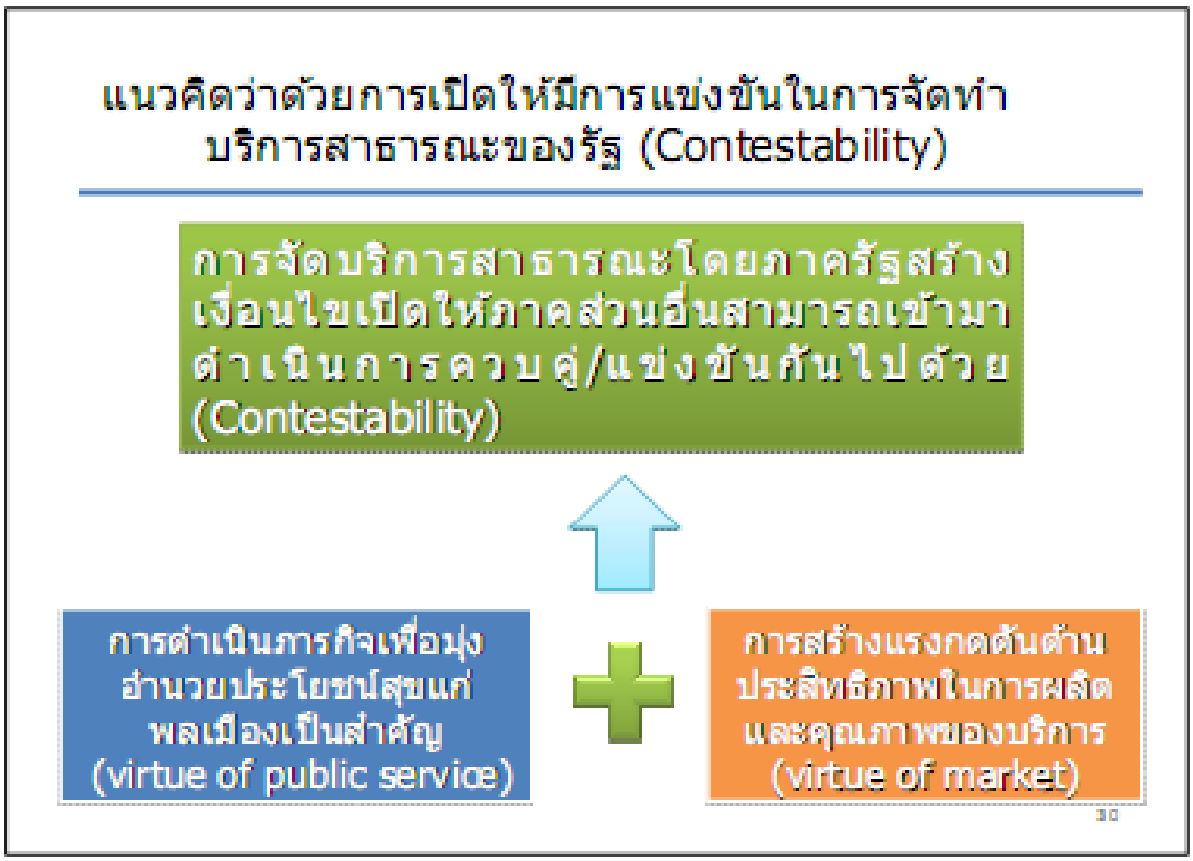
- กระบวนการจัดบริการสาธารณะภายใต้สภาพกึ่งตลาดมิได้ขับเคลื่อนไปได้ด้วยกลไกของตลาด (markets) หรือกลไกการสั่งการตามลำดับชั้น (hierarchy) แต่เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ขับเคลื่อนไปได้ด้วยกลไกการประสานความร่วมมือบนฐานของความสัมพันธ์ในระบบตลาด (collaborative market-based relationships) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการสาธารณะของรัฐ ทั้งตัวแสดงในฟากของผู้ผลิต (supply side) และผู้รับบริการ (demand side)

26


รัฐผูกขาด
กึ่งตลาด
ตลาดเสรี
การจัดบริการสาธารณะโดยบทบาทผูกขาดของภาครัฐ
การจัดบริการสาธารณะโดยภาครัฐสร้างเงื่อนไขเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการควบคู่ไปด้วย
การจัดบริการสาธารณะโดยเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันกัน
กลไกการสั่งการตามลำดับขั้น (Hierarchical organizations)
เครือข่ายการประสานความร่วมมือระหว่างองค์การหรือตัวแสดง (Networks of organizations/actors)
กลไกตลาด (Markets)
Public sector
Third sector (voluntary and community organization, Social enterprise)
Private sector
27


รัฐผูกขาด
กึ่งตลาด
ตลาดเสรี
การจัดบริการสาธารณะโดยบทบาทผูกขาดของภาครัฐ
การจัดบริการสาธารณะโดยภาครัฐสร้างเงื่อนไขเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการควบคู่ไปด้วย
การจัดบริการสาธารณะโดยเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันกันรับดำเนินงานแทนรัฐ
กลไกการสั่งการตามลำดับขั้น (Hierarchical organizations)
เครือข่ายการประสานความร่วมมือระหว่างองค์การหรือตัวแสดง (Networks of organizations/actors)
กลไกตลาด (Markets)
Public Service Agreement
Third Sector Commissioning
Public Procurement


รัฐผูกขาด
กึ่งตลาด
ตลาดเสรี
การจัดบริการสาธารณะโดยบทบาทผูกขาดของภาครัฐ
การจัดบริการสาธารณะโดยภาครัฐสร้างเงื่อนไขเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการควบคู่ไปด้วย
การจัดบริการสาธารณะโดยเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันกันรับดำเนินงานแทนรัฐ
การผูกขาดบทบาทโดยรัฐ (Monopoly service)
การแข่งขันเพื่อให้เกิดสภาวะตลาด (Competition *for* market)
การแข่งขันในระบบตลาด (Competition *in* market)
Public Service Agreement
Third Sector Commissioning
Public Procurement

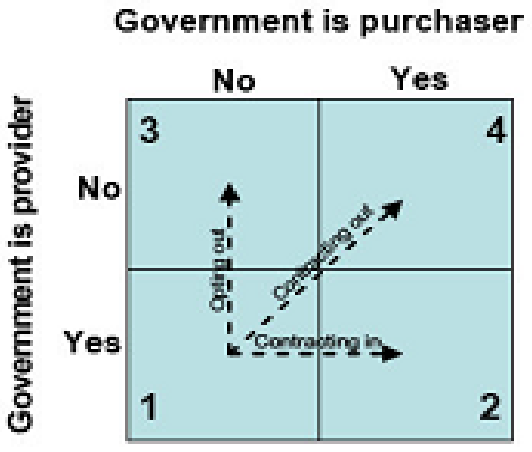

แนวคิดว่าด้วยการเปิดให้มีการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ (Contestability)
การจัดบริการสาธารณะโดยภาครัฐสร้างเงื่อนไขเปิดให้ภาคส่วนอื่นสามารถเข้ามาดำเนินการควบคู่/แข่งขันกันไปด้วย (Contestability)
การดำเนินภารกิจเพื่อมุ่งอำนวยประโยชน์สุขแก่พลเมืองเป็นสำคัญ (virtue of public service)
การสร้างแรงกดดันด้านประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของบริการ (virtue of market)

องค์ประกอบสำคัญในการสร้างเงื่อนไขสำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทจัดทำบริการสาธารณะของหน่วยงานภาครัฐ (Contestability)

- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือ (Partnership) ระหว่างหน่วยงานภาครัฐเจ้าของภารกิจ (commissioners) กับองค์กรผู้รับจัดทำบริการสาธารณะ (providers)
- การสร้างทักษะด้านการพัฒนาและจัดการตลาดบริการสาธารณะแก่หน่วยงานภาครัฐ (developing and managing markets)
- การสร้างระบบ กฎเกณฑ์ และกลไกการกำกับกระบวนการมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะของภาครัฐให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการ (commissioning)

31

การวิเคราะห์ตลาดบริการสาธารณะ : บทบาทของภาครัฐ



งานประเภทที่ 1 (core business) บริการสาธารณะที่รัฐบาลเป็นผู้จัดบริการโดยตรง (direct provider of the public service) หน่วยงานของรัฐจ้างพนักงานให้ดำเนินการจัดบริการสาธารณะในความรับผิดชอบ

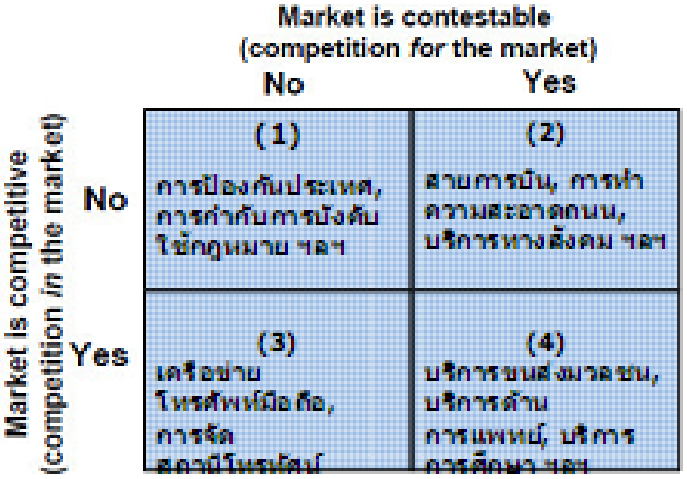
งานประเภทที่ 2 (contracting in) บริการสาธารณะที่รัฐบาลสามารถเป็นได้ทั้ง "ผู้จัดบริการ" (provider) และเป็น "ผู้ซื้อบริการสาธารณะ" (purchaser) ไปในเวลาเดียวกัน

