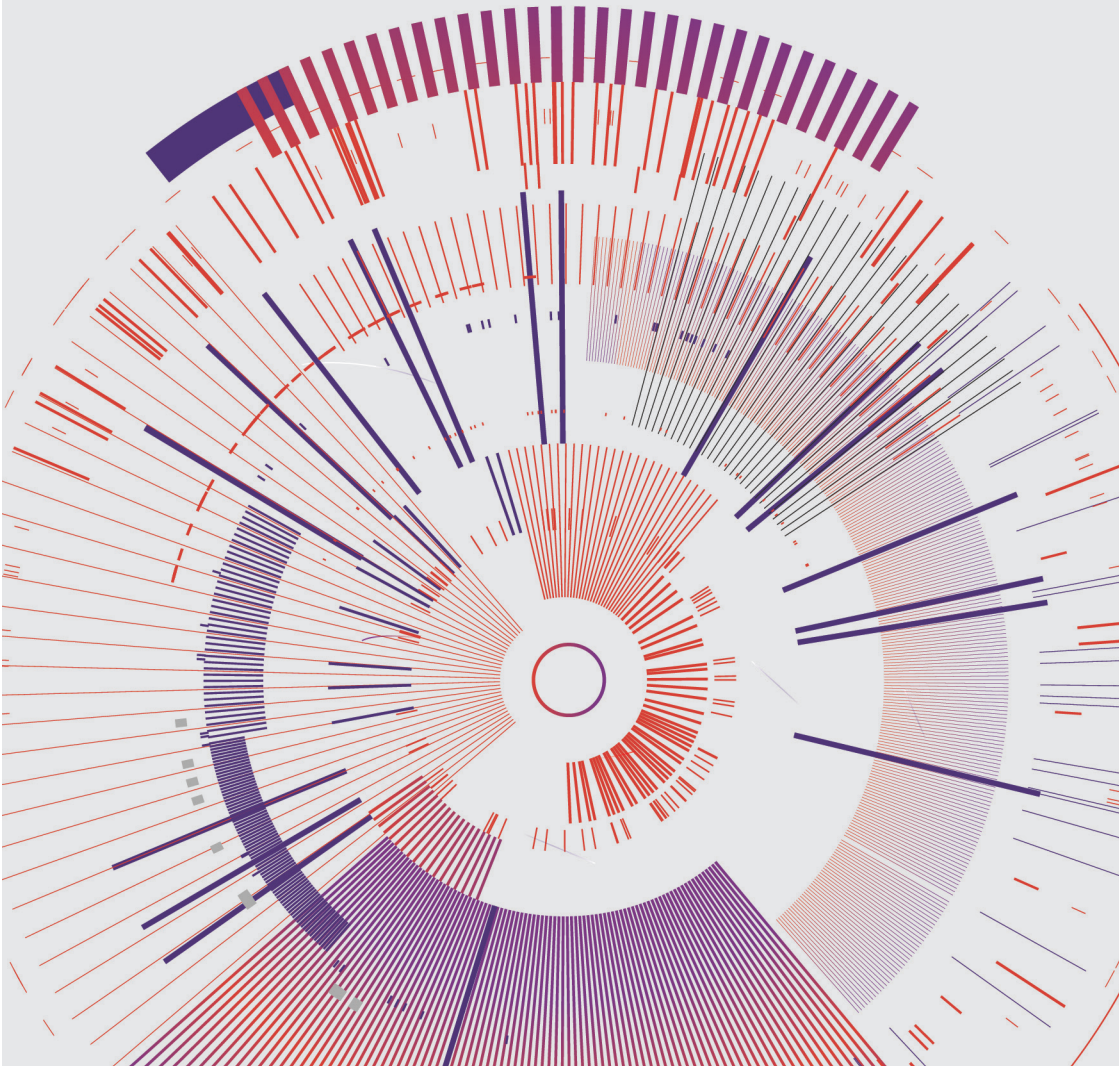


DES

POLICY LAB -The Beginning

ก้าวแรกของ "ห้องปฏิบัติการนโยบายดิจิทัล"





**ก้าวแรกของ “ห้องปฏิบัติการนโยบายดิจิทัล”
DES Policy Lab - The Beginning**



คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจสำคัญในการวิจัยพัฒนาเพื่อกำหนดทิศทางและวางยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้ริเริ่มแนวคิด “Policy Lab” หรือ “ห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะ” ในการทำงานพัฒนาและวางแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแบบมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางนโยบาย (Policy Innovation) ที่สามารถตอบโจทย์ตรงกับความต้องการ และสามารถแก้ไขปัญหาการพัฒนาในบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ โดยจะดำเนินการควบคู่กับการวิจัยและพัฒนานโยบาย (Policy Research) บนพื้นฐานของข้อมูลทางวิชาการ และข้อมูลสถิติ

การดำเนินการดังกล่าว ในช่วงปีงบประมาณ 2562 – 2563 สดช. ได้ร่วมมือกับสำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงานและเสนอแนะแนวทางการดำเนินการห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy & Society Policy Lab หรือ DES Policy Lab) พร้อมทั้งได้เสนอแนวทางการส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศ (Ecosystem) ในการพัฒนานโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ตลอดจนได้ดำเนินการนำร่องการดำเนินงานห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะในประเด็นเชิงนโยบายที่สำคัญ 3 เรื่อง เพื่อทดสอบกระบวนการและแนวทางการดำเนินการ

หนังสือ ก้าวแรกของ “ห้องปฏิบัติการนโยบายดิจิทัล” ถือเป็นผลผลิตของการดำเนินการ ห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะ ของ สดช. ในระยะเริ่มต้น ในการเป็นกลไกการสร้างสรรค์ต้นแบบนโยบายและนวัตกรรมเชิงนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการ แก้ไขปัญหาการพัฒนาอย่างตรงจุด สามารถสร้างคุณค่าให้กับประชาชน และผู้รับประโยชน์จากนโยบายได้อย่างแท้จริง



Preface

Office of the National Digital Economy and Society Commission (ONDE) is the agency with an important mission to conduct research and development to determine digital development directions and strategies for Thai economy and society. ONDE has initiated “Digital Economy & Society Policy Lab” or “DES Policy Lab” as a mechanism for developing digital policies and strategies with an emphasis on cross-sector collaboration throughout the policy design process, resulting in policy innovations that can effectively address the needs and challenges in the context of digital economy and societal development in Thailand. In addition, policy research based on academic and statistical data will be applied in conjunction with the policy lab approach.

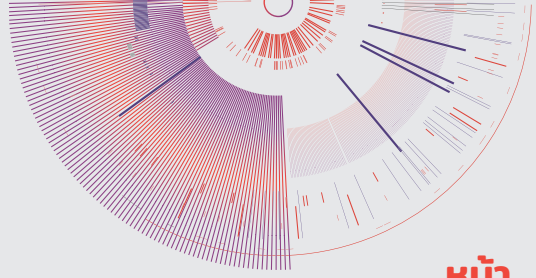
During the fiscal year of 2019 - 2020, ONDE has collaborated with Thammasat University Research and Consultancy Institute to design the work process and recommendations for the implementation of DES Policy Lab. This also includes proposing suitable approaches to develop an ecosystem to support digital policy development process based on the participatory approach. Furthermore, the proposed processes and methods for DES Policy Lab have been tested through the implementation of pilot projects tackling three critical policy issues.

This book, “DES Policy Lab – The Beginning,” is one of the key outputs from the initial stage of DES Policy Lab. DES Policy Lab will strive to become an important mechanism for creating digital policy prototypes and innovations for the economy and society that can effectively meet demands, tackle development problems, and truly create values for citizens and beneficiaries.

**Office of the National
Digital Economy and Society Commission
July, 2020**



สารบัญ



บทที่ 1

หน้า

แนะนำแนวคิด

ห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy Lab)

10

บทที่ 2

ห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะ

ด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

14

2.1 หลักการสำคัญของ DES Policy Lab

15

2.2 วิธีการและเครื่องมือสำหรับกระบวนการ

ออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab

19

2.3 กระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab

24

บทที่ 3

การนำร่องออกแบบนโยบาย

ของ DES Policy Lab

36

3.1 การส่งเสริมความเข้าใจดิจิทัลกับการเกษตรดิจิทัล

38

3.2 การทำงานของระบบราชการในอนาคต

54

3.3 การมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะ

ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล

66



บทที่ 4

ระบบนิเวศในการทำงานของ DES Policy Lab

- | | |
|---|------|
| | หน้า |
| | 76 |
| 4.1 ผู้สนับสนุนข้อมูลและผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์
(Information contributors & Co-creators) | 80 |
| 4.2 ผู้ปฏิบัติ (Implementors) | 84 |
| 4.3 ผู้กำหนดนโยบาย (Policy makers) | 84 |
| 4.4 ผู้ให้เงินทุน (Financial contributors) | 84 |

บทที่ 5

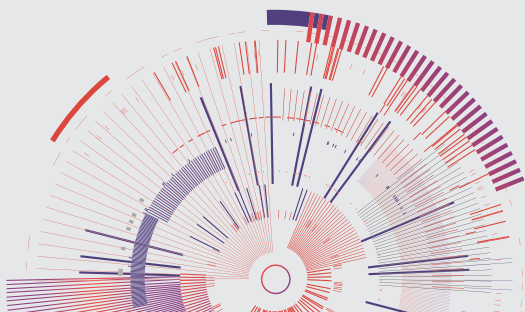
แนวทางการจัดตั้ง DES Policy Lab

88

ก้าวต่อไป

ของ DES Policy Lab

92



Chapter 1

**Introduction
to Policy Lab**

100

Chapter 2

**Digital Economy and Society
Policy Lab (DES Policy Lab)**

104

2.1 Key principles of DES Policy Lab

105

2.2 Methods and tools for DES Policy Lab

109

2.3 DES Policy Lab policy design process

114

Chapter 3

DES Policy Lab pilot projects

3.1 Agricultural digital literacy

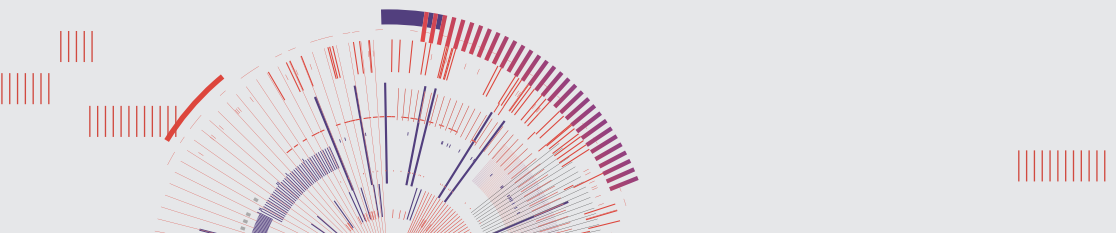
124

3.2 Future of working in government

132

3.3 Citizen Engagement Platform

142



Chapter 4

หน้า

DES Policy Lab Ecosystem	150
4.1 Information contributors & co-creators	154
4.2 Implementers	155
4.3 Policymakers	155
4.4 Financial contributors	156

Chapter 5

Recommendations for setting up the DES Policy Lab	158
--	------------

The next step of DES Policy Lab	162
--	------------

บรรณานุกรม	168
-------------------	------------



บทที่ 1

แนะนำแนวคิด ห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy lab)