งานประเภทที่ 3 (opting out) บริการสาธารณะที่รัฐบาลไม่จำเป็นต้องเป็น "ผู้จัดบริการ" (provider) และไม่จำเป็นต้องเป็น "ผู้ซื้อบริการสาธารณะ" (purchaser) ได้แก่ การแปรรูประบบการจัดบริการสาธารณูปโภคให้เอกชนดำเนินการภายใต้การกำกับของกฎหมาย (utility privatization, albeit regulates)

งานประเภทที่ 4 (contracting out/ outsourcing) บริการสาธารณะที่รัฐบาลไม่เป็น "ผู้จัดบริการ" (provider) ด้วยตนเอง แต่เปลี่ยนบทบาทเป็น "ผู้ซื้อบริการสาธารณะ" (purchaser)

32

การวิเคราะห์ตลาดบริการสาธารณะของภาครัฐ: ลักษณะของบริการสาธารณะ



ภารกิจ 1 ภาครัฐต้องผูกขาดดำเนินการเองเท่านั้น

ภารกิจ 2 ภาครัฐสามารถเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการแทนได้แบบกึ่งตลาด โดยลดอุปสรรคกีดกันการเข้าสู่ตลาดของผู้จัดบริการรายใหม่ที่มีศักยภาพทัดเทียมแข่งขันกับผู้จัดบริการน้อยรายที่มีอยู่เดิมลง

ภารกิจ 3 ภาครัฐต้องกำกับควบคุมการจัดสรรการใช้ประโยชน์ทรัพยากรสาธารณะในการจัดทำบริการสาธารณะ จึงเปิดให้เอกชนเข้ามาดำเนินการได้จำกัดหรือกึ่งผูกขาด

ภารกิจ 4 ภาครัฐเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันกันจัดทำบริการสาธารณะในเชิงพาณิชย์ได้เปิดกว้าง

33

ภารกิจ 2 ภาครัฐสามารถเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการแทนได้แบบกึ่งตลาด โดยลดอุปสรรคกีดกันการเข้าสู่ตลาดของผู้จัดบริการรายใหม่ที่มีศักยภาพทัดเทียมแข่งขันกับผู้จัดบริการน้อยรายที่มีอยู่เดิมลง

- ✓ บริการสาธารณะที่หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้จัดบริการรายเดียวมาโดยตลอด
- ✓ มีผู้ประกอบการเอกชนจำกัดเพียงไม่กี่ราย ที่ผูกขาดการจัดทำบริการสาธารณะนั้นแทนหน่วยงานภาครัฐ
- ✓ มีผู้ประกอบการอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ เพราะมีอุปสรรคกีดกันการเข้าสู่ตลาด เช่น ปัจจัยเรื่องการลงทุน การแบกรับความเสี่ยง กฎระเบียบ ฯลฯ
- ✓ การยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดบริการสาธารณะของผู้จัดบริการน้อยรายที่มีอยู่ ทำได้โดยรัฐเปิดช่องให้ผู้จัดบริการรายอื่นเข้ามาจัดบริการนั้นแทนรัฐได้ง่ายขึ้น เพื่อสร้างแรงกดดันให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ จากการคุกคามทำทายของผู้จัดบริการรายใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาด (threat of entry and exit)

34

การเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะแทนภาครัฐ

บริการสาธารณะที่ตลาดมีการแข่งขัน

การจัดทำบริการสาธารณะที่ตลาดมีการแข่งขันเต็มที่ มีผู้จัดบริการหลายรายพร้อมแข่งขันกัน หรือการดำเนินงานบางกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐที่ภาคธุรกิจเอกชนสามารถจัดทำได้มีประสิทธิภาพดีกว่า หน่วยงานภาครัฐสามารถเปิดให้เอกชนเข้ามาแข่งขันกันรับดำเนินการแทนได้โดยอาศัยกลไกการจัดซื้อจัดจ้างทั่วไป (public procurement) เช่น การเปิดให้มีการเสนอราคาแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการ (Compulsory Competitive Tendering: CCT)

บริการสาธารณะที่ตลาดมีลักษณะผูกขาด

ในกรณีของบริการสาธารณะที่มีลักษณะผูกขาดภายใต้บทบาทการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก หรือบริการสาธารณะที่ไม่มีผู้ประกอบการภาคเอกชนรายอื่นเข้ามาลงทุนดำเนินการในตลาด ภาครัฐสามารถสร้างช่องทางสำหรับเปิดให้ผู้จัดบริการภาคส่วนอื่นที่มีศักยภาพเข้ามารับจัดทำบริการสาธารณะนั้นแทนหน่วยงานภาครัฐได้ โดยอาศัยกลไกการมอบหมายภารกิจของรัฐให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน (Commissioning process)

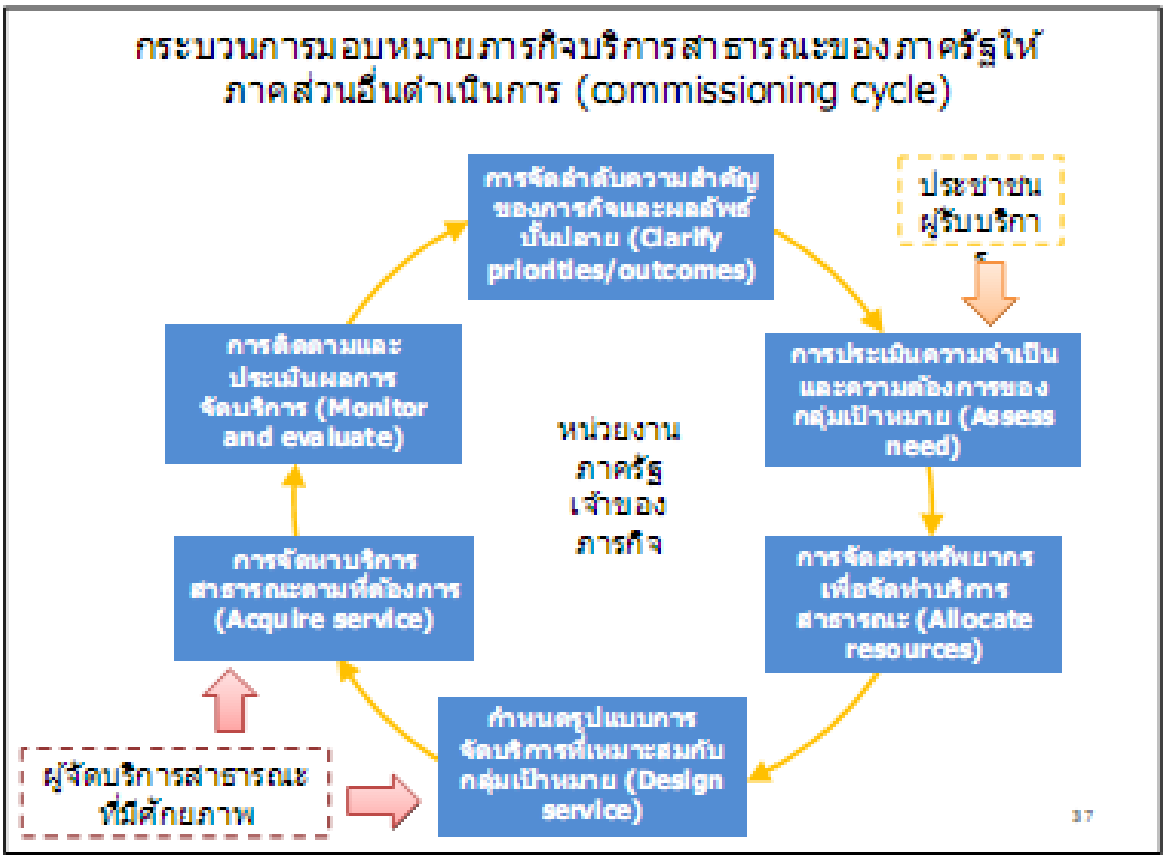
35

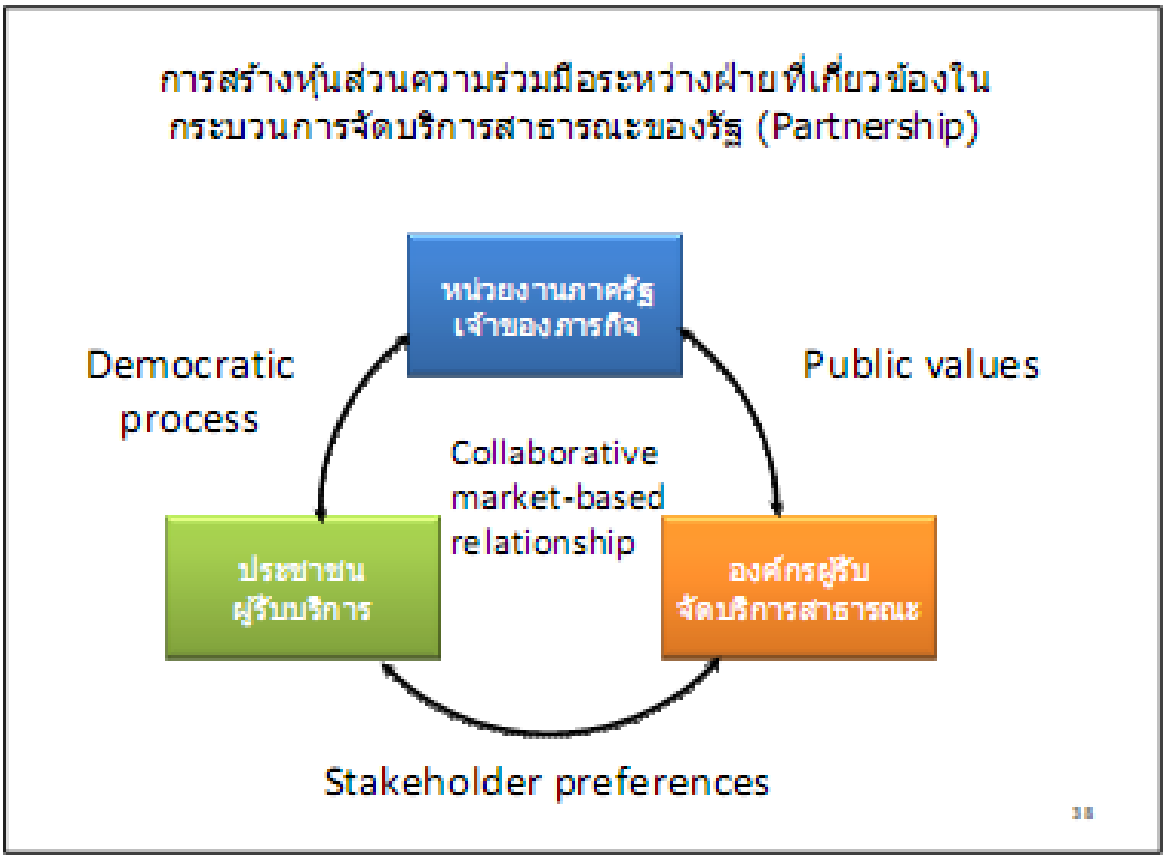
การเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะแทนภาครัฐ

การจัดซื้อสินค้าและจัดจ้างทำบริการสาธารณะ (procurement) หมายถึง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทั้งระบบของหน่วยงานภาครัฐ ครอบคลุมการจัดซื้อสินค้า บริการ และโครงการลงทุน (capital projects) สำหรับจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างนั้น นับตั้งแต่ขั้นตอนการริเริ่มวางกรอบแนวคิดการจัดหาสินค้าและบริการ (initial concept) และไปสิ้นสุดเมื่อมีการส่งมอบสินทรัพย์แก่หน่วยงานภาครัฐ หรือจนกระทั่งสิ้นสุดสัญญาการจ้างทำบริการ (services contract)

การมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะ (commissioning) หมายถึง การทำหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ (strategic function) ของหน่วยงานรัฐ นับตั้งแต่การกำหนดระดับความสำคัญของภารกิจและผลลัพธ์สุดท้าย การประเมินระดับความจำเป็นและความต้องการสินค้าและบริการสาธารณะของประชาชนผู้รับบริการในพื้นที่ การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของรัฐ รวมทั้งออกแบบบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ

36


กระบวนการมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะของภาครัฐให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการ (commissioning cycle)
การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจและผลลัพธ์ปั้นปลาย (Clarify priorities/outcomes)
ประชาชนผู้รับบริกา
การประเมินความจำเป็นและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (Assess need)
การจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ (Allocate resources)
กำหนดรูปแบบการจัดบริการที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (Design service)
การจัดหาบริการสาธารณะตามที่ต้องการ (Acquire service)
การติดตามและประเมินผลการจัดบริการ (Monitor and evaluate)
หน่วยงานภาครัฐเจ้าของภารกิจ
ผู้จัดบริการสาธารณะที่มีศักยภาพ
37


การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดบริการสาธารณะของรัฐ (Partnership)
หน่วยงานภาครัฐเจ้าของภารกิจ
Democratic process
Public values
Collaborative market-based relationship
ประชาชนผู้รับบริการ
องค์กรผู้รับจัดบริการสาธารณะ
Stakeholder preferences
38

แนวคิดว่าด้วยการบริหารงานภาครัฐแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative governance)

- แนวคิดเรื่องการบริหารงานกิจการบ้านเมืองแบบประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ อันได้แก่ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เป็นผลจากกระบวนการปรับบทบาทของภาครัฐในดะวันตกที่เกิดขึ้นตลอดช่วงศตวรรษที่ 20
- ในช่วงทศวรรษที่ 1940 บทบาทของรัฐขยายตัวอย่างมาก ภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองแบบ "รัฐสวัสดิการ" (Welfare State)
- หลังประสบสภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ (economic crisis)ในช่วงทศวรรษที่ 1970 รัฐต่าง ๆ มีการปรับตัวโดยในทิศทางที่มุ่งปรับลดบทบาทของภาครัฐในการดูแลจัดการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

39

แนวคิดว่าด้วยการบริหารงานภาครัฐแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative governance)

- ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ภาครัฐเริ่มลดบทบาทลง โดยเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะแทนรัฐมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มุ่งกระจายอำนาจการบริหารกิจการบ้านเมืองไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น
- ในช่วงทศวรรษที่ 1990 กระบวนการปรับลดบทบาทของภาครัฐดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการ "การปฏิรูประบบบริการสาธารณะ" (Public service reform) โดยมุ่งเน้นการปรับบทบาทของภาครัฐมาสู่การเป็นผู้เกื้อหนุนให้ภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนกิจการบ้านเมืองอย่างทางการมากขึ้น (Enabling state) หรือรัฐที่เป็นแกนกลางประสานพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมของสังคม (Collaborative state)

40

แนวคิดว่าด้วยการบริหารงานภาครัฐแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative governance)

ตัวอย่างแนวทางการปฏิรูประบบบริการสาธารณะ ได้แก่

- การสร้างกลไกเปิดให้องค์กรภาคประชาสังคมและชุมชน (Third sector) สามารถเข้ามารับดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐ
- การจัดบริการสาธารณะโดยยึดความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered service)
- การจัดบริการสาธารณะด้วยการบูรณาการความร่วมมือเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด (Best Value)

41

หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)

คือ เครื่องมือสำคัญสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ในการปรับปรุงยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดบริการสาธารณะในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน โดยผ่านการทำงานร่วมกับหน่วยงานและองค์กรในภาคส่วนอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐระดับต่าง ๆ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาคประชาสังคม และการสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง

42

หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)

- การร่วมกันประสานเป้าหมายของภารกิจระหว่างภาคีหุ้นส่วนให้กลายเป็นหนึ่งเดียว (alignment of goals)
- การมุ่งเน้นความสำคัญของการประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน/องค์กรภาคีหุ้นส่วน (relationships)
- การจัดทำบริการสาธารณะโดยหน่วยงาน/องค์กรหนึ่ง ซึ่งเป็นการดำเนินภารกิจในนามของหน่วยงาน/องค์กรอื่น (delivery service by one body on behalf of another) หรือเป็นการจัดทำบริการสาธารณะโดยผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน/องค์กร (joint working)

43

หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)

- ภาคีหุ้นส่วนมุ่งทำงานร่วมกันเพื่อสร้าง "มูลค่าเพิ่ม" (more value) อันเกิดจากประสิทธิภาพและความคุ้มค่าที่เกิดขึ้น มากกว่าการมุ่งทำงานเฉพาะตามเงื่อนไขสัญญาในแบบเดิม (traditional contract)
- ภาคีหุ้นส่วนร่วมกันแบ่งปันทั้งความเสี่ยงและผลตอบแทนจากความร่วมมือ (sharing of risk and reward)
- มีรูปแบบการทำงานที่เน้นความยืดหยุ่น (flexible) และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขอบเขตและวิธีการดำเนินภารกิจได้ตลอดทุกช่วงการทำงาน

44

หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)

- ภาคีหุ้นส่วนขับเคลื่อนภารกิจร่วมโดยอาศัยความไว้วางใจ (trust) และการสื่อสารระหว่างกันเป็นอย่างดี (good communication)
- การดำเนินภารกิจร่วมของหุ้นส่วน พุ่งเป้าไปที่ "ผลลัพธ์" (outcomes) มากกว่าการมองเพียงแค่ "ผลงาน" (outputs)
- การดำเนินภารกิจร่วมของหุ้นส่วน เป็นการร่วมกันทำงาน (joint working) ในทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การวางแผน การติดตามดูแล การจัดการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนทรัพยากรระหว่างกัน โดยผ่านกลไกคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ร่วม (joint strategic board)

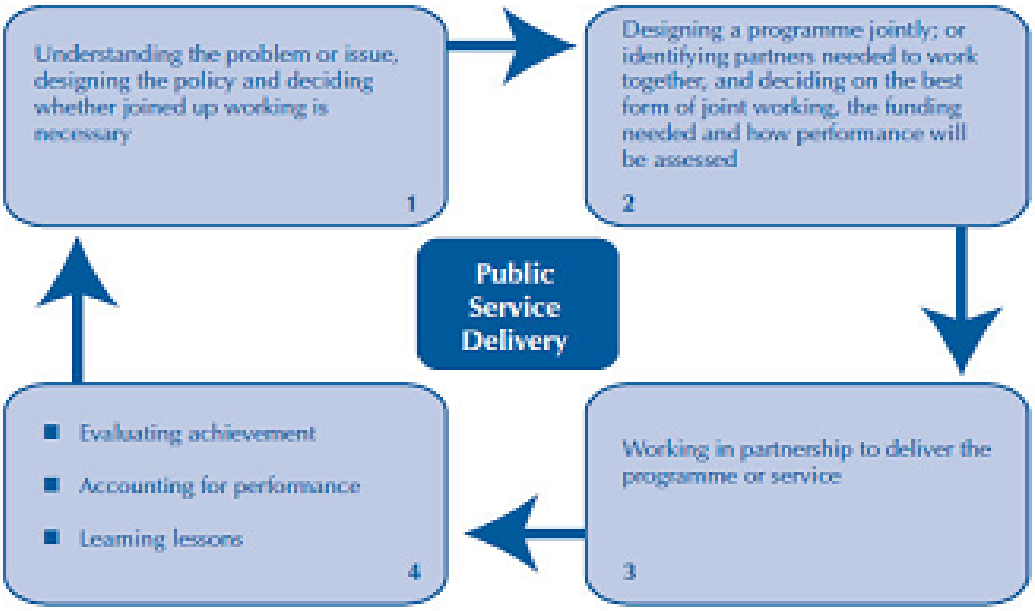
45

หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)