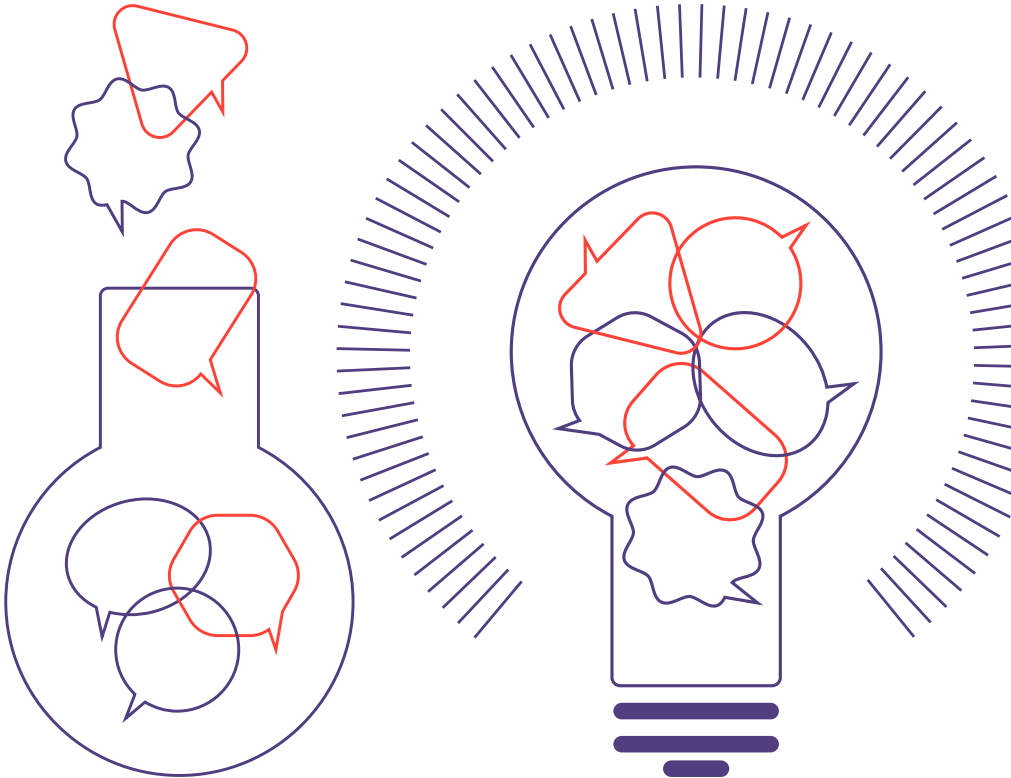
ในปัจจุบัน ประชาคมโลกทุกพื้นที่และทุกระดับสามารถสัมผัสได้ถึง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและก้าวกระโดด สร้างทั้งโอกาสและความปั่นป่วนต่อวิถีชีวิต สังคม การปกครอง และแนวทางการพัฒนาในอีกหลากหลายด้าน นอกจากนี้ อัตราการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในช่วงต้นปี ค.ศ. 2020 ซึ่งเป็นการแพร่ระบาดของโรคติดต่อครั้งใหญ่ที่เกิดพร้อมกัน ในหลายพื้นที่ทั่วโลก (BBC, 2020) วิกฤติโควิดไม่เพียงแต่ทำให้วิถีการดำรงชีวิตของผู้คนทั่วโลกเปลี่ยนไป แต่ยังเป็น “จุดเปลี่ยน” ทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ในวงกว้าง อีกทั้งยังเป็น “ตัวเร่ง” สำคัญให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตผู้คนอย่างมหาศาล จึงอาจกล่าวได้ว่า ผลลัพธ์ขนานใหญ่ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต คือการปรับตัวของภูมิภาค เศรษฐกิจ การเมือง โลกเข้าสู่ความปกติใหม่ (New normal) ในโลกยุคหลังโควิด (Post COVID-19)

ความเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ด้านต่าง ๆ ส่งผลให้ความท้าทายทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความซับซ้อน เร่งด่วน และรุนแรง ส่งผลให้โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเดิมและกระบวนการกำหนดนโยบายแบบเก่าไม่สามารถตอบโจทย์ปัญหาและความท้าทายใหม่ได้อย่างทันท่วงที จนกลายเป็นโจทย์ใหญ่ให้รัฐบาลทั่วโลกต้องออกแบบแนวทางการรับมือเชิงนโยบายเพื่อให้เท่าทันกับความท้าทายที่กำลังเกิดขึ้น รัฐในฐานะผู้วางแนวทางการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างความสมดุลต่อสังคม และผู้รักษาเสถียรภาพของประเทศมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและแสวงหาแนวทางการพัฒนานโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ รวมถึงตอบสนองความต้องการของประชาชนในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจำเป็นต้องคำนึงถึงการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มากขึ้นทั้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และประชาชนโดยรวม

หนึ่งในแนวคิดและวิธีการพัฒนานโยบายสาธารณะแบบใหม่ที่กำลังได้รับความสนใจจากนานาประเทศ คือ ห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy lab) ซึ่งเป็นพื้นที่หรือกระบวนการสร้างสรรค์แนวคิดหรือนวัตกรรมทางนโยบาย (Policy innovation) อย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน และความท้าทายของเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ Policy lab มุ่งเน้นการออกแบบนโยบายสาธารณะด้วยวิธีการใหม่ที่ยึดผู้ใช้บริการขั้นสุดท้าย (End users) เป็นศูนย์กลางในกระบวนการจัดวางนโยบาย และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วน ให้เข้ามาร่วมในกระบวนการออกแบบนโยบาย (Policy design process) โดยเน้นการทดลอง (Experimental) และการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based)

ห้องปฏิบัติการ ทางนโยบายคืออะไร?

ห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy lab) คือ พื้นที่หรือหน่วยงานสำหรับการสร้างสรรค์แนวคิดหรือนวัตกรรมทางนโยบาย (Policy innovation) ใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน และความท้าทายของเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะสำคัญคือการยึดเอาประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง การเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน การทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ ข้ามสายงานและข้ามหน่วยงาน และจัดให้มีการทดลองแนวคิดนโยบายเพื่อปรับปรุงและประเมินความเหมาะสมก่อนนำไปขยายผลจริง



ในบริบทโลก หลายประเทศได้มีการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy lab) ขึ้น อาทิ Policy Lab (สหราชอาณาจักร) The Policy Lab Digital Work & Society (เยอรมนี) Design Policy Lab (สหภาพยุโรป) MindLab (เดนมาร์ก) และ PDIS (ไต้หวัน) จากการสำรวจห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะ (Public Policy Lab) ของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป 27 ประเทศ (M Fuller & A Lochard , 2016) พบว่า ณ ปี ค.ศ. 2016 มีการจัดตั้ง Policy Lab ขึ้นแล้วถึง 65 แห่ง

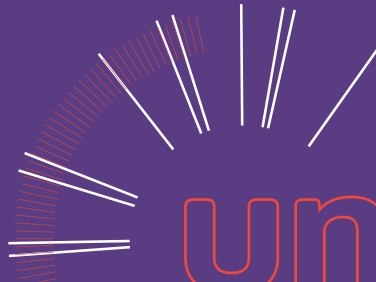
ส่วนในประเทศไทย แม้ว่าจะยังไม่มีการจัดตั้ง Policy Lab แยกออกมาเป็นหน่วยงานใหม่ แต่มีองค์กรภาครัฐที่ได้เริ่มนำแนวคิดห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy Lab) และห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Public Innovation Lab) ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย เช่น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

ห้องปฏิบัติการนโยบายทั้งในและต่างประเทศเหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการพัฒนาเครื่องมือและวิธีวางนโยบายแบบใหม่เพื่อให้นโยบายสาธารณะสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความซับซ้อนของประเด็นปัญหาทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bailey & Lloyd, 2016) รวมทั้งการเป็นหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางแนวความคิดและวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐให้ก้าวทันกับบริบทการเปลี่ยนแปลงภายนอกอีกด้วย (Kimbell, 2015) ○

นวัตกรรม เชิงนโยบายคืออะไร?

นวัตกรรมเชิงนโยบาย มีความหมายครอบคลุมทั้งในเชิงกระบวนการและวิธีการสร้างสรรค์และผลลัพธ์ซึ่งเป็นนโยบายสาธารณะ ดังนี้

- กระบวนการ เครื่องมือ หรือแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่ใช้สำหรับการออกแบบ และพัฒนานโยบาย ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาคับข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าวิธีการแบบเดิม
- นโยบาย หรือยุทธศาสตร์ใหม่ ที่สามารถตอบโจทย์หรือแก้ไขปัญหาสารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 2

ห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะ ด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DES Policy Lab)

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจสำคัญในการวางยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ สภาพปัญหา ศักยภาพ และยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงระดับโลกทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สดช. ได้เล็งเห็นถึงศักยภาพและความสำคัญของแนวคิดห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy Lab) จึงได้ริเริ่มการดำเนินงาน “ห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม” (Digital Economy & Society Policy Lab หรือ DES Policy Lab) ขึ้นเพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนานโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมให้มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมโดยยึดแนวทางการดำเนินงานที่เน้นการสร้างสรรค่นโยบายร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายสาธารณะ

2.1 | หลักการสำคัญของ DES Policy Lab

หลักการ (Principles) ของห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy lab) เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดวิธีคิดที่มีผลต่อความเชื่อ (Mindsets) วิธีการทำงาน (Methods) และวัฒนธรรมการทำงาน (Culture) ของที่มนวัตกรรม ดังนั้นการกำหนดหลักการในการทำงานที่ชัดเจนและการยึดหลักการในการดำเนินงานขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงนโยบายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง จากการศึกษาหลักการสำคัญของแนวคิดห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy lab) และการวิเคราะห์บริบทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย จึงได้กำหนดหลักการสำคัญของห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DES Policy Lab) ไว้ดังนี้

2.1.1 A: วางนโยบายอย่างอจิล (Agile)

ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนารุดหน้าไปอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นที่มาของการรังสรรค์คิดค้นนวัตกรรมควบคู่ไปกับการเกิดจุดพลิกผันทางเทคโนโลยีที่เรียกว่า “Technological disruption” อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคมได้ทวีความซับซ้อนและมีพลวัตสูง ดังนั้นลักษณะการทำงานห้องปฏิบัติการนโยบายที่สำคัญคือการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เท่าทันสถานการณ์และความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ และส่งเสริมความคล่องตัวและประสิทธิภาพการทำงานโดยการลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนและไม่มีความจำเป็น เพื่อให้ที่มนวัตกรรมใช้พลังงานและเวลาไปกับสิ่งที่สำคัญ สามารถพัฒนานโยบายได้ทันสถานการณ์พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์ใหม่ ๆ อย่างทันทั่วทั้งที่

2.1.2 B: ใช้กระบวนการทดลองและปรับปรุง (Be experimental)

ห้องปฏิบัติการนโยบายเป็นพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองทั้งแนวคิดนวัตกรรมเชิงนโยบาย และการทดลองวิธีการออกแบบนโยบายใหม่ ๆ เพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ เพื่อนำบทเรียนมาปรับปรุงพัฒนาจนได้แนวคิดนโยบายที่สามารถแก้ปัญหาหรือตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะผลักดัน

นโยบายสู่การปฏิบัติจริง เนื่องจากนโยบายสาธารณะสามารถสร้างผลกระทบอย่างสูงต่อวิถีชีวิตและคุณภาพชีวิตของประชาชน นโยบายของรัฐที่มีผลต่อประชาชนจึงเป็นเรื่องที่สามารถรับความเสี่ยงได้ต่ำและเป็นสิ่งที่ต้องมาพร้อมกับความรับผิดชอบ (Accountability) ที่สูงมาก ดังนั้นการทดสอบและปรับปรุงนโยบายในบริบทที่ปลอดภัยและมีกรอบจำกัดผลกระทบให้อยู่ในสภาพแวดล้อมเฉพาะก่อนออกเป็นนโยบายสาธารณะ จะช่วยลดความเสี่ยงที่นโยบายจะล้มเหลวในบริบทจริงและเพิ่มโอกาสการประสบความสำเร็จของนโยบายในการแก้ไขปัญหา ทำให้นโยบายสาธารณะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ประชาชนได้ดียิ่งขึ้น และใช้งบประมาณภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.1.3 C: ร่วมสร้างสรรค์ และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Co-creative & citizen-centered)

การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการออกแบบนโยบายวางแผนการดำเนินงานและการลงมือปฏิบัติมีอยู่หลายชั้น (Arnstein, 1969) ซึ่งหลายครั้งในกระบวนการวางแผนนโยบาย รัฐมักจะมีมองประชาชนเป็นเพียงผู้ได้รับประโยชน์ ผู้ได้รับผลกระทบ หรือ เพียงผู้รับบริการเท่านั้น (Bailey & Lloyd, 2016) ทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนเกิดขึ้นเพียงช่วงท้ายของกระบวนการเพื่อยืนยันแนวความคิดของแผนนโยบาย อย่างไรก็ตาม ความซับซ้อนของปัญหาเศรษฐกิจและสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้กำหนดนโยบายไม่สามารถรับรู้หรือเข้าใจปัญหาและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ อีกทั้งการทำงานแบบบนลงล่าง (Top-down) และยึดโยงกับประชาชนผู้ใช้บริการน้อยทำให้ภาครัฐอาจไม่สามารถพัฒนานโยบายที่ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการพัฒนานโยบายดิจิทัลจึงต้องกลับมาเชื่อมโยงกับประชาชนโดยยึดประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) ทำงานแบบตัดขวางข้ามสายงาน (Cross-functional) และเน้นการร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) กับผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ (Co-creation) นโยบาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจปัญหาได้อย่างเป็นองค์รวมและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ๆ ที่เท่าทันสถานการณ์และตอบโจทย์ประชาชนได้มากขึ้น

2.1.4 D: เป็นคลังปัญญาด้านดิจิทัล และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Digital intelligence and Data driven)

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลในการออกแบบนโยบายสามารถช่วยให้เกิดการวางนโยบายได้อย่างรวดเร็ว (Agile) และเฉลียวฉลาดมากขึ้น รัฐสามารถนำเครื่องมือ

ดิจิทัลมาใช้ได้ตลอดกระบวนการวางแผนนโยบาย ทั้งในขั้นตอนการเข้าใจปัญหา ขั้นตอนการหาทางออก และขั้นตอนการทดสอบนโยบาย นอกจากนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก และส่งผลกระทบต่อชีวิตของประชาชนในทุกระดับและทุกมิติ ดังนั้นการมีพันธกิจในการสร้างสรรค์นโยบายด้านดิจิทัลสำหรับประเทศ ทำให้ทีม DES Policy Lab ต้องหมั่นศึกษา ติดตามความเคลื่อนไหว รวบรวมองค์ความรู้ใหม่ๆ ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทำงานร่วมกับนักนวัตกรรม ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (Startup) และผู้เชี่ยวชาญ ให้เข้าใจถึงศักยภาพ โอกาส และผลกระทบที่เทคโนโลยีดิจิทัลอาจมีต่อเศรษฐกิจและสังคม และสามารถพัฒนานโยบายเพื่อรองรับ Digital disruption ใหม่ ๆ ควบคู่กับการส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของไทยให้ก้าวไกลได้

2.1.5 E: คิดถึงเชิงระบบและประสบการณ์ (Experiential thinking meets systems thinking)

การวางนโยบายส่วนใหญ่ขาดการมองในเชิงประสบการณ์ของประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบาย รวมถึงยังมีวิเคราะห์และแก้ไขปัญหแบบแยกส่วน ไม่เห็นภาพรวมของปัญหาและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของปัญหากับปัจจัยอื่น ๆ ในระบบ ทำให้แก้ไขปัญหาย่างผิวเผิน หรือแม้กระทั่งสร้างนโยบายที่ก่อให้เกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้นการวางนโยบายโดยมองจากมุมมองประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย ทำความเข้าใจถึงวิถีคิด พฤติกรรม ความเชื่อ และความหวัง ควบคู่ไปกับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) จะช่วยให้สามารถสร้างนโยบายที่ทั้งส่งผลดีกับระบบในภาพรวม และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลกระทบได้ดียิ่งขึ้น

2.1.6 F: เก้าก้นอนาคต (Futuristic)

การพัฒนานโยบายส่วนใหญ่เป็นแบบตั้งรับ (Passive) กล่าวคือ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นจึงออกนโยบายมาตอบสนองหรือตามแก้ไขปัญหา (Reactive) ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ อย่างไรก็ตาม การเสริมการทำงานด้วยกระบวนการวางนโยบายแบบเชิงรุก (Proactive) โดยการคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้าจะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถวางนโยบายที่ช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในภายภาคหน้า เล็งเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจไทยให้ก้าวหน้า ซึ่งที่นักนวัตกรรมสามารถใช้การมองอนาคต (Foresight) ในการสร้างฉากทัศน์ในอนาคต (Future scenarios) กำหนดออกแบบภาพอนาคตพึงประสงค์ (Preferable future) และร่วมกันออกแบบยุทธศาสตร์และนโยบายเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่ปรารถนา

ทีมนวัตกรรม หรือทีมนวัตกรรม (Innovation team)

ทีมนวัตกรรม ในบริบทของห้องปฏิบัติการนโยบาย หมายถึง คณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้ที่ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ ๆ และร่วมขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของห้องปฏิบัติการนโยบายให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของโครงการหรือตามพันธกิจของห้องปฏิบัติการนโยบายที่วางไว้ ซึ่งทีมนวัตกรรมมักประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ลงมือปฏิบัติที่หลากหลาย มีทัศนคติที่เปิดกว้าง และมาจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน





2.2 | วิธีการและเครื่องมือสำหรับกระบวนการ ออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab

การศึกษารณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Public innovation lab) และห้องปฏิบัติการนโยบาย (Policy lab) ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศพบว่า Policy lab และห้องปฏิบัติการภาครัฐส่วนใหญ่ใช้ศาสตร์และวิธีการที่หลากหลาย ไม่จำกัดอยู่แค่เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่ง แต่วิธีการที่พบบ่อยที่สุดคือ Design Thinking หรือ Human-Centered Design โดยมักประยุกต์ใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เพื่อเสริมให้กระบวนการและวิธีการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับในรายงาน Nesta's report on Innovation Teams (Nesta, 2014) ที่ชี้ให้เห็นว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ และในทางปฏิบัติ มักถูกนำไปใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น การระดมพลังประชาคม (Crowd-sourcing) การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic research) หรือพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science)

กรณีศึกษาต่างประเทศ

ห้องปฏิบัติการ MindLab ที่ประเทศเดนมาร์ก ใช้การคิดเชิงออกแบบ Design Thinking เป็นวิธีการหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงนโยบาย และเสริมด้วยงานวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic studies) ส่วน Human Experience Lab (สิงคโปร์) ใช้ Design thinking และ Behavioral insights เป็นหลัก ร่วมกับการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) และการคิดเชิงอนาคต (Future thinking)

สำหรับ DES Policy Lab ได้ประยุกต์ใช้ การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นวิธีการหลักในการออกแบบนโยบาย และเสริมประสิทธิภาพด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ภาวะบวการมองอนาคต (Foresight) การใช้เครื่องมือทางดิจิทัลในการวางนโยบาย (Digital tools for policymaking) และใช้วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ ดังภาพที่ 1

DES Policy Lab ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นวิธีการหลัก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้ความสำคัญกับการเข้าใจมนุษย์ และคิดเชิงประสบการณ์ของผู้รับบริการซึ่งเป็นมิติที่ผู้กำหนดนโยบายมักจะละเลย อีกทั้งยังมีขอบเขตกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้งไปถึงการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ จึงสามารถใช้เป็นกระบวนการพื้นฐานที่ประยุกต์ใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี และเมื่อเทียบกับวิธีการอื่นแล้ว Design Thinking มีหลักการและกรอบความคิดที่เข้าใจได้ไม่ยากจนเกินไป เนื่องจากสอดคล้องกับสามัญสำนึก (Common sense) และมีชุดเครื่องมือที่ถูกรวบรวมและพัฒนาไว้อย่างเป็นระบบ

Foresight

Systems
Thinking

Design
Thinking

Policy
Sandbox

Citizen Engagement Methods

Digital Tools for Policymaking

ภาพที่ 1 วิธีการและเครื่องมือสำหรับกระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab

อย่างไรก็ตาม การใช้ Design Thinking สำหรับการพัฒนานโยบายสาธารณะยังมีข้อจำกัดและจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ เช่น ขาดการมองภาพใหญ่หรือความสัมพันธ์เชิงระบบ และเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพจากจำนวนผู้ใช้ (Users) ที่จำกัด ซึ่งอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนที่สะท้อนมุมมองของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์เพียงพอสำหรับการกำหนดนโยบายสาธารณะที่มีขอบเขตกว้าง นอกจากนี้ในบางกรณีความต้องการของประชาชนอาจไม่ได้อยู่บนฐานของการคิดระยะยาว หรือการมองประโยชน์ของสาธารณะเป็นที่ตั้งเสมอไป จึงต้องวิเคราะห์และนำมาใช้ในกระบวนการออกแบบด้วยความระมัดระวัง ดังนั้น DES Policy Lab จึงบูรณาการวิธีการดังต่อไปนี้เพื่อเสริมการทำงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ช่วยเสริมความคล่องตัวในการวิเคราะห์ปัญหาและการมองเห็นภาพเชิงระบบให้แก่กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดเชิงระบบช่วยให้ผู้สร้างนโยบายสามารถทำความเข้าใจปัญหาอย่างเป็นองค์รวม สามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ของระบบในมิติที่มีความซับซ้อน (Complex) และไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาโดยการมองลึกลงไปกว่าปัญหาที่เห็นชัดเจนหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง (Events) ผู้การมองเห็นแบบแผน (Pattern) ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และลงไปถึงกระบวนการทัศน (Mental model) ที่อยู่ภายใต้แบบแผนเหล่านั้น อีกทั้งยังช่วยในการแก้ปัญหาที่จุดคานงัดที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยในการวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากแนวคิดนโยบายต่อส่วนอื่น ๆ ในระบบเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย รายงานของ World Economic Forum (2018) ระบุว่า การประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบร่วมกับการคิดเชิงออกแบบช่วยให้สามารถพัฒนานโยบายอย่างไจล์ (Agile) และจะเป็นวิธีการที่จะเปลี่ยนโฉมการสร้างนโยบายสาธารณะในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4

2.2.2 การมองอนาคต (Foresight)

คือกระบวนการวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในภายภาคหน้า ผ่านหลักคิดพื้นฐานที่มองเห็นว่าอนาคตมีความเป็นไปได้ที่หลากหลาย (Multiple futures) โดยกระบวนการมองอนาคตเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลากหลายภาคส่วนเพื่อร่วมกันสร้างฉากทัศน์ในอนาคต (Future scenarios) ร่วมกันออกแบบภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (Preferable future) และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เพื่อให้ไปถึงภาพอันพึงประสงค์นั้น ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญของการมองอนาคต

จึงอยู่ที่การกำหนดทิศทางนโยบายและแผนปฏิบัติการให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วบนโลกที่มีความผันผวน (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และคลุมเครือ (Ambiguous) หรือที่ผู้เชี่ยวชาญของโลก VUCA (Kraaijenbrink, 2018)

ในบริบทของ DES Policy Lab การมองอนาคตมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ค้นพบโอกาสหรือช่วยเปิดมุมมองใหม่ที่อาจไม่ถูกคำนึงถึงหากขอบเขตของการมองถูกจำกัดอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งภาพอนาคตจะช่วยในการกำหนดประเด็นเชิงนโยบายสำหรับการเข้าสู่กระบวนการออกแบบนโยบายใน DES Policy Lab ที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์นโยบายดิจิทัลที่ช่วยให้ประเทศสามารถรับมือต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงหรือโอกาสใหม่ ๆ รวมถึงสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ได้

2.2.3 เครื่องมือทางดิจิทัล

สามารถใช้ในการส่งเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนนโยบายได้ตลอดกระบวนการ ทั้งการรับฟังประชาชน การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างการมีส่วนร่วม การสื่อสาร และการขยายผลนโยบาย การวิเคราะห์ Big data ที่เน้นข้อมูลปริมาณมาก ช่วยเสริมการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในกลุ่มเป้าหมายที่จำกัดใน Design Thinking ทำให้การวิเคราะห์เชื่อถือได้มากขึ้น และการนำเสนอข้อมูลขนาดใหญ่ออกมาเป็นภาพที่สามารถเข้าใจได้ง่ายผ่าน Data visualization ช่วยให้วิศวกรและผู้ตัดสินใจทางนโยบายสามารถวิเคราะห์ สื่อสารและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เครื่องมือดิจิทัลยังช่วยในการเก็บและจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2.2.4 วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชน

ผ่านวิธีการอย่างนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation) ช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการวางแผนนโยบายที่เปิดกว้างยิ่งขึ้น โดยการเปิดรับข้อเสนอ แนวคิดเชิงนโยบาย หรือนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจากสาธารณชน โดยภาครัฐเป็นผู้ตั้งโจทย์เชิงนโยบาย ซึ่งอาจทำผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น การระดมพลังประชาคม (Crowdsourcing) แพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมออนไลน์ (Citizen engagement platform) หรือช่องทางออฟไลน์ เช่น การประกวดแข่งขัน (Challenge prizes) และการทำ Hackathon เมื่อได้รับข้อเสนอแนวคิดนวัตกรรมทางนโยบายจากภาคประชาชนแล้ว DES Policy Lab ทำหน้าที่ในการประเมินและคัดเลือกข้อเสนอ และให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น เงินทุน เครือข่าย