- ภาคีหุ้นส่วนปฏิบัติต่อกันด้วยความเปิดเผยและซื่อตรง (openness and honesty)
- ภาคีหุ้นส่วนมุ่งหาแนวทางปรับปรุงรูปแบบการจัดบริการสาธารณะร่วมกันอย่างไม่หยุดนิ่ง (continuous improvement)
- การดำเนินภารกิจร่วมกันมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาคีหุ้นส่วนทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากความร่วมมืออย่างเท่าเทียม (mutual benefit)

46

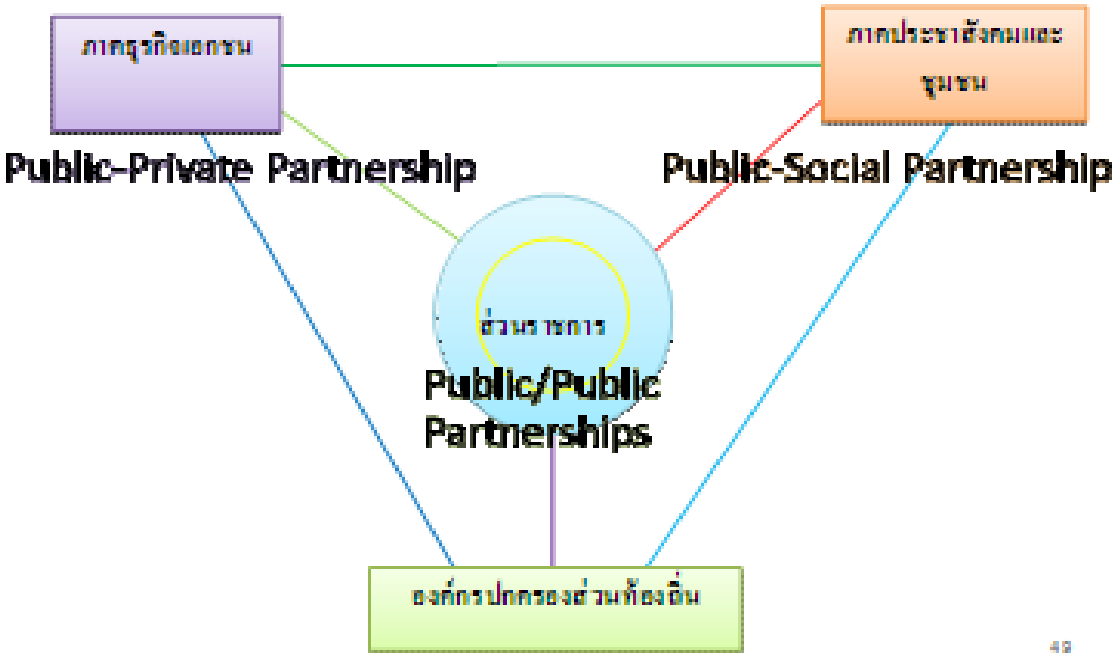
ขั้นตอนการสร้างหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)



รูปแบบหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)

- หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง (Public/Public Partnerships)
- หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน (Public-Private Partnership)
- หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคประชาสังคม (Public-Social Partnership)

รูปแบบหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Strategic Service Delivery Partnership)



49

ผลดีที่เกิดขึ้นจากการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในกรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร

How joint working can help improve public services

Joint working between:

- departments
- agencies
- voluntary organisations
- private sector

Benefits

Taking a wider view so that departments' activities make a contribution to cross-cutting programmes for client groups such as the elderly and children.

Tackling intractable social issues such as drug abuse, rough sleeping, juvenile crime and inner city regeneration by promoting the design of programmes which are better interconnected and mutually supportive thus increasing their chances of success.

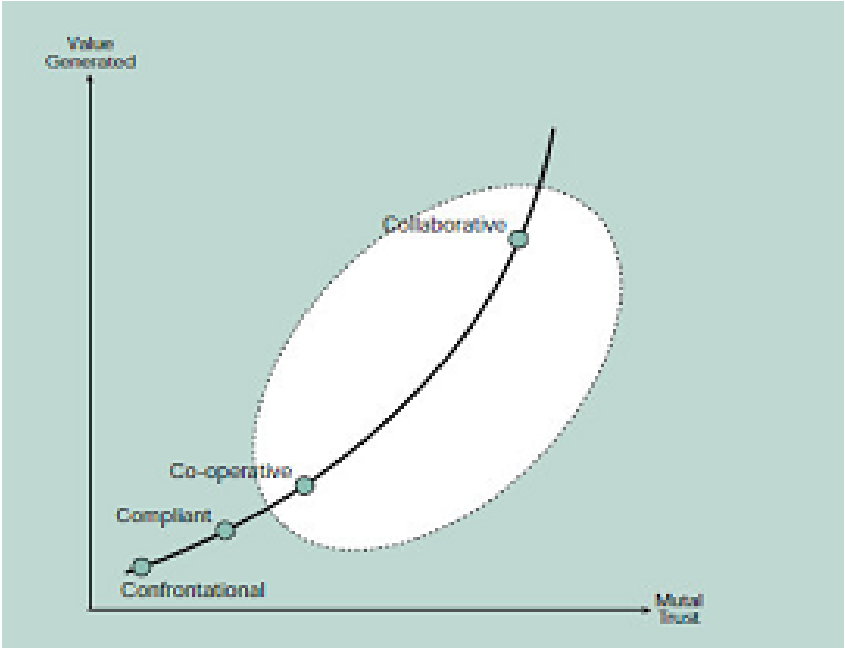
Improving delivery for example, by delivering services through "one stop shops", integrated with websites accessible 24 hours a day, and by citizens only having to provide information on a range of issues once and to one location.

Promoting innovation by bringing people together from different backgrounds and experiences.

Improving cost effectiveness of public services by removing overlaps and realising economies of scale.

50

ผลดีที่เกิดขึ้นจากการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในกรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร



51

หัวข้อการนำเสนอ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กับการปรับบทบาทของภาครัฐ
2. กรณีแนวคิดและทิศทางการปรับบทบาทภาครัฐและปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในบริบทต่างประเทศ
3. ตัวแบบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐ สำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด
4. กรณีศึกษาส่วนราชการของไทย ที่มีการปรับรูปแบบการบริหารงาน โดยมุ่งเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐมากขึ้น
5. ข้อเสนอแนะและแผนการเปลี่ยนผ่าน

52

3. ตัวแบบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐ สำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ

- หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Public/Public Partnerships)
- หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคประชาสังคม (Public-Social Partnership)
- หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน (Public-Private Partnership)

53

หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐระดับต่างๆ (Public/Public Partnerships)

- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างส่วนราชการต่างสังกัด (joint working between departments)
- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อจัดทำบริการสาธารณะร่วมกัน (between local authorities for joined-up services) ในพื้นที่รับผิดชอบ
- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ (Between local authorities and other public bodies)
- การสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างร่วมกัน (Between local authorities for joint procurement)

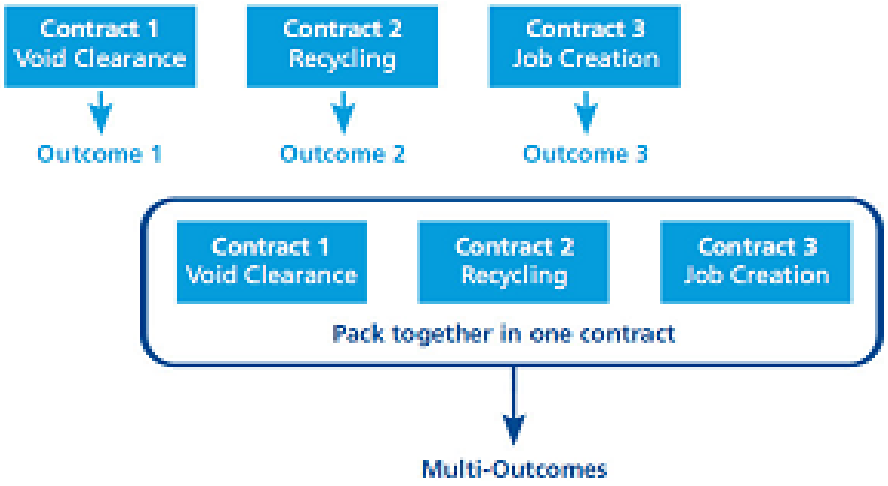
54

หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐระดับต่างๆ (Public/Public Partnerships)

- การบูรณาการบุคลากรและทรัพยากรบางส่วนจากหน่วยงานภาคีหุ้นส่วนมาร่วมกับสร้างองค์กรใหม่เพื่อขับเคลื่อนภารกิจร่วมกัน (Realigning organization boundaries)
- การสร้างความเป็นหุ้นส่วนเพื่อร่วมกันดำเนินภารกิจในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal partnerships) โดยอาศัยการทำสัญญา ระเบียบการ หรือข้อตกลงที่ร่วมกันจัดทำขึ้น (contract, protocol or framework agreement)
- การสร้างหุ้นส่วนที่ไม่เป็นทางการ (Informal partnerships) โดยทำงานร่วมกัน อาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างกัน การปรึกษาหารือ หรือการตกลงทำงานร่วมกันโดยไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (working together by liaison, consultation or unwritten mutual agreement)

55

เครื่องมือ : การร่วมกันจัดจ้างทำภารกิจบริการสาธารณะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หลายด้านในเวลาเดียวกัน (Multiple Outcomes Commissioning)