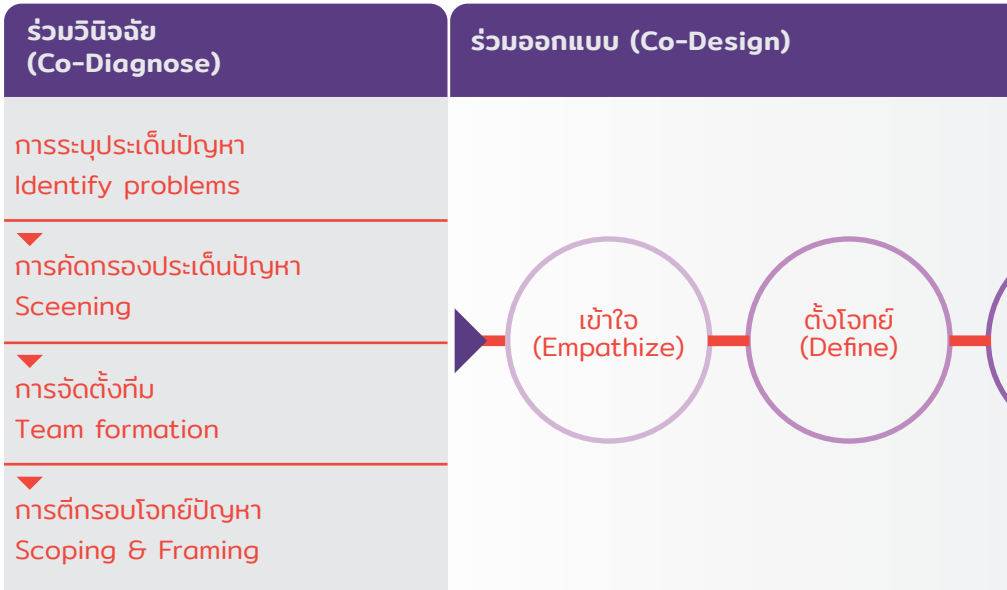
การสนับสนุนด้านการพัฒนาตลาด (New market development) การได้พลังจากประชาชน มาช่วยคิดค้นและขับเคลื่อนนวัตกรรมทางนโยบาย ช่วยเพิ่มโอกาสการได้ความคิดเห็นที่ สร้างสรรค์แปลกใหม่ และถูกใจประชาชนมากขึ้น

กรณีศึกษาต่างประเทศ

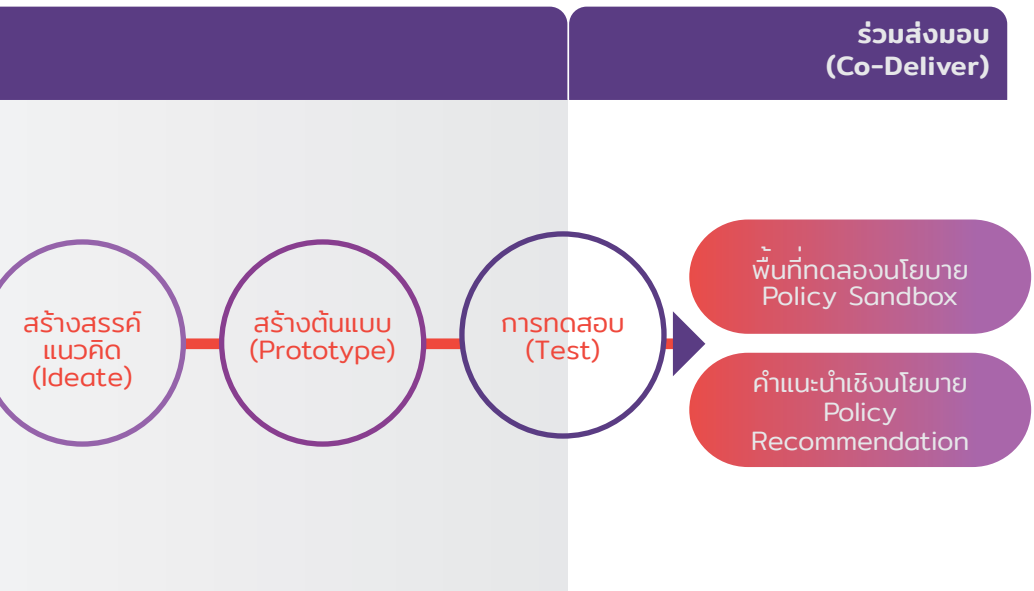
ห้องปฏิบัติการ PDIS ในไต้หวันใช้วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน ในการสร้างนโยบายผ่านการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลาง ในการสร้างความร่วมมือระหว่างประชาชนและองค์กรภาครัฐ เช่น vTaiwan.tw ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่ดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการร่างกฎหมาย และ Join.gov.tw เป็น Bulletin Board สำหรับรับเรื่องร้องเรียนปัญหาบริการรัฐ นอกจากนี้ ยังมี การจัดกิจกรรม Hackathon เพื่อค้นหาความคิดเห็น(Idea) สำหรับ Civic Technology ใหม่ ๆ อีกด้วย รวมไปถึงการเป็นผู้สนับสนุนทุน (Venture Capital) ให้กับโครงการ นวัตกรรมทางสังคมที่มีความเป็นไปได้ ซึ่งกลายเป็นตัวช่วยเร่งให้การพัฒนา Civic Technology ของไต้หวันพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด

2.3 | กระบวนการออกแบบนโยบาย ของ DES Policy Lab

กระบวนการออกแบบนโยบายสำหรับ DES Policy Lab ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ Co-Diagnose (ร่วมวินิจฉัยและตั้งโจทย์) Co-Design (ร่วมออกแบบนโยบาย) และ Co-Deliver (ร่วมส่งมอบ) ซึ่งประกอบด้วยเทคนิควิธีการ ขั้นตอนย่อย และเครื่องมือดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 วิธีการและเครื่องมือสำหรับกระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab



2.3.1 การร่วมกันวินิจฉัยปัญหาและกำหนดโจทย์ (Co-Diagnose)

Co-Diagnose หรือการร่วมกันวินิจฉัยปัญหา คือขั้นตอนแรกในกระบวนการ Policy Lab ที่มีจุดประสงค์เพื่อกำหนดโจทย์สำหรับการนำไปพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายต่อไป โดยกระบวนการวินิจฉัยปัญหาและกำหนดโจทย์ประกอบด้วย 1) การระบุประเด็นปัญหาเชิงนโยบาย (Problem identification) 2) การคัดกรองประเด็นปัญหา (Screening) 3) การจัดตั้งทีม (Team formation) และ 4) การวินิจฉัยปัญหาในระดับเบื้องต้นจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เพื่อกำหนดขอบเขตและตีกรอบโจทย์ปัญหาเชิงนโยบาย (Scoping and framing policy design challenge) โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) กระบวนการระบุและปัญหาเชิงนโยบาย (Problem Identification)

การระบุประเด็นปัญหาสำหรับการพัฒนานโยบายภาครัฐจะแตกต่างจากการระบุปัญหาจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพราะปัญหาเชิงนโยบายมักเป็นปัญหาที่อยู่ในระดับโครงสร้างซึ่งมักมีความซับซ้อนสูง เกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน และส่งผลกระทบต่อวงกว้าง โดยที่มาของประเด็นเชิงนโยบายสามารถขับเคลื่อนจากการมองอนาคต ขับเคลื่อนจากปัญหา หรือขับเคลื่อนจากนวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) **โจทย์ที่ขับเคลื่อนจากการมองอนาคต (Future-driven)** การมองไปถึงอนาคตช่วยในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสังคมในภาพรวม นอกจากนี้ ประเด็นที่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสร้างความท้าทายใหม่ๆ อย่างประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ยังทำให้การขับเคลื่อนโจทย์เชิงนโยบายที่ขับเคลื่อนจากการมองอนาคตมีความจำเป็นมากขึ้น โดยการใช่วิธีการคาดการณ์อนาคต (Foresight) ที่มีกระบวนการร่วมกำหนดอนาคตกับภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาโจทย์เชิงนโยบายโดยการมองอนาคต ตัวอย่างของโจทย์ที่ควรขับเคลื่อนด้วยอนาคต คือการพัฒนาเครื่องมือทางดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์การเกษตรในยุค 4.0 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เหมาะสมกับอนาคต เป็นต้น

(2) **โจทย์ที่ขับเคลื่อนจากปัญหา (Problem-driven)** ในขณะเดียวกัน DES Policy Lab ยังจำเป็นต้องตอบโจทย์เชิงนโยบายสำหรับปัญหาในปัจจุบันด้วย ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ทางภาคประชาสังคมและภาคเอกชนกำลังประสบอยู่ โดยภาครัฐสามารถร่วมแก้ปัญหาจากการดำเนินการแก้ไขในเชิงโครงสร้างได้ การวางกรอบของโจทย์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นผ่านการเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและการรับฟังที่มาของปัญหาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ข้อมูลและความคิดเห็นจากประชาชนอาจมาจากการสอดส่องความคิดเห็น (Opinion mining) และการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนผ่านช่องทางที่มีส่วนร่วมของภาครัฐ เช่น แพลตฟอร์มการสร้างการมีส่วนร่วมออนไลน์ และการสร้างวงสนทนา เป็นต้น การคำนึงถึงความคิดเห็นและข้อมูลจากประชาชนเช่นนี้จะส่งผลให้การกำหนดโจทย์เชิงนโยบายตรงกับปัญหาที่แท้จริงและตรงใจประชาชนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การคำนึงถึงความต้องการกับทิศทางการพัฒนาจากผู้บริหารหรือยุทธศาสตร์ระดับชาติ จะส่งผลให้การพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายได้รับแรงสนับสนุนและสามารถตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศที่ใหญ่ขึ้นอีกด้วย ตัวอย่างลักษณะของโจทย์ที่ขับเคลื่อนจากปัญหา เช่น โจทย์อาจรวมถึงการแก้ปัญหาการบริการสาธารณะต่างๆ ให้ตรงกับ

ความต้องการของประชาชนมากขึ้น หรือโจทย์ปัญหาเชิงระบบ เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและการจัดการภัยพิบัติ เป็นต้น

(3) **โจทย์ที่ขับเคลื่อนจากนวัตกรรม (Innovation-driven)** โจทย์ทางนโยบายที่มาจากการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งต้องการนโยบายมาช่วยส่งเสริมหรือกำกับดูแล หรือการได้รับแรงบันดาลใจจากนวัตกรรมทางนโยบายจากต่างประเทศ ซึ่งนำมาเข้ากระบวนการ DES Policy Lab เพื่อพัฒนานโยบายที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยหรือของท้องถิ่น นอกจากนี้ นวัตกรรมอาจมาจากนวัตกรรมทางสังคม (Social innovation) จากภาคประชาชนหรือภาคประชาสังคม ซึ่งสามารถนำมาขยายผลกระทบทผ่านการออกเป็นนโยบายระดับชาติได้

2) การคัดกรองประเด็นปัญหา (Screening)

จากการระบุประเด็นปัญหาเชิงนโยบายข้างต้น ประเด็นการพัฒนาและปัญหาต่าง ๆ ล้วนต้องได้รับการคัดกรองและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้กระบวนการกำหนดนโยบายมีความชัดเจนมากขึ้น โดยการคัดกรองประเด็นปัญหาสามารถใช้เครื่องมือจากศาสตร์การพัฒนานโยบายสาธารณะ เช่น เทคนิคในการอธิบายความเชื่อมโยงของเหตุและผล อาทิ แผนภูมิก้างปลา (Fish bone diagram) การใช้เมทริกจัดลำดับความสำคัญ (Matrix) แผนภูมิต้นไม้การตัดสินใจ (Decision tree diagram) เป็นต้น

3) การจัดตั้งทีม (Team formation)

จากการระบุประเด็นปัญหาเชิงนโยบายที่ได้รับการคัดกรองประเด็นปัญหาแล้ว ลำดับถัดมาคือการจัดตั้งทีมที่จะสามารถขับเคลื่อนโครงการและร่วมกันทำงานอย่างบูรณาการเพื่อตอบโจทย์การแก้ปัญหา โดยการจัดตั้งทีมควรคำนึงถึงความหลากหลายทั้งในเชิงทักษะที่ครอบคลุม เช่น ทักษะด้านนวัตกรรม ทักษะด้านการวิจัยผู้ใช้ ทักษะด้านการกำหนดนโยบาย ทักษะด้านการบริหารจัดการและการสร้างการมีส่วนร่วม และทักษะด้านดิจิทัล เป็นต้น นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาเชิงนโยบายที่กำหนดไว้ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานภาครัฐและตัวแทนกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนต่างๆ

4) การกำหนดขอบเขตและตีกรอบโจทย์ปัญหา (Scoping and Framing policy design challenge)