56

ขั้นตอนการร่วมกันจัดจ้างทำภารกิจบริการสาธารณะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หลายด้านในเวลาเดียวกัน (Multiple Outcomes Commissioning)

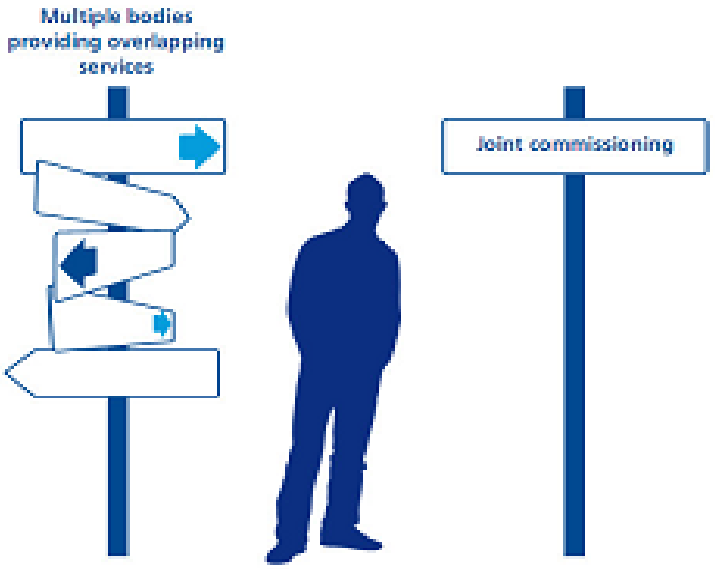
ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ (Identify strategic outcomes)

ขั้นตอนที่ 2: การวางรูปแบบการจัดบริการสาธารณะที่เอื้อต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในภารกิจของทุกฝ่าย (Identify services with potential to add value to each other)

ขั้นตอนที่ 3: การสร้างแรงจูงใจสำหรับหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความร่วมมือในการผลักดันเป้าหมายยุทธศาสตร์ให้บรรลุผล (Crate incentives for Department Heads to deliver against strategic outcomes)

57

เครื่องมือ : การสร้างหุ้นส่วนในการจัดซื้อสินค้าและการจัดจ้างทำบริการสาธารณะร่วมกัน (Partnership Purchasing)



แม้ว่าแต่ละหน่วยงานจะมีเป้าหมายของภารกิจแตกต่างกัน แต่การดำเนินงานในบางช่วงบางตอนมีความทับซ้อนหรือเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถดำเนินการร่วมกันได้

58

ขั้นตอนการสร้างหุ้นส่วนในการจัดซื้อสินค้าและการจัดจ้างทำบริการสาธารณะร่วมกัน (Partnership Purchasing)

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เป็นแกนนำหุ้นส่วน (Identify lead partner)
ขั้นตอนที่ 2: การระบุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน (Agree desired outcomes)
ขั้นตอนที่ 3: การหาข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจ (Agree resource contributions)
ขั้นตอนที่ 4: การมอบหมายภารกิจให้องค์กรผู้จัดทำบริการรับดำเนินการ (Commission service)
ขั้นตอนที่ 5: การวัดประเมินผลการดำเนินภารกิจและรายงานผลสำเร็จที่เกิดขึ้น (Measure and report on impact achieved)

59

ตัวอย่าง : การสร้างหุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านการทำข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (Local Area Agreement) เกี่ยวกับการบูรณาความร่วมมือเพื่อดำเนินภารกิจซ่อมบำรุงถนนท้องถิ่นร่วมกัน

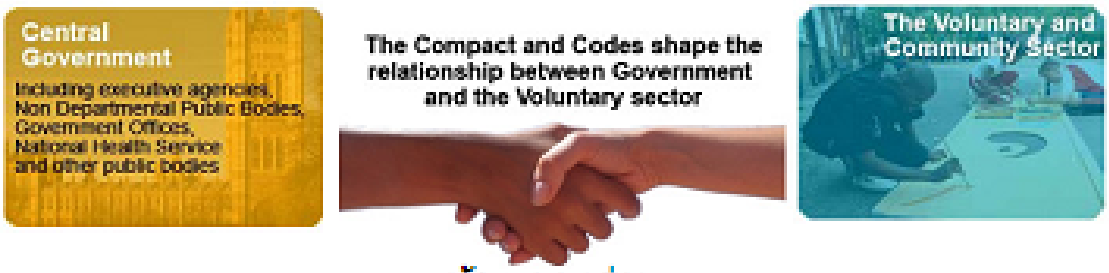
- การร่วมกันจัดซื้อและเป็นเจ้าของเครื่องจักรหรือเครื่องมือในการซ่อมบำรุงถนนร่วมกัน (Joint Equipment Ownership)
- การร่วมกันจัดซื้อวัสดุก่อสร้างเพื่อลดต้นทุน (Group Purchases)
- การว่าจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่นให้ดำเนินการซ่อมบำรุงถนนในเขตรับผิดชอบแทน (Trading Services)
- การร่วมกันดำเนินโครงการซ่อมบำรุงถนนในโครงข่ายสายเดียวกัน (Joint Repair or Maintenance Agreements)
- การบูรณาการทรัพยากรและบุคลากรเพื่อดำเนินภารกิจซ่อมบำรุงถนนร่วมกัน (Combining Existing Resources)

60

การจัดทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างรัฐบาลกับภาคประชาสังคม (National Compact)

Prime Minister

National Council for Voluntary and Community Organization



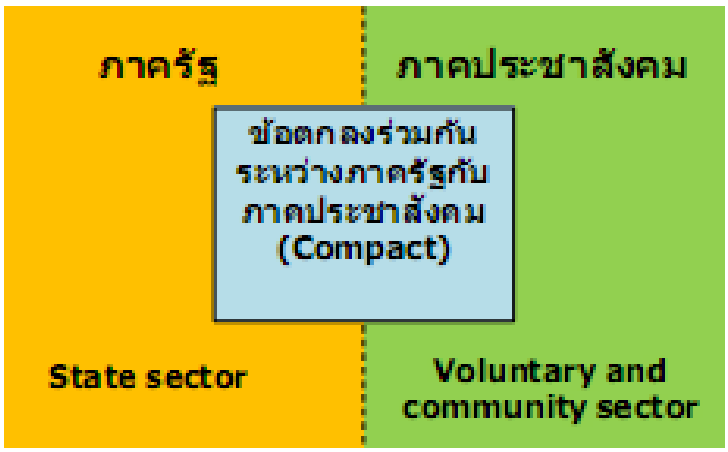
ภาครัฐ

ข้อตกลงร่วมระดับชาติกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับภาคประชาสังคม

ภาคประชาสังคมและชุมชน

53

การจัดทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างรัฐบาลกับภาคประชาสังคม (National Compact)



54

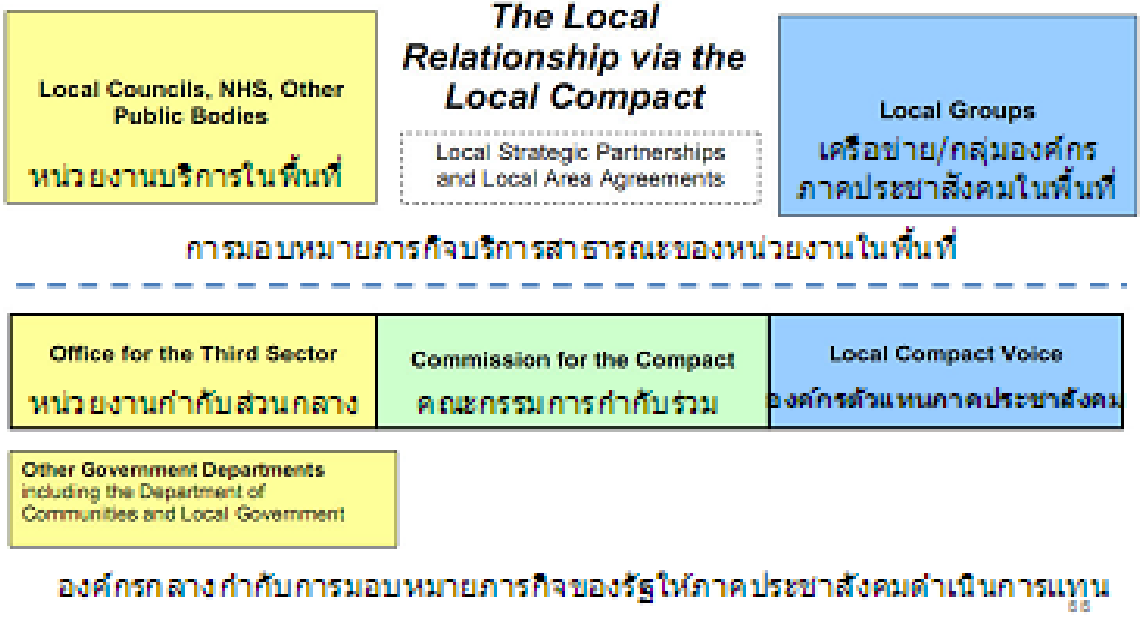
การจัดทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น กับภาคประชาสังคมในเขตพื้นที่ (Local Compact)

หน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่น ร่วมกับองค์กรภาคประชาสังคมและชุมชนในพื้นที่ จัดทำข้อตกลงร่วมระหว่างกันขึ้น เพื่อประสานเชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่การอำนวยประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ในภารกิจแก่ทั้งสองฝ่าย

Your Local Compact is ...

The agreement between local public bodies and voluntary groups to improve their relationship for mutual advantage. It helps join everything up and do things together that make a difference. It makes commitments on both sides, clarifies what partners can expect from each other and how to work together.

ข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่นกับองค์กรภาคประชาสังคมและชุมชนในเขตพื้นที่ (Local Compact)



ภารกิจภายใต้กรอบข้อตกลงร่วมถูกขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารรูปแบบต่าง ๆ

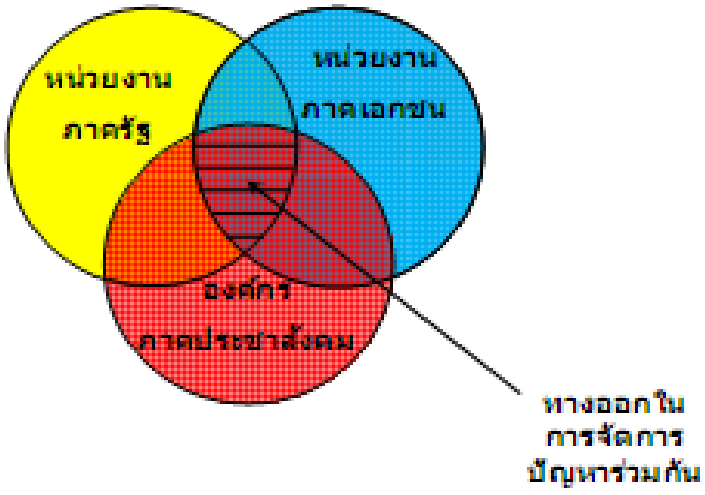


- การสร้างหุ้นส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์การพัฒนา (Local Strategic Partnership)
- การสร้างหุ้นส่วนจัดการปัญหาร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม (Public Social Partnership)

The Full Compact in operation

57

เครื่องมือ : การสร้างหุ้นส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา (Development Partnership)



58

ขั้นตอนการสร้างหุ้นส่วนร่วมกันวางยุทธศาสตร์การพัฒนา (Development Partnership)

ขั้นตอนที่ 1: การสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Establish the partnership)
ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเป้าประสงค์ในประการต่าง ๆ ของการทำงานในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา (Define the aims of the partnership)
ขั้นตอนที่ 3: การแจกแจงทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อใช้สำหรับการทดสอบแนวทางการจัดบริการรูปแบบใหม่ (Identify resources available for testing new services)
ขั้นตอนที่ 4: การให้ความเห็นชอบแนวทางการตัดสินใจร่วมและการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายเงิน (Agree decision-making and financial arrangements)

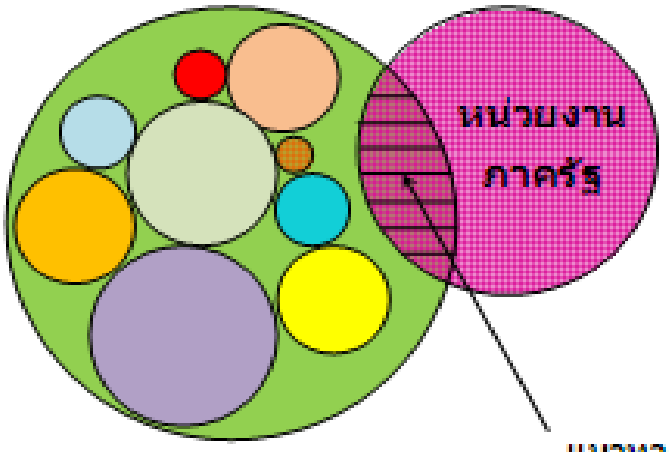
69

ขั้นตอนการสร้างหุ้นส่วนร่วมกันวางยุทธศาสตร์การพัฒนา (Development Partnership)

ขั้นตอนที่ 5: การนำร่องมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะ (Commission pilot service)
ขั้นตอนที่ 6: การประเมินผลการมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะนำร่อง (Evaluate pilots)
ขั้นตอนที่ 7: การสรุปบทเรียนความสำเร็จเพื่อนำไปสู่การพัฒนานโยบาย (Identify potential impact on policy)
ขั้นตอนที่ 8: การพัฒนากรอบแนวทางการมอบหมายภารกิจบริการสาธารณะของหน่วยงานภาครัฐในระยะยาว (Develop long-term commissioning framework)

70

เครื่องมือ : การร่วมเป็นหุ้นส่วนการดำเนินภารกิจระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม (Public Social Partnership)



กลุ่มภาคีเครือข่ายองค์กรภาคประชาสังคม (Consortium)

แนวทางการจัดการปัญหาร่วมกัน

71

ขั้นตอนการร่วมเป็นหุ้นส่วนการดำเนินภารกิจระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม (Public Social Partnership)

ขั้นตอนที่ 1: การระบุสภาพปัญหาและกำหนดแนวทางการจัดการแก้ไขร่วมกัน (Define the problem and identify a solution)

ขั้นตอนที่ 2: การสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Communicate and get buy-in)

ขั้นตอนที่ 3: การออกแบบวิธีการจัดทำบริการสาธารณะ (Service design)

ขั้นตอนที่ 4: การนำร่องจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่ (Delivery of pilot service)

ขั้นตอนที่ 5: การเปิดให้มีการแข่งขันเสนอตัวเข้ามารับจัดทำบริการสาธารณะที่ออกแบบใหม่ (Roll out of service)

72

หุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน (Public-Private Partnership)

หุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) เป็นการทำสัญญาข้อตกลงระหว่างภาครัฐและเอกชน ในการลงทุนโครงการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ ด้วยหลักการเดียวกับการเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐ (outsourcing) แต่ในกรณีนี้เป็นการเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการร่วมลงทุนในโครงการของรัฐในฐานะหุ้นส่วนคู่สัญญา

73

ข้อดีของการพัฒนารูปแบบความร่วมมือในรูปภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับเอกชน (PPPs)

- รัฐบาลสามารถขยายศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะของหน่วยงานภาครัฐ ด้วยการใช้ความเป็นภาคีหุ้นส่วนภาครัฐกับเอกชน
- ภาคีหุ้นส่วนภาครัฐกับภาคเอกชน เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการแข่งขันในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐ หรือการดำเนินกิจการสาธารณะที่รัฐเป็นเจ้าของได้มากขึ้น
- ภาคีหุ้นส่วนภาครัฐกับภาคเอกชน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ภาครัฐสามารถอาศัยความมีประสิทธิภาพของภาคเอกชน มาใช้ปรับปรุงคุณภาพบริการที่ดียิ่งขึ้นแก่ประชาชน ควบคู่ไปกับการยังคงรักษาความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์สาธารณะเอาไว้

74

ข้อดีของการพัฒนารูปแบบความร่วมมือในรูปภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับเอกชน (PPPs)

- รัฐบาลสามารถโอนความเสี่ยงภาครัฐให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมแบ่งเบาและรับผิดชอบ (Risk transfer)
- ภาครัฐสามารถอาศัยศักยภาพของภาคเอกชนในการเร่งจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็วทันต่อความจำเป็น (Accelerated Delivery)
- ภาคีหุ้นส่วนภาครัฐกับภาคเอกชน เป็นเครื่องมือทางการบริหารของรัฐ ซึ่งช่วยให้ภาครัฐสามารถเข้าถึงแหล่งทุนจากภายนอก (Off-Budget Treatment) ได้เปิดกว้างขึ้น เช่น ธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) เป็นต้น

75

รูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน (Public-Private Partnership)

รูปแบบ	ลักษณะโดยทั่วไป
• Build-Own-Operate (BOO) • Build-Develop-Operate (BDO) • Design-Construct-Manage-Finance (DCMF)	เอกชนเป็นผู้ออกแบบก่อสร้าง เป็นเจ้าของพัฒนา ดำเนินการและบริหารจัดการสินทรัพย์ซึ่งไม่มีข้อตกลงที่ต้องโอนการดำเนินงานคืนให้กับรัฐบาล

76

รูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน (Public-Private Partnership)

รูปแบบ	ลักษณะโดยทั่วไป
• Buy-Build-Operate (BBO) • Lease-Develop-Operate (LDO) • Wrap-Around Addition (WAA)	ภาคเอกชนซื้อหรือเช่าสินทรัพย์จากรัฐบาลเพื่อทำการปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อเนินการซึ่งไม่มีข้อตกลงในการที่ต้องโอนการเนินงานให้กับรัฐบาล

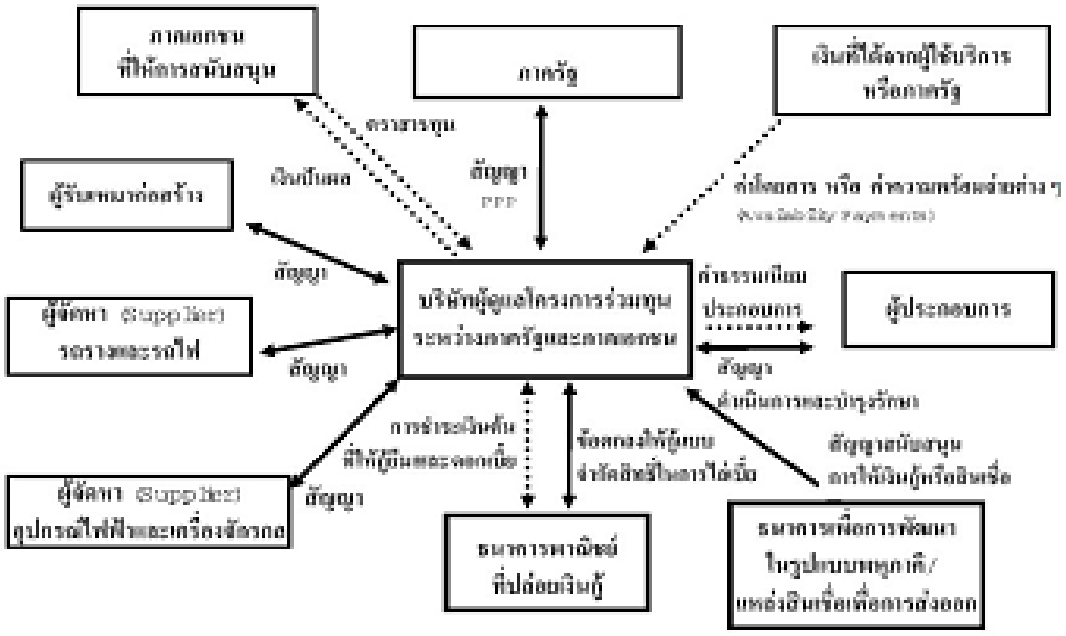
77

รูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือในการจัดทำบริการสาธารณะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน (Public-Private Partnership)

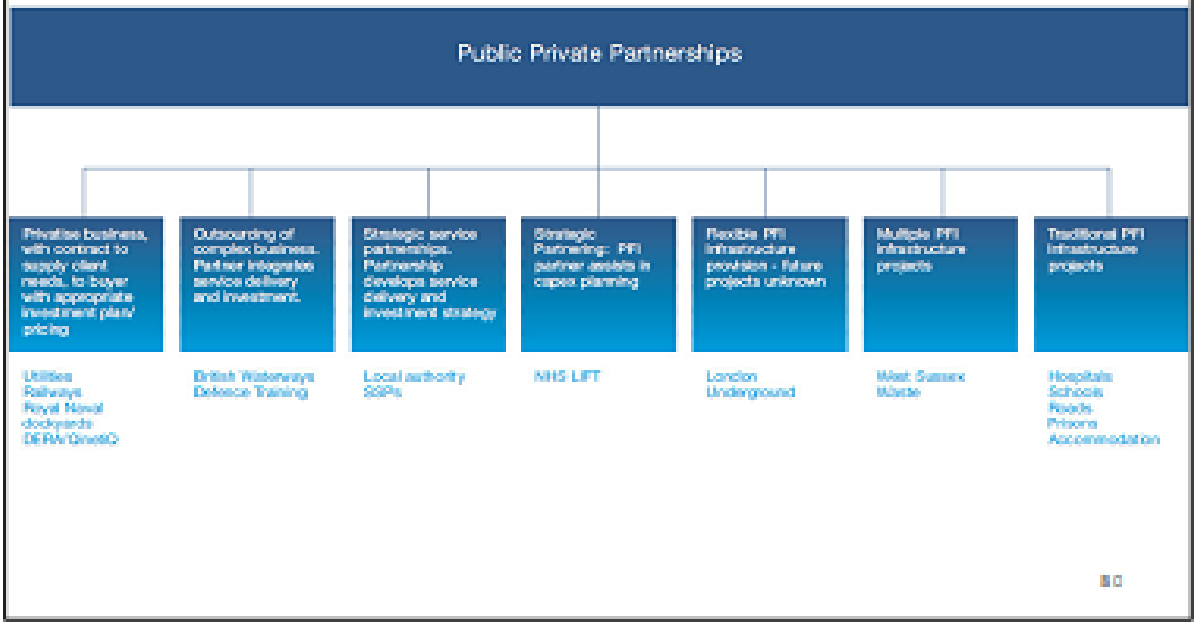
รูปแบบ	ลักษณะโดยทั่วไป
• Build-Operate-Transfer (BOT) • Build-Own-Operate-Transfer (BOOT) • Build-Rent-Own-Transfer (BROT) • Build-Lease-Operate-Transfer (BLOT) • Build-Transfer-Operate (BTO)	ภาคเอกชนเป็นออกแบบก่อสร้าง บริหารจัดการและต้องส่งมอบให้รัฐบาลเมื่อสิ้นสุดสัญญาซึ่งเอกชนรายอื่นอาจจะทำการเช่าเพื่อบริหารงานต่อจากรัฐบาล

78

โครงสร้างการทำสัญญาในรูปหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน (Public-Private Partnership)

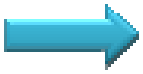


การจำแนกรูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน (PPP spectrum) ที่ปรากฏในประเทศสหราชอาณาจักร



หัวข้อการนำเสนอ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กับการปรับบทบาทของภาครัฐ
2. กรณีเสนอแนวคิดและทิศทางการปรับบทบาทภาครัฐและปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในบริบทต่างประเทศ
3. ตัวแบบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐ สำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด
4. กรณีศึกษาส่วนราชการของไทย ที่มีการปรับรูปแบบการบริหารงาน โดยมุ่งเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐมากขึ้น
5. ข้อเสนอแนะและแผนการเปลี่ยนผ่าน



กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำภารกิจ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
1. การประสานความร่วมมือในการจัดตั้ง "คณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมจังหวัด"	กรมราชทัณฑ์, กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน, กรมบังคับคดี	ตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นภายในจังหวัดโดยอาศัยการบริหารงานแบบเมทริกซ์ อาศัยระบบการเกื้อหนุนกันทำ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านงบประมาณและบุคลากร
2. การเปิดให้ภาคเอกชนมีบทบาทในกระบวนการผลิตและจำหน่ายน้ำดิบแก่ภาคอุตสาหกรรม	สำนักงานชลประทานที่9 จังหวัดชลบุรี, บริษัท อีสต์ วอเตอร์ บริษัทแหล่งน้ำลำยาม และบริษัทอินดัสเทรียลวอเตอร์	บริษัทเอกชนทำหน้าที่ในการจัดหาแหล่งน้ำและจัดส่งน้ำดิบป้อนให้กับภาคอุตสาหกรรมควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสำนักชลประทาน ซึ่งสะดวกกว่าการที่โรงงานอุตสาหกรรมจะทำเรื่องเพื่อขอใช้แหล่งน้ำจากกรมชลประทานโดยตรง
3. บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างกรมป่าไม้และกรมที่ดินในการรังวัดและปักปันเขตที่ดิน	กรมที่ดิน, กรมป่าไม้	ข้อตกลงการรังวัดที่ดินของเอกชนที่ติดกับพื้นที่ของกรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ซึ่งอาจมีปัญหาการซ้อนทับของพื้นที่ โดยกรมที่ดินจะส่งแผนที่พื้นที่นั้นไปให้กรมป่าไม้ดำเนินการชี้แนวเขตพื้นที่ของตน โดยกรมที่ดินมีการโอนงบประมาณสำหรับดำเนินการชี้แนวเขตให้กรมป่าไม้

กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำภารกิจ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
4. การมอบหมายให้องค์กรวิชาชีพในภาคเอกชนทำหน้าที่รับจดทะเบียนรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าอุตสาหกรรมสำหรับผู้ประกอบการส่งออก	กรมการค้าต่างประเทศ, สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, หอการค้าจังหวัด	กรมการค้าต่างประเทศมอบหมายให้องค์กรในภาคเอกชนรับจดแจ้งแหล่งกำเนิดสินค้าอุตสาหกรรมสำหรับผู้ประกอบการส่งออก โดยสภาอุตสาหกรรมจะรับผิดชอบการรับรองในเขตกรุงเทพฯ ในขณะที่หอการค้าจังหวัดจะให้การรับรองสินค้าภายในพื้นที่จังหวัดของตน ซึ่งถือเป็นการทำงานคู่ขนานไปกับภาครัฐ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ให้บริษัทเอกชนดำเนินการรังวัดที่ดิน ตาม พ.ร.บ. ช่างรังวัดเอกชน พ.ศ. 2535	สำนักงานที่ดิน, บริษัทรังวัดที่ดินเอกชน	บริษัทรังวัดที่ดินของเอกชนทำหน้าที่ในการให้บริการรังวัดที่ดินเสมือนเป็นตัวแทนของสำนักงานที่ดิน เฉพาะที่ดินที่มีโฉนดที่ดินเพื่อการสอบเขต แบ่งแยก หรือรวมที่ดินหลายแปลงเข้าเป็นแปลงเดียวกันเท่านั้น
6. การเก็บภาษีแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรมสรรพสามิต	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, กรมสรรพสามิต	กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษีน้ำมันและภาษียาสูบแทน อบจ. ตาม พ.ร.บ.อบจ.ซึ่งกำหนดให้ อบจ. มอบอำนาจให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษีน้ำมันและภาษียาสูบ โดยในการจัดเก็บภาษีแทนนี้ กรมสรรพสามิตจะหักค่าใช้จ่ายดำเนินการไว้ร้อยละ 3 ของเงินที่เก็บได้ [83]

กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำภารกิจ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
7. การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัดชลบุรีในการกำจัดขยะและบำบัดน้ำเสีย	เทศบาลเมืองชลบุรี, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ภายในจังหวัดชลบุรี	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัดชลบุรีร่วมกันลงนามทำบันทึกข้อตกลงโดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแกนหลัก โดยจะนำขยะในพื้นที่มากำจัดที่แหล่งกำจัดขยะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
8. การทำงานร่วมกันระหว่างกรมการขนส่งทางบกและกรมสรรพสามิตในการจัดเก็บภาษีดัดแปลงสภาพรถยนต์	กรมสรรพสามิต, กรมการขนส่งทางบก	กรมสรรพสามิตไม่มีกลไกที่สามารถบังคับจัดเก็บภาษีดังกล่าวจากเจ้าของรถยนต์ที่ทำการดัดแปลงสภาพได้ จึงประสานความร่วมมือกับกรมการขนส่งทางบกให้ ระงับการจดทะเบียน และแจ้งให้เจ้าของรถมาติดต่อเสียภาษีการดัดแปลงรถกับกรมสรรพสามิตก่อนจึงจะสามารถจดทะเบียนได้
9. การประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการบริหารจัดการศูนย์แสดงและจำหน่ายเซรามิกและสินค้าหัตถอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, สภาอุตสาหกรรม, สมาคมหอการค้าจังหวัดลำปาง	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมร่วมกับจังหวัดลำปางได้จัดสรรงบประมาณราว 150 ล้านบาทเพื่อจัดสร้างศูนย์ดังกล่าวขึ้นบนที่ดินราชพัสดุ เมื่อสร้างเสร็จ ทางจังหวัดลำปางจึงได้มอบหมายให้สภาอุตสาหกรรมและสมาคมหอการค้าจังหวัดลำปางบริหารงานแทน [84]

กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐไทยในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำการกิจ	ลักษณะการบริหารภารกิจ
10. การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและองค์กรชุมชนในการจัดทำโครงการบ้านมั่นคงสำหรับผู้มีรายได้ต่ำ	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, กรมธนารักษ์, กรมที่ดิน, สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างชุมชนและหน่วยงานของภาครัฐในการทำสัญญาเช่าที่ดินระยะยาวเพื่อให้ผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ของการเคหะแห่งชาติ สามารถมีที่อยู่อาศัยการได้

หัวข้อการนำเสนอ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กับการปรับบทบาทของภาครัฐ
2. กรณีศึกษาแนวคิดและทิศทางการปรับบทบาทภาครัฐและปรับปรุงระบบบริการสาธารณะในบริบทต่างประเทศ
3. ตัวแบบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐ สำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด
4. กรณีศึกษาส่วนราชการของไทย ที่มีการปรับรูปแบบการบริหารงาน โดยมุ่งเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจของรัฐมากขึ้น
5. ข้อเสนอแนะและแผนการเปลี่ยนผ่าน

ข้อเสนอแนะเครื่องมือการปรับบทบาทและภารกิจภาครัฐ

เครื่องมือสำหรับปรับบทบาทและภารกิจของภาครัฐ โดยเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทจัดทำบริการสาธารณะ ประกอบด้วย

1.เครื่องมือทางกฎหมาย (Law and Regulation)
2.เครื่องมือการมอบหมายภารกิจของรัฐภายใต้ระบบสัญญา (Contract)
3.เครื่องมือการมอบหมายภารกิจของรัฐภายใต้กรอบข้อตกลงร่วมระหว่างรัฐกับภาคประชาสังคม (Compact)

87

ข้อเสนอแนะเครื่องมือการปรับบทบาทและภารกิจภาครัฐ

เครื่องมือ	รูปแบบความสัมพันธ์	ตัวแสดง
กฎหมาย (Law and Regulation)	• การมอบหมายภารกิจของรัฐให้องค์กรในภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน เช่น กฎหมายมอบอำนาจกลาง	• ระหว่างส่วนราชการ • ส่วนราชการ กับ อปท. • ส่วนราชการ กับเอกชน • ส่วนราชการ กับภาคประชาสังคม
สัญญา (Contract)	• การสร้างหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่นในการจัดบริการสาธารณะ (Strategic Service Partnership)	• ระหว่างส่วนราชการ • ส่วนราชการ กับ อปท. • ส่วนราชการ กับเอกชน • ส่วนราชการ กับภาคประชาสังคม
ข้อตกลงร่วมระหว่างรัฐกับภาคประชาสังคม (Compact)	• การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างรัฐบาลกับภาคประชาสังคมในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ	• ระหว่างรัฐบาลกับตัวแทนองค์กรภาคประชาสังคมระดับชาติ • ระหว่างส่วนราชการกับองค์กรภาคประชาสังคมในพื้นที่

88

เครื่องมือทางกฎหมาย (Law and Regulation)

- การมอบหมายภารกิจระหว่างส่วนราชการ (inter-ministry partnership) โดยพัฒนาจากระบบการทำข้อตกลงในรูป MOU ที่ปรากฏในปัจจุบัน
- การมอบหมายภารกิจระหว่างส่วนราชการ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (in-house service delivery)
- การกำหนดเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้ผู้จัดบริการสาธารณะในภาคส่วนอื่นเข้ามาแข่งขันจัดทำบริการสาธารณะทดแทนและแข่งขันกับภาครัฐ (Compulsory Competitive Tendering: CCT)
- การรับรองสถานะขององค์กรภาคประชาสังคมให้เข้ามารับมอบหมายดำเนินภารกิจแทนหน่วยงานภาครัฐ เช่น กฎหมายมอบอำนาจกลาง ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุง พ.ร.บ. สภาองค์กรชุมชนฯ ต่อไป เป็นต้น

เครื่องมือในรูปสัญญา (Contract)

- การทำสัญญาเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน (Public Private Partnership)
- การทำสัญญาเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างส่วนราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Public-Public Partnership)
- การทำสัญญาเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Strategic Service Delivery Partnership) เช่น การจัดตั้งองค์กรความร่วมมือในรูป "สหการ"
- การทำสัญญาเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาคเอกชนกับภาคประชาสังคม เพื่อดำเนินกิจกรรมพัฒนาเพื่อประโยชน์สาธารณะ และเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

เครื่องมือการมอบหมายภารกิจของรัฐภายใต้กรอบข้อตกลงร่วมระหว่างรัฐกับภาคประชาสังคม (Compact)

- การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างรัฐบาลกับภาคประชาสังคมในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ ได้แก่ ข้อตกลงในระดับชาติ (National Compact) และข้อตกลงในระดับท้องถิ่น (Local Compact)
  - ✓ กำหนดกรอบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับภาคประชาสังคม
  - ✓ กำหนดขอบเขตภารกิจที่ภาคประชาสังคมสามารถเข้ามารับดำเนินการแทนหน่วยงานภาครัฐ
  - ✓ กำหนดรูปแบบวิธีการแข่งขันเพื่อเข้ามารับดำเนินภารกิจแทนหน่วยงานภาครัฐ
  - ✓ กำหนดกลไกการจดแจ้งและลงทะเบียนองค์กรภาคประชาสังคมที่มีศักยภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ

91

เครื่องมือการมอบหมายภารกิจของรัฐภายใต้กรอบข้อตกลงร่วมระหว่างรัฐกับภาคประชาสังคม (Compact)

- องค์กรหลักที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างรัฐบาลกับภาคประชาสังคมในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ (National Compact)
  - ➢ สำนักนายกรัฐมนตรี (เช่น Office of the Third Sector)
  - ➢ สภาองค์กรภาคประชาสังคมระดับชาติ (เช่น National Council for Voluntary and Community Organization)
  - ➢ คณะกรรมการกำกับการมอบหมายภารกิจของรัฐให้ภาคประชาสังคม (เช่น Commission for Compact)

92

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณะ

แผนยุทธศาสตร์ระยะสั้น (ปีที่ 1)			
ยุทธศาสตร์	**กลยุทธ์/เครื่องมือ**	**เจ้าภาพหลัก**	**กรอบระยะเวลา**
1. การสร้างระบบรองรับและมุ่งจัดเตรียมความพร้อมแก่ผู้รับผิดชอบโดยตรงเพื่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณะ	1. การวิเคราะห์กระบวนงาน (Work Process Analysis) 2. การวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินการกิจของหน่วยงานภาครัฐ (Cost Analysis) 3. การจัดตั้งคณะทำงาน (Working Committee) และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบโดยตรงในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ 4. การฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจในภาระงานใหม่ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	• คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) • คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับ ... • กลุ่มพัฒนาระบบราชการในกระทรวง/กรม	ดำเนินการภายในระยะเวลา 1 ปี

93

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณะ

แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง (ปีที่ 2 – 3)			
ยุทธศาสตร์	**กลยุทธ์/เครื่องมือ**	**เจ้าภาพหลัก**	**กรอบระยะเวลา**
2. การพัฒนาเครื่องมือกลางและจัดทำโครงการนำร่องเพื่อการจัดบริการสาธารณะรูปแบบใหม่ 3. สร้างปัจจัยเกื้อหนุนในการปรับเปลี่ยนไปสู่การจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่	1. การพัฒนาระบบสัญญาในการทำงานร่วมกัน (Contractual Agreement 2. การจัดทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) 3. การปรับแก้ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง 4. การจัดตั้งกองทุนเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่	• คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) • คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับ... • กลุ่มพัฒนาระบบราชการในกระทรวง/กรม • ส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการนำร่อง	ระยะเวลาดำเนินการ 2 ปี

94

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณะ

แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (ปีที่ 4 – 5)			
ยุทธศาสตร์	**กลยุทธ์/เครื่องมือ**	**เจ้าภาพหลัก**	**กรอบระยะเวลา**
3. การขยายผลระบบการการจัดทำบริการสาธารณะรูปใหม่ให้เกิดความกว้างขวางทั้งในด้านจำนวนของภารกิจและความหลากหลายในส่วนของผู้รับจัดทำบริการ **4. การปรับโครงสร้าง-กฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ผู้รับผิดชอบและระบบการจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่มีการพัฒนาไปสู่ความเป็นสถาบันที่มีความชัดเจนและยั่งยืน**	1. การปรับแก้กฎหมายเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะ 2. การจัดตั้งสำนักงานกลางเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่ 3. การจัดทำระบบทะเบียนผู้รับจัดทำบริการสาธารณะ	• คณะรัฐมนตรี • คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) • คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับ...	ระยะเวลาดำเนินการ 3 ปี

จบการนำเสนอ

ภาคผนวก ค
ภาพประกอบการสัมมนาเชิงวิชาการ

ภาพประกอบสัมมนาเชิงวิชาการ

การปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ

วันศุกร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2552 เวลา 09.00-12.00 น.

ณ ห้องกมลทิพย์ บอลล์รูม ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ