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการวินิจฉัยปัญหาในระดับเบื้องต้นจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อกำหนดขอบเขตและตีกรอบโจทย์ปัญหาเชิงนโยบายที่จะทำงานร่วมกัน โดยสามารถใช้วิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการแก้ไข ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากข้อมูลขั้นปฐมภูมิ (Primary data) จากการสัมภาษณ์หรือการจัดกระบวนการพูดคุยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยที่มินวัตควรควรสร้างความเข้าใจเบื้องต้นถึงธรรมชาติของปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายหรือบริการภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และช่องว่างทางนโยบาย ความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยให้การกำหนดขอบเขตของการพัฒนานโยบายและการระบุโจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย (Policy design challenge) ร่วมกัน เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงประเด็นปัญหามากขึ้น

ตัวอย่างวิธีการและเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้: การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Co-Diagnose workshop) เครื่องมือ Policy canvas การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) และแผนผังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder map) เป็นต้น

2.3.2 การร่วมออกแบบนโยบายสาธารณะ: (Co-Design)

Co-Design เป็นขั้นตอนของการออกแบบและสร้างสรรค์นโยบายอย่างมีส่วนร่วม ประกอบด้วยการทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) การสังเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลและตั้งโจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย (Define) ไปจนถึงการร่วมกันสร้างสรรค์แนวคิด (Ideate) และสร้างต้นแบบเชิงนโยบาย (Policy Prototype) ใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพสูงซึ่งจะสามารถตอบโจทย์ความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1) เข้าใจ (Empathize)

Empathize คือการทำความเข้าใจปัญหา กลุ่มเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการออกแบบที่ให้ความสำคัญกับการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายจะทำให้ที่มินวัตกรและข้าราชการเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการมากขึ้น การทำความเข้าใจปัญหาอย่างรอบด้าน ลึกซึ้ง และเป็นองค์รวม เป็น

รากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การออกแบบนโยบายที่สามารถแก้ปัญหาของกลุ่มผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงจุด

การทำความเข้าใจ (Empathize) สามารถทำได้โดยการวิจัยผู้ใช้ (User research) ซึ่งเป็นการศึกษามุมมอง พฤติกรรม และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการลงพื้นที่เพื่อสังเกตการณ์ พูดคุย และร่วมประสบการณ์หรือฝังตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมจริงด้วยทัศนคติที่เปิดกว้าง ไม่ตัดสิน อีกทั้งยังสามารถเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ต่าง ๆ เช่น งานวิจัย และแหล่งข้อมูลออนไลน์ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ปัญหาในภาพใหญ่ เรียนรู้จากวิธีแก้ไขปัญหา (Solutions) ที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ในต่างประเทศหรือภาคส่วนอื่น ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ทำให้ค้นพบช่องว่าง (Gap) และโอกาสในการสร้างสรรค์ใหม่ๆ

ตัวอย่างวิธีการและเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกตการณ์ (Observation) การร่วมประสบการณ์หรือฝังตัวอยู่ในบริบทจริง (Immersion) การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert interview) แผนผังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder map) และแผนภาพประสบการณ์ของผู้ใช้ (Journey map) การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) การใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และข้อมูลที่สร้างโดยประชาชน (Citizen-generated data) เครื่องมือดิจิทัล เช่น เครื่องมือสำหรับการแสดงความคิดเห็นอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มเครื่องมือรับฟังประชาชน เครื่องมือสอดส่องความคิดเห็น และการวิจัยขั้นทุติยภูมิ (Secondary research)

2) ตั้งโจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย (Define)

การตั้งโจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย ประกอบด้วย การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการทำความเข้าใจปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย (Empathize) ผ่านการจัดกลุ่มการตีความ และการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจเชิงลึก (insights) ที่สำคัญ จากนั้นจึงกำหนดโจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย ที่จะใช้เป็นโจทย์ตั้งต้นในระดมความคิด (Ideate) เพื่อคิดค้นนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการตั้งโจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย คือ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างลงลึกไปถึงรากของปัญหา และการระบุจุดคานงัด (Leverage points) ซึ่งเป็นจุดในระบบที่เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วสามารถสร้างผลกระทบต่อระบบได้สูงโดยใช้แรงหรือการลงทุนน้อย นอกจากนี้ อาจใช้การสร้ากรอบ

ความคิดใหม่ (Reframing) ซึ่งเป็นมุมมองปัญหาด้วยกรอบความคิดที่ต่างไปจากเดิม ทำให้สามารถตั้งคำถามต่อปัญหาด้วยมุมมองใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่โจทย์คำถามที่สร้างโอกาสใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา

การตั้งโจทย์ที่ดีและตรงจุดนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นโยบายที่มีประสิทธิภาพ โจทย์ที่กำหนดมาจากพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ใช้อย่างลึกซึ้ง และการเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาอย่างเป็นองค์รวม จะช่วยให้ทีมเห็นถึงโอกาสและความท้าทายที่นโยบายจะต้องมุ่งเน้นในการแก้ไขได้อย่างชัดเจน โจทย์ที่ตั้งขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงทีเมื่อในระหว่างกระบวนการออกแบบ หากมีการค้นพบเรื่องราว หรือมีความเข้าใจใหม่เกิดขึ้น

ตัวอย่างวิธีการและเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ ได้แก่ แผนผังประสบการณ์ผู้ใช้ (User journey map) การสร้างตัวแทนผู้ใช้ (User representation) การระบุโจทย์ด้วยคำถาม How might we? การสร้างแผนภาพของระบบ (System map) 12 จุดคานงัดของ Donella Meadows และเครื่องมือดิจิทัล เช่น เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data analytics) เครื่องมือการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (SNA) และการแสดงข้อมูลด้วยภาพ (Data visualization)

3) สร้างสรรค์แนวคิด (Ideate)

การสร้างสรรค์แนวความคิด (Ideate) เป็นคำผสมระหว่างคำว่าแนวความคิด (Idea) และสร้างสรรค์ (Create) ขั้นตอน Ideate เป็นกระบวนการระดมความคิดและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่เพื่อมาตอบโจทย์เชิงนโยบายที่ระบุไว้ในขั้นตอนของการตั้งโจทย์ (Define) โดยใช้วิธีคิดแบบอนาณัย (Divergent thinking) หรือการคิดแบบเปิดกว้างต่อความเป็นไปได้ใหม่ๆ และเน้นให้เกิดการผลิตทางเลือกจำนวนมากที่มีความหลากหลาย รวมไปถึงแนวทางที่แปลกใหม่จากที่เคยมีมา โดยอาศัยความหลากหลายของคณะทำงานและผู้เข้าร่วมกระบวนการที่มีมุมมอง ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการสร้างสรรค์และต่อยอดความคิดซึ่งกันและกัน

เมื่อได้แนวคิดที่มีปริมาณมากและหลากหลายแล้ว จึงทำการประเมินและคัดเลือกแนวคิด (Idea selection) ที่มีศักยภาพสูงในการตอบโจทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบนโยบายต่อไป การคัดเลือกแนวคิดเป็นช่วงเวลาที่ใช้การคิดแบบปิดหรือการติดแบบตัดสินใจ (Convergent) ซึ่งใช้การประเมินคุณค่าของแนวคิดโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและความเป็นไปได้จริง ส่วนใหญ่แล้ว ทีมนวัตกรรม

จะไม่เลือกเพียงแนวคิดเดียว แต่จะคัดเลือกแนวคิดให้เหลือ 3-7 แนวคิดเพื่อเป็นการเปิดทางเลือก (Options) ทางนโยบาย และนำทางเลือกเหล่านั้นไปสร้างต้นแบบและทดลองกับกลุ่มเป้าหมาย แล้วให้กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ตัดสินใจผ่านการให้ความคิดเห็นว่าการเลือกใดที่จะมีประสิทธิภาพและสามารถตอบโจทย์ได้อย่างแท้จริง

ตัวอย่างวิธีการและเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ ได้แก่ การร่วมกันสร้างสรรค์ (Co-Creation) การระดมสมอง (Brainstorming) บัตรแนวความคิด (Idea card) ศาสตร์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavioral insights) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation)

4) การสร้างต้นแบบเชิงนโยบาย (Policy Prototype)

การสร้างต้นแบบเชิงนโยบาย คือการถ่ายทอดแนวความคิดทางนโยบายที่คัดเลือกไว้ให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อช่วยทีมนวัตกรรมในการพัฒนาแนวคิดให้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น และใช้ในการทดสอบและสื่อสารแนวความคิดกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อรับฟังความคิดเห็นและนำมาปรับปรุงพัฒนาแนวคิดให้ดียิ่งขึ้น รูปแบบของต้นแบบนโยบายสามารถทำได้ทั้งการสร้างต้นแบบเชิงกายภาพ การสร้างต้นแบบด้วยภาพ หรือการสร้างต้นแบบเชิงประสบการณ์ ด้วยการจำลองสถานการณ์ให้ผู้ใช้ได้ทดลองผ่านประสบการณ์จากแนวความคิดนี้ การสร้างต้นแบบควรเริ่มจากการสร้างต้นแบบที่มีความละเอียดน้อย ใช้ทุนและเวลาในการสร้างต่ำเพื่อทดสอบความเป็นไปได้ในระดับแนวคิด (Concept) กับกลุ่มเป้าหมายก่อน แล้วเมื่อได้เรียนรู้ว่าแนวคิดมีความเป็นไปได้แล้ว จึงค่อยสร้างต้นแบบที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้นเพื่อทดสอบปรับปรุงรายละเอียดของนโยบายนั้นต่อไป

ตัวอย่างวิธีการและเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ ได้แก่ การสร้างต้นแบบเชิงกายภาพ (Physical prototype) การสร้างต้นแบบด้วยภาพ (Visual prototype) การสร้างต้นแบบประสบการณ์ (Experiential prototype) แผนผังกระบวนการทำงานในการให้บริการ (Service blueprint) และ การใช้ภาพเล่าเรื่องราวและการปฏิสัมพันธ์ (Storyboard) ศาสตร์การออกแบบพฤติกรรม (Behavioral design)

2.3.3 การทดสอบและส่งมอบต้นแบบนโยบาย (Co-Deliver)

Co-Deliver ประกอบด้วยการนำต้นแบบนวัตกรรมไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Test) การทำซ้ำ (Iterate) เพื่อปรับปรุงต้นแบบและประเมินความเป็นไปได้ จากนั้นจึงพัฒนาคำแนะนำเชิงนโยบาย (Policy recommendation) ก่อนจะส่งมอบผลลัพธ์ให้หน่วยงานหลักต้นผู้กำหนดเป็นนโยบายสาธารณะต่อไป นอกจากนี้ ทีมนวัตกรรมสามารถทดสอบ

นวัตกรรมเชิงนโยบายผ่านพื้นที่ทดลองนโยบาย (Policy Sandbox) ที่มีการผ่อนคลายกฎระเบียบหรือข้อจำกัดทางกฎหมาย เพื่อให้เหมาะสมต่อการทดลอง เรียนรู้ และการประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนการขยายผลในวงกว้าง

1) การทดสอบ (Test) และทำการซ้ำ (Iterate)

การทดสอบ (Test) คือขั้นตอนการนำแนวคิดหรือต้นแบบเชิงนโยบายไปทดลองใช้จริงกับประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการทดสอบมาปรับปรุงต้นแบบนโยบายเพื่อให้ตอบโจทย์ได้ดียิ่งขึ้น การทดสอบสามารถทำได้ผ่านการเล่าเรื่อง (Storytelling) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role play) หรือการสร้างประสบการณ์ (Experience) ที่จำลองสถานการณ์จริงที่จะเกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในระหว่างการทดสอบควรมีการสังเกตการปฏิสัมพันธ์ของผู้ใช้กับบริการหรือประสบการณ์เชิงนโยบายนั้น ๆ แล้วสอบถามและรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ทีมนวัตกรรมเข้าใจกลุ่มเป้าหมายและทราบถึงความต้องการได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ได้เรียนรู้ว่าสิ่งใดหรือแนวคิดใดที่ตอบโจทย์ได้ดี สิ่งใดที่ควรปรับปรุง หรือควรล้มเลิก จากนั้นจึงนำสิ่งที่ได้เรียนรู้และความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นมาปรับปรุงพัฒนาแนวคิดและต้นแบบให้ดียิ่งขึ้น และหยุดการสานต่อแนวคิดที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงจรของการทดลอง เรียนรู้ และการปรับปรุงแนวคิดที่เกิดขึ้นครั้งแล้วครั้งเล่า คือการทำซ้ำ (Iterate) ซึ่งวงจรแห่งการเรียนรู้นี้ช่วยให้ทีมนวัตกรรมสามารถพัฒนาแนวคิดทางนโยบายให้สมบูรณ์มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยพัฒนาจากต้นแบบระดับแนวคิดที่มีรายละเอียดต่ำและอาจยังไม่สามารถตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง ไปจนถึงต้นแบบนวัตกรรมทางนโยบายที่มีรายละเอียดสูงและมีศักยภาพที่จะตอบโจทย์ความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การทำซ้ำอาจไม่เพียงแต่การกลับไปปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) เท่านั้น แต่อาจหมายถึงการกลับไปทำซ้ำที่ขั้นตอนการทำความเข้าใจ (Empathize) ขึ้นตั้งโจทย์ (Define) หรือขั้นสร้างสรรค์แนวคิด (Ideate) ได้อีกด้วย กระบวนการพัฒนานวัตกรรมทางนโยบายจึงไม่เป็นเส้นตรง แต่มีการวนกลับมาทำซ้ำเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้ต้นแบบนโยบายคุณภาพสูงที่สามารถส่งต่อให้แก่หน่วยงานเจ้าภาพ หรือนำไปทดลองปฏิบัติในสภาพแวดล้อมเฉพาะ (Policy sandbox) ต่อไป

ตัวอย่างวิธีการและเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ ได้แก่ การทดสอบเบื้องต้น (Internal test) การทดสอบในบริบทจริง (Field test) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role play) และการแสดงข้อมูลด้วยภาพ (Data visualization)

2) พื้นที่ทดลองนโยบาย (Policy sandbox)

การทดลองปฏิบัติในพื้นที่ทดลองนโยบาย (Policy sandbox) เป็นการสร้างพื้นที่สำหรับทดลองนโยบายในภาคปฏิบัติ ที่มีขอบเขตที่ชัดเจน มีการใช้กฎระเบียบหรือข้อบังคับเฉพาะแตกต่างจากพื้นที่อื่น ๆ เพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น ปลอดภัย เหมาะสมต่อการทดลองนวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ ๆ ทำให้สามารถประเมินความเป็นไปได้ และศึกษาลักษณะของผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปพัฒนาและผลักดันสู่การกำหนดเป็นนโยบายสาธารณะในระดับกว้างต่อไป (UNSGSA, FinTech Working Group & CCAF, 2019) โดยพื้นที่ทดลองนโยบายควรมีข้อควรพิจารณาดังต่อไปนี้

(1) ควรคำนึงถึงความชัดเจนของวัตถุประสงค์และความท้าทายของนวัตกรรมที่จะนำไปทดลองในพื้นที่ทดลองนโยบายว่าต้องการจะแก้ปัญหาอะไร และต้องการเห็นผลกระทบเป็นอย่างไร

(2) ควรมีความชัดเจนในการคัดเลือกและออกแบบบทบาทของผู้เข้าร่วมในการทดลอง

(3) ควรกำหนดพื้นที่และกฎระเบียบให้ชัดเจนรวมถึงข้อยกเว้นและสิทธิส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วม

ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญของการใช้พื้นที่ทดลองนโยบาย คือ การศึกษาระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของนโยบายใหม่ก่อนส่งถึงมือประชาชนที่เหลือ อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถตรวจสอบและประเมินผลผลลัพธ์ทางนโยบายได้ เป็นการศึกษาที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐว่าควรจะวางนโยบายกำกับดูแลมากน้อยขนาดไหน หนึ่งในวิธีการที่สามารถนำมาใช้ใน Policy Sandbox ได้ คือ การทดลองแบบสุ่ม โดยมีกลุ่มควบคุม (Randomized Controlled Trial หรือ RCT) (Banerjee & Duflo, 2011) ซึ่งเริ่มใช้กันแพร่หลายในต่างประเทศสำหรับการทดสอบและปรับปรุงนโยบายสาธารณะ

การส่งมอบผลลัพธ์ (Deliver)

ผลผลิตจากกระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab ที่กล่าวมาทั้งหมด ตั้งแต่กระบวนการ Co-Diagnose จนถึง Co-Deliver คือต้นแบบนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy prototypes) ที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาจนมีคุณภาพสูงและมีหลักฐาน (Evidences) ที่มาจากการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายที่บ่งชี้ว่านโยบายสามารถตอบโจทย์ได้จริง ซึ่งจะถูกส่งมอบไปยังหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพ ซึ่งอาจเป็น สดช. เองหรือหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อไปผลักดันสู่การกำหนดเป็นนโยบายสาธารณะโดยผ่านกลไกตาม พ.ร.บ.

การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ทั้งในส่วนของคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการเฉพาะด้าน และกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมต่อไป สิ่งสำคัญคือการให้หน่วยงานเจ้าของโจทย์เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบนโยบายด้วย เนื่องจากหน่วยงานเจ้าของโจทย์สามารถให้ข้อมูลและมุมมองที่มีประโยชน์และช่วยเชื่อมต่อกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ อีกทั้งยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้สามารถผลักดันนโยบายให้เกิดขึ้นจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจำกัดขอบเขตการทำงานของ Policy Lab อยู่ที่การพัฒนาและทดสอบต้นแบบนวัตกรรมแล้วส่งมอบให้หน่วยงานเจ้าภาพไปผลักดันต่อ ช่วยให้ทีมนวัตกรรมของห้องปฏิบัติการสามารถมีความคล่องตัว (Agile) ในการเคลื่อนไปคิดค้นนวัตกรรมสำหรับโจทย์อื่น ๆ ได้รวมถึงสามารถทุ่มเทพลังงานและทรัพยากรไปกับการสร้างสรรค์นโยบายหรือ นวัตกรรมภาครัฐใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับขอบเขตการทำงานของ Policy Lab ส่วนใหญ่ในโลก ที่มักจะไม่เป็นผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติเอง แต่กระบวนการมักจะสิ้นสุดที่ขึ้นการพัฒนาและปรับปรุงแนวคิดหรือต้นแบบเชิงนโยบาย แล้วส่งมอบต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งจะเป็นผู้ผลักดันนโยบายหรือนำแนวคิดนวัตกรรมไปปฏิบัติจริงและขยายผลต่อ

การปรับใช้วิธีการและเครื่องมืออย่างยืดหยุ่น

การกำหนดกระบวนการและวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมนโยบายสำหรับห้องปฏิบัติการนโยบายที่ชัดเจน ดังที่นำเสนอในหัวข้อ 2.2 และ 2.3 ช่วยให้ทีมนวัตกรรมมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริบทของปัญหามีความหลากหลายที่มนวัตกรรมจึงควรมียึดหลักการ (Principles) ของ DES Policy Lab ให้มั่น และประยุกต์ใช้วิธีการและเครื่องมือให้เหมาะสมต่อบริบทที่แตกต่างอย่างยืดหยุ่น การยึดติดกับการทำตามกรอบของวิธีการ ขั้นตอน หรือเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งมากเกินไปอาจทำให้การดำเนินงานหลุดออกจากแก่นของการสร้างสรรค์นโยบายสาธารณะที่เน้นการมีส่วนร่วม ความยืดหยุ่น และการเปิดรับความเป็นไปได้ใหม่ๆ ได้เช่นกัน ดังนั้น นวัตกรรมควรสามารถปรับเปลี่ยนและเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับโจทย์ความต้องการ เงื่อนไข และสถานการณ์ที่ต่างกัน นอกจากนี้ ศาสตร์และวิธีการสร้างนวัตกรรมภาครัฐยังได้รับ

การต่อยอดพัฒนาจากนวัตกรรมทั่วโลกอย่างไม่หยุดนิ่ง ทีมนวัตกรรมจึงควรหมั่นเรียนรู้ทดลองใช้ และพัฒนาต่อยอดวิธีการและเทคนิคในการพัฒนานวัตกรรมทางนโยบายใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและประเทศไทยต่อไป ○





บทที่ 3

การรับรอง ออกแบบนโยบาย ของ DES Policy Lab

เนื่องจาก Policy Lab เป็นแนวคิดใหม่ในสังคมไทยที่ยังไม่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายของค้ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและดำเนินการจึงยังมีปริมาณจำกัด อีกทั้งบริบทการทำงานขององค์กรภาครัฐในประเทศไทยก็มีความแตกต่างจากบริบทในต่างประเทศอย่างมีนัยสำคัญ จึงทำให้การปรับใช้แนวคิด Policy lab ในสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) ต้องการการออกแบบกลไกและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และการทดสอบกระบวนการทำงานผ่านการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงเทคนิคและวิธีการในการออกแบบและพัฒนานโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมให้เหมาะสม

เพื่อให้การดำเนินงานของ DES Policy Lab เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ สดช. จึงได้ริเริ่มดำเนินการนำร่องห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการทดสอบกระบวนการและวิธีการออกแบบและพัฒนานโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ผ่านการดำเนินการนำร่องใน 3 ประเด็นนโยบาย คือ

การส่งเสริมความเข้าใจดิจิทัลกับการเกษตรดิจิทัล (Agricultural digital literacy)
 การทำงานของระบบราชการในอนาคต (Future of working in government)
 การมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
 (Citizen engagement platform)

จุดประสงค์หลักของการนำร่องคือการทดสอบกระบวนการและวิธีการออกแบบและพัฒนานโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมสำหรับ DES Policy Lab ส่วนจุดประสงค์รองคือการให้บุคลากรของ สดช. ได้เรียนรู้กระบวนการออกแบบนโยบายและสร้างทักษะด้านนวัตกรรมผ่านการทำงานจริง (On-the-job learning) และเพื่อผลิตต้นแบบนโยบาย (Policy prototypes) ด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่อาจนำไปใช้ได้จริง

องค์ประกอบของทีมงาน

สมาชิกในทีมที่ขับเคลื่อนแต่ละโครงการประกอบด้วยทีมนวัตกรรมจาก สดช. นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมภาคีรัฐจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ทำหน้าที่เป็นทั้งที่ปรึกษา และกระบวนการ (Innovation facilitator) ที่จัดกระบวนการและร่วมพัฒนานวัตกรรมตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ ไปจนถึงการสร้างต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) และการนำต้นแบบไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายจริง รวมถึงทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเชิงประเด็น (Content experts) ที่ช่วยให้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องที่แตกต่างกันไปแต่ละโครงการ

กระบวนการและวิธีการทำงาน

การนำร่องได้ประยุกต์ใช้กระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab ที่ได้นำเสนอในบทที่ 2 ในการดำเนินการนำร่อง ภายใต้กรอบระยะเวลาการดำเนินการ ประมาณ 4 เดือน (มกราคม - เมษายน 2563) จึงเลือกวิธีการ Design Thinking เป็นวิธีการหลักในการดำเนินงาน โดยใช้วิธีอื่น ๆ เช่น การคิดเชิงระบบเป็นส่วนเสริม การนำร่องทั้ง 3 ประเด็นนโยบายมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนหลักของกระบวนการ DES Policy Lab คือ (1) Co-Diagnose (2) Co-Design และ (3) Co-Deliver แต่รายละเอียดการดำเนินงานและการใช้เครื่องมือในแต่ละโครงการจะแตกต่างกันไปตามบริบทของโครงการ อันนำมาซึ่งผลลัพธ์และการเรียนรู้ที่น่าสนใจแตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้

3.1 การส่งเสริมความเข้าใจดิจิทัล กับการเกษตรดิจิทัล (Agricultural digital literacy)

3.1.1 ประเด็นปัญหา โอกาส และโจทย์สำหรับการออกแบบ นโยบาย (Policy design challenge)

โลกยุคใหม่เต็มไปด้วยความผันผวนไม่แน่นอน และมีความเสี่ยงต่อวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดบ่อยครั้งขึ้นและรุนแรงขึ้น แต่นับว่าเป็นโชคดีของไทยที่มีภาคเกษตรและท้องถิ่นเป็นที่พึ่งพิงท่ามกลางวิกฤติการณ์ต่าง ๆ มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาคเกษตรของไทยกำลังเผชิญปัญหาและความท้าทายนานัปการ ได้แก่

- 1) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของเกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศ
- 2) การขาดแคลนแรงงานและค่าแรงที่สูงตามสถานะประเทศรายได้ปานกลางค่อนข้างสูง (Upper-middle income) ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง จนทำให้สินค้าตลาดกลาง หรือสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำที่เน้นการขายราคาถูก ไม่สามารถแข่งขันได้
- 3) การที่เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นรายย่อย และเกษตรกรจำนวนมากอาศัยการเช่าที่ดินทำกิน จึงไม่เอื้อต่อการทำเกษตรเชิงประณีต
- 4) การเข้าถึงข้อมูลและคุณภาพของข้อมูล เช่น ข่าวสารด้านการผลิต การตลาด และการแข่งขันจากภาครัฐ มีความจำกัด และไม่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ของเกษตรกรรายย่อย
- 5) การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเครื่องจักรกลการเกษตรที่เหมาะสมกับฟาร์มขนาดเล็ก เพื่อทดแทนแรงงาน และการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลก็ยังคงอยู่ในวงจำกัดมาก
- 6) การขาดความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการฟาร์มสมัยใหม่ และการเชื่อมโยงการผลิตเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทาน

ถึงแม้ว่าภาคการเกษตรของไทยจะมีอุปสรรคท้าทายที่รอรับการแก้ไข แต่ทว่ายังมีโอกาสต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความต้องการสินค้าเกษตรและอาหารคุณภาพสูงมีมากมายทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มาจากเกษตรอินทรีย์ซึ่งถือเป็นสินค้าพรีเมียมที่สามารถขายได้ราคาสูงกว่าปกติ
- 2) ไทยตั้งสมมติฐานในฐานะเป็นฐานการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปและ

อาหารของโลกมาเป็นเวลายาวนาน ดังนั้น การยกระดับคุณภาพผู้สินค้า “เกษตรสุภาพะ” ซึ่งหมายถึงผลิตภัณฑ์จากการเกษตรที่ใส่ใจทั้งสุขภาพของผู้ผลิต ผู้บริโภค และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่ไม่ไกลเกินเอื้อม

3) หลังวิกฤติโควิด 19 ผ่านพ้นไปไทยมีโอกาสเชื่อมโยงฐาน “เกษตรสุภาพะ” เข้ากับความโดดเด่นของ 3 ฐานธุรกิจ คือ (1) ฐานการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ (2) ฐานธุรกิจบริการด้านอาหารไทยอันเลื่องชื่อ (3) ฐานบริการด้านสุขภาพของครัวเรือนวิถีไทย ด้วยการพัฒนาต่อยอดกิจกรรมเหล่านี้ลงบนฟาร์มหรือการเป็นแหล่งจัดทัวร์ดูคุณภาพสูงให้

4) การส่งเสริมความรู้และประสบการณ์อย่างยาวนานด้านเกษตรกรรมทางเลือกต่าง ๆ ในไทย รวมถึงเกษตรอินทรีย์

5) เทคโนโลยีการเกษตรที่ตอบสนอง Smart farming มีมากขึ้นและราคาถูกลง

ดังนั้น จากเงื่อนไขความจำเป็นที่ต้องก้าวพ้นอุปสรรคเดิมและแสวงประโยชน์จากศักยภาพและโอกาสใหม่ ๆ จึงคาดว่าทิศทางเกษตรไทยจะต้องปรับตัวสู่การทำเกษตรเชิงคุณภาพที่เน้นการแข่งขันด้านคุณภาพมากกว่าราคา การสร้างมูลค่าเพิ่ม การเชื่อมโยงธุรกิจครบวงจรผ่านห่วงโซ่อุปทาน การนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาใช้สนับสนุนการผลิตและการตลาด เช่น การเกษตรแม่นยำสูง (Precision agriculture) และการตลาดแบบเครือข่าย (Network marketing) โดยเฉพาะการทำ “เกษตรสุภาพะ” ดังที่กล่าวมาแล้ว

จากความท้าทายและโอกาสดังกล่าว ทีมนวัตกรรมได้กำหนดโจทย์ใหญ่ที่ตั้งเป็นกรอบการวิจัยในเบื้องต้น คือ เราจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการปรับยุทธศาสตร์การเกษตรสู่ “เกษตรสุภาพะ” หรือ “การเกษตรที่เน้นเชิงคุณภาพ” ได้อย่างไร และได้เลือกการทำเกษตรอินทรีย์มาเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำเกษตรทางเลือกที่แม้ยังมีสัดส่วนการใช้พื้นที่ยังน้อยเมื่อเทียบกับพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมดและส่วนแบ่งตลาดน้อยมาก แต่ก็มีอัตราการขยายตัวสูงมากทั้งด้านการผลิตและด้านความต้องการและมีสถานะชัดเจนทางการตลาดจึงมีศักยภาพที่จะตอบโจทย์ในเรื่องความสามารถในการแข่งขันผ่านการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรที่นำสู่การเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร และยังเป็นรูปแบบการเกษตรที่คำนึงถึงมิติด้านสุขภาพของผู้ผลิตและผู้บริโภค และมีมิติของการเกื้อกูลทางด้านการใช้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม อันสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

อย่างไรก็ตาม สัดส่วนพื้นที่การทำเกษตรอินทรีย์ในไทยจึงต่ำ คือมีเพียงไม่ถึง 1% ของพื้นที่เพาะปลูกทั่วประเทศ ซึ่งการศึกษาได้พิจารณาทั้งอุปสรรคภายนอก ที่อาจกีดขวางการตัดสินใจเข้าสู่ระบบเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกรทั่วไป และปัญหาที่อยู่ในภายในภาคเกษตรอินทรีย์เอง

สำหรับอุปสรรคที่เป็นแรงเสียดทานการเข้าสู่เกษตรอินทรีย์ของเกษตรกรทั่วไป อาจสรุปได้ตั้งประโยคที่ว่า **“อยู่ลำบาก-ออกไม่ได้-อาศัยการอุดหนุนจากรัฐไม่จบสิ้น”** ทั้งนี้ มีปัจจัยสำคัญ ๆ ได้แก่

- 1) เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นรายย่อย ยากจน และมีจำนวนมากที่อาศัยการเช่าที่ทำกิน หรือทำกินบนที่ไม่มีเอกสารสิทธิ จึงขาดความความมั่นคงด้านที่ดิน ขาดความรู้และขาดแคลนเงินทุนรองรับการปรับตัวสู่การเกษตรเชิงประณีต เช่นเกษตรอินทรีย์
- 2) ห่วงใช้อุปทานหรือวิธีการผลิต-วิธีการตลาดของเกษตรเคมีอาจมีระบบที่ชัดเจน กว้างใหญ่ และเข้าถึงง่าย แต่ก็เป็นวงจรที่นำสู่วังวนของการถูกเอารัดเอาเปรียบ คุณภาพชีวิตต่ำ และทำลายสิ่งแวดล้อม
- 3) นโยบายรัฐที่มีการเข้าไปช่วยเหลือด้านรายได้เกษตรกรในสาขาการผลิตที่มีปัญหาเรื้อรังในกรอบที่เกินกว่าการรักษาเสถียรภาพราคา การบรรเทาความเสียหายจากปัจจัยความไม่แน่นอนด้านดินฟ้าอากาศ หรือการเข้าถึงปัจจัยการผลิตที่จำเป็น และไม่มีการดำเนินยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการผลิตควบคู่ไปด้วย จึงส่งผลให้เกษตรกรจมอยู่ในวงจรวิกฤตและเสถียรภาพพึ่งพิงต่อไป โดยสังคมเป็นผู้จ่ายภาระต้นทุนดังกล่าวไปเรื่อย ๆ

อนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า พื้นที่เกษตรอินทรีย์ส่วนใหญ่เป็นแปลงเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินและมีการขยายตัวสูงมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะเป็นพื้นที่ที่เกษตรกรรายย่อยได้รับการแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงในที่ดินทำกิน ขณะที่หน่วยงานก็มีนโยบายสนับสนุนแน่ชัดในเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน และความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำเกษตรเชิงคุณภาพ ซึ่งรวมถึงเกษตรอินทรีย์

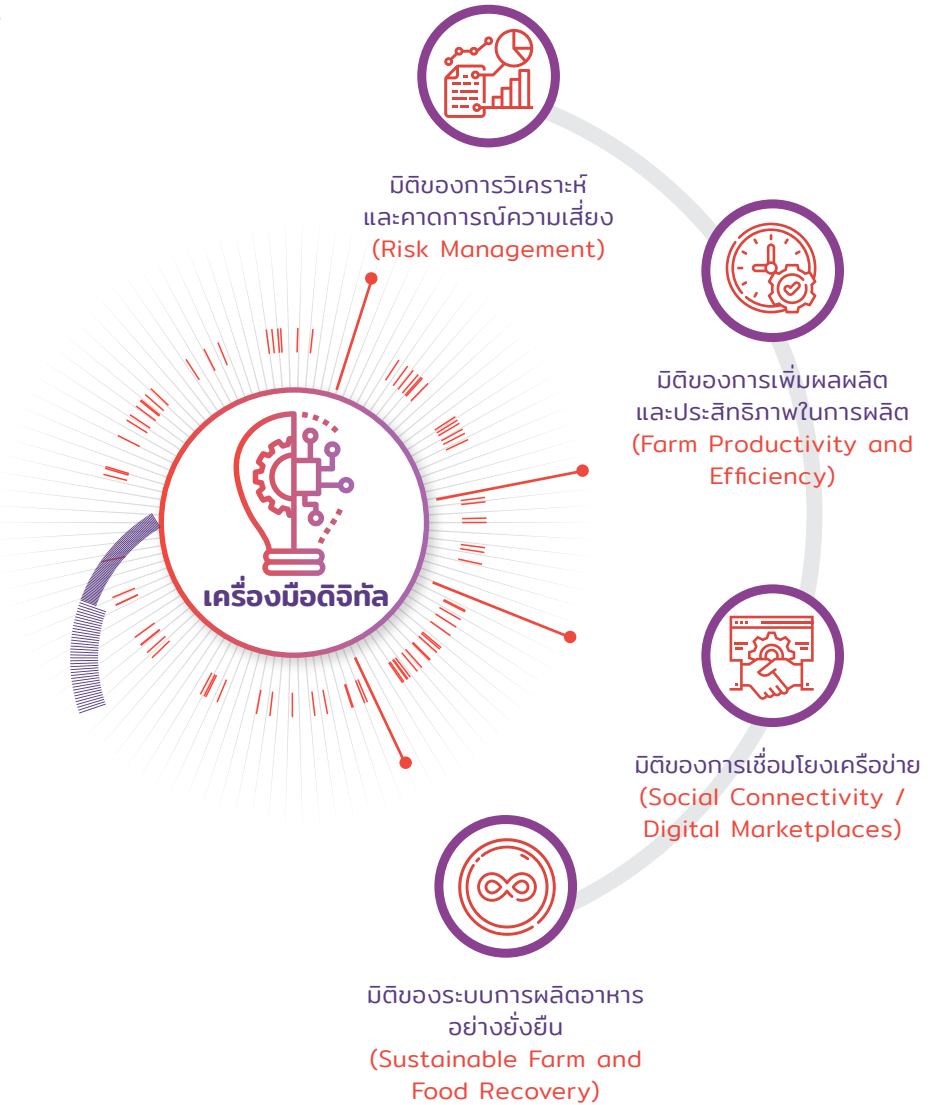
นอกเหนือจากปัญหาเชิงโครงสร้างที่ทำให้เกิดแรงเสียดทานในการออกจากเกษตรเคมีดั้งเดิมดังกล่าว การศึกษายังพบว่า เกษตรกรในภาคการผลิตเกษตรอินทรีย์ประสบปัญหาสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) ด้านฐานข้อมูลเกษตรอินทรีย์ที่ยังไม่สมบูรณ์ เพราะยังไม่เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างเกษตรกร ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค รวมทั้งขาดการขยายผลด้านองค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาวิจัยไปสู่ภาคการผลิตของเกษตรกรอินทรีย์
- 2) ด้านการขาดแรงจูงใจ เมื่อเกษตรกรทั่วไปขาดองค์ความรู้ความเข้าใจต่อการทำเกษตรอินทรีย์ จึงเป็นมูลเหตุสำคัญของการบั่นทอนแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมีไปสู่เกษตรอินทรีย์ หน้าซ้ำยังต้องวิตกกังวลต่อการเผชิญความเสี่ยงใหม่ ๆ เช่น การขาดตลาดระบายสินค้าที่ไม่คุ้นเคย สภาพภูมิอากาศที่แปรเปลี่ยน และปัจจัยการผลิตแบบใหม่ เป็นต้น

3) ด้านการพัฒนาระบบแปรรูปสินค้าเกษตรอินทรีย์ ประเด็นนี้แวดล้อมไปด้วยมิติความสัมพันธ์กับประเด็นอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น การขาดองค์ความรู้มาสนับสนุนการขอรับมาตรฐานสินค้าแปรรูปเกษตรอินทรีย์ในระดับโลก ข้อจำกัดในเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายในการขอรับรอง มาตรฐานอินทรีย์ ทั้งจากหน่วยงานรับรองของไทยและต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบขนส่งสินค้าเกษตรอินทรีย์ให้มีประสิทธิภาพ

4) ด้านการพัฒนาระบบนิเวศ Ecosystem ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เช่น การสนับสนุนพัฒนาแปรรูปสินค้าเกษตรอินทรีย์ในระดับโลก เงินทุนหมุนเวียนเพื่อให้ชุมชนเข้าถึงเครื่องจักรอุปกรณ์ หรือเครื่องมือแปรรูป ผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบขนส่งสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีประสิทธิภาพ หรือการได้รับลดหย่อนในเรื่องค่าขนส่งสินค้า

เมื่อพิจารณาถึงโอกาสในการนำเครื่องมือดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำการเกษตรในมิติต่าง ๆ พบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถนำมาใช้ในมิติของการวิเคราะห์และคาดการณ์ความเสี่ยง (Risk management) มิติของการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการผลิต (Farm productivity and efficiency) มิติของการเชื่อมโยงเครือข่าย (Social connectivity/Digital marketplaces) และมิติของระบบการผลิตอาหารอย่างยั่งยืน (Sustainable farm and food recovery)



จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ ที่มันวัตรกรได้ตั้ง
 ใจทยอยเพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับการสร้างสรรค์แนวคิดเชิงนโยบาย ดังนี้

- 1) เราจะทำอย่างไรได้บ้าง เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกรอินทรีย์และช่วย
 สนับสนุน ให้กิจกรรมทางการเกษตรในฟาร์มมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเครื่องมือทางดิจิทัล
- 2) เราจะทำอย่างไรได้บ้าง เพื่อสนับสนุนให้กับเกษตรกรอินทรีย์ในการใช้
 เครื่องมือทางดิจิทัลเก็บข้อมูลทางการเกษตรในฟาร์ม?
- 3) เราจะทำอย่างไรได้บ้าง เพื่อสร้างสรรค์นโยบายที่ช่วยสนับสนุนการสร้าง
 เครือข่ายระหว่างกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์และตลาดคู่ค้าในระยะยาว?
- 4) เราจะทำอย่างไรได้บ้าง เพื่อสร้างสรรค์นโยบายที่ช่วยสร้างแพลตฟอร์ม
 ดิจิทัลในการเผยแพร่ความรู้เกษตรกรอินทรีย์ที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่ายและมีความเชื่อมั่น? (ทั้งใน
 เรื่องการเกษตรอินทรีย์ เครื่องจักรอุปกรณ์ ระบบดิจิทัลดูแลฟาร์ม และเครือข่ายคู่ค้า)

3.1.2 แนวคิดและต้นแบบนโยบาย (Policy ideas & prototype)

• มิติด้านการพัฒนาบริการเกษตรดิจิทัล

1) การพัฒนาบริการเกษตรดิจิทัลโดยมีเกษตรกรเป็น ศูนย์กลาง

การให้เกษตรกรเป็นศูนย์กลางมีรากฐานสำคัญจากการใช้ Design Thinking
 เป็นแกนกลางในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางใน
 การออกแบบ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวทางการกำหนดนโยบายจากล่างขึ้นบน โดยแนวคิด
 นโยบายจากฐานรากได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริการเกษตรดิจิทัลโดยมี
 เกษตรกรเป็นศูนย์กลาง เช่น การออกแบบแพลตฟอร์มการบันทึกกิจกรรมเกษตรในแปลง
 โดยระบบดังกล่าวจะบันทึกกิจกรรมเกษตรในแปลงที่ใช้เทคโนโลยี IoT ในการเกษตรและ
 เก็บข้อมูล Log file เป็นเอกสารเพื่อขอรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จากภาครัฐ อันเป็น
 การลดภาระสำหรับเกษตรกรในการขอรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ให้เป็นไปได้อย่าง
 สะดวก รวดเร็วขึ้น และลดภาระให้กับผู้ตรวจแปลง

ภาพที่ 3 รูปแนวคิดการบันทึกข้อมูลกิจกรรมเกษตรในแปลงเพื่อขอรับรอง PGS และขอรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานภาครัฐ



ภาพที่ 4 แนวคิดการทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้เกษตรกรอินทรีย์



2) การพัฒนาบริการเกษตรดิจิทัลที่มุ่งเน้นการสื่อสารสองทาง

ในระยะเวลาที่ผ่านมาแอปพลิเคชันที่ภาครัฐออกแบบมาส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงสถิติและเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวไม่เน้นรับข้อมูลย้อนกลับ การออกแบบแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ตอบโจทย์เกษตรกรจึงควรออกแบบให้สามารถรับข้อมูลที่จัดเก็บโดยตรงได้จากเกษตรกรและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง นอกจากนี้ยังช่วยให้ภาครัฐมีฐานข้อมูลที่สะท้อนข้อเท็จจริงและเป็นปัจจุบันสามารถวิเคราะห์สร้างเป็นความรู้ชุดใหม่ที่เท่าทันสถานการณ์และคาดการณ์อนาคตระยะยาวได้ เช่น แพลตฟอร์มวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนการปลูก

ภาพที่ 5 แพลตฟอร์มเปรียบเทียบความเสี่ยงของแผนการปลูก (ระบบเสนอข้อมูลสภาพดินและแหล่งน้ำในพื้นที่)

The screenshot displays the 'แปลงของฉัน' (My Field) section of the Farmwork app. It features a 3D illustration of a field with crops, labeled 'แปลง 1'. To the right, there are two columns of information: 'รายละเอียด' (Details) and 'ชนิดพืชปลูก' (Plant Type). The details include location (จังหวัด: อุบลราชธานี, อำเภอ: ขามเฒ่า, ตำบล: นครหลวง), area (15 ไร่ 1 งาน 43.70 ตารางวา), and coordinates (Lat 14.0526 Long 101.393). The plant type section lists 'ข้าวโพด (5 ไร่)', 'กะหล่ำปลี (5 ไร่)', 'สภาพดิน' (ดินร่วนปนทราย), and 'แหล่งน้ำ' (แหล่งน้ำในคันดิน). There are buttons for 'แก้ไขแปลง' (Edit Field) and 'ทำแผนการปลูก' (Create Planting Plan). Below the main content is a '+ เพิ่มแปลงปลูก' (Add Field) button. At the bottom, there is a navigation bar with the Farmwork logo, contact information, and social media links.

ภาพที่ 6 แพลตฟอร์มเปรียบเทียบความเสี่ยงของแผนการปลูก (ระบบเสนอข้อมูลต้นทุนปัจจัยการผลิตในช่วงการปลูกต่าง ๆ โดยเกษตรกรสามารถเปลี่ยนแปลงค่าตัวเลขต้นทุนที่เหมาะสมได้)

 **Farmwork**


[แปลงของฉัน](#)
[เริ่มต้นปลูกพืช](#)
[เปลี่ยนพันธุ์พืช](#)

 [สมหมาย...](#)

หน้าหลัก > [แปลงของฉัน](#) > [หน้าแผนการปลูก](#)

แปลง 1





ต้นทุนเฉลี่ยการดูแลแปลง (ค่ากลาง)
เลือกเพื่อระบุราคาของคุณ

1,2003,200

(บาท/ไร่)

หรือ

ระบุราคาของคุณ

คำแนะนำ

เนื่องจากไม่ต้องลงทุนเรื่องการเตรียมแปลงที่น้อย และต้นทุนการปลูกตั้งแต่ช่วงวันที่ 2 จนถึงอายุตลอดท้าย ซึ่งปกติต้นอ่อนจะสามารถให้ผลผลิตสูงถึง 2 - 3 รอบ/ต้น แต่มีเกษตรกรบางรายที่สามารถได้มากกว่านี้ แต่ต้องอาศัยการบำรุงดูแลที่น้อยให้สมบูรณ์ในทุกปี ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนได้มาก ระบุราคาเชิงแรง ได้ผลผลิตที่ทั้งคุณภาพและปริมาณการดูแลรักษาแปลงนั้นหมายถึง การปลูกซ่อม

การป้องกัน กำจัดวัชพืช การพรวนดิน การใส่ปุ๋ย การให้น้ำและการป้องกัน กำจัดโรค แมลง และศัตรูอื่น ๆ แต่ปัจจุบันนี้จากปัญหาการขาดแคลนแรงงานและค่าจ้างที่แพงขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชาวไร่ไม่สามารถดูแลแปลงได้เต็มที่จนทำให้อ่อนต่อไม่สมบูรณ์ ศัตรูพืชทำลายได้ง่ายได้ผลผลิตน้อยกว่า 10 ต่อไร่ ซึ่งถือว่าได้ผลกำไรน้อยลงมาก จึงต้องทำการรีไซเคิลปลูกใหม่

ย้อนกลับ

ต่อไป



Farmwork
All rights reserved.

หน้าหลัก

เกี่ยวกับเรา

สมัครสมาชิก

ติดต่อเรา

แปลงของฉัน

เริ่มต้นปลูก

เปลี่ยนแปลงสายพันธุ์

ประเมินต้นทุน

ติดตามเราได้ที่นี่





• **มิติด้านการส่งเสริมธุรกิจเพื่อสังคมด้านเกษตรดิจิทัล**
3) การสร้างระบบนิเวศเพื่อการทำงาน (Ecosystem)
สำหรับธุรกิจเพื่อสังคมด้านเกษตรดิจิทัล

ภาครัฐส่งเสริมผลักดันให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการทำงาน (Ecosystem) สำหรับธุรกิจเพื่อสังคมด้านเกษตรดิจิทัลผ่านการดำเนินงานในหลากหลายลักษณะอย่างรอบด้าน เช่น การพัฒนาระบบ Social Impact Tracking เพื่อการวิเคราะห์ปริมาณสารสำคัญในผลผลิตเกษตรอินทรีย์ อันจะช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองให้กับเกษตรกร ช่วยให้ผู้บริโภครับรู้มูลค่าและคุณค่าของผลผลิตเกษตรอินทรีย์ที่จับต้องได้มากขึ้น การจัดทำระบบ Cloud Kitchen Platform ที่เกษตรกรรายย่อยสามารถรวมกลุ่มเข้าใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือครัวกลางที่อาจมีโรงแรมหรือเอกชนเป็นเจ้าของ ร่วมกับเชฟพัฒนาสูตรอาหารและแปรรูปอาหารจากผลผลิตเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกร สร้างเป็นโมเดลธุรกิจแบบใหม่ขึ้นได้

ภาพที่ 7 แนวคิดการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตอินทรีย์ด้วย Social Impact Tracking



ภาพที่ 8 แนวคิดการสร้างระบบแปรรูปผลผลิตเกษตรในชุมชน




4) การผลักดันธุรกิจ IoT เพื่อสังคมสำหรับเกษตรกร

สนับสนุนเอกชนให้สร้างแพลตฟอร์ม IoT ด้านการเกษตร โดยเน้นการสร้างเป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมและผลักดันให้เกิดเป็น Open source platform เช่น แพลตฟอร์มเข้ายืมเครื่องจักรอุปกรณ์การเกษตรต่างๆ กลุ่มเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มาร่วมนวัตกรรมระบบเซนเซอร์และ IoT แพลตฟอร์มการจับคู่เกษตรกรและคู่ค้า B2B เพื่อสังคมที่ช่วยให้เกษตรกรและคู่ค้า B2B เพื่อสังคม สามารถร่วมกันบริหารจัดการการผลิตที่ออกนอกฤดูกาล สร้างอำนาจต่อรองราคา และมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นได้

ภาพที่ 9 รูปแนวคิดการดำเนินโครงการแพลตฟอร์มที่ 2 การเช่าใช้เครื่องจักรอุปกรณ์การเกษตรดิจิทัล



ภาพที่ 10 รูปแบบแพลตฟอร์มเช่ายืมเครื่องจักรอุปกรณ์การเกษตร



เมนูหลัก

ค้นหา ขั้นสูง

อุ้งใจหายห่วง

- อุปกรณ์ทุกชิ้นผ่านการฆ่าเชื้อ
- มีคู่มือและวิดีโอการใช้งาน
- ผู้เชี่ยวชาญให้บริการและคำปรึกษา
- แจ้งปัญหาการใช้งานได้ตลอดเวลา

เลือกตามขั้นตอน

เตรียมดิน

เพาะปลูก

บำรุงรักษา


ยาฆ่าแมลง

เก็บเกี่ยว

อื่นๆ


เตรียมดิน เลือกทั้งหมด >

ขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญที่ต้องใส่ใจ



รถเข็นพรวนดิน

[ดูเพิ่มเติม](#)




**รถไถเล็กนั่งขับ
เอนประสงค์**

[ดูเพิ่มเติม](#)


เพาะปลูก เลือกทั้งหมด >

อุปกรณ์เพาะปลูกที่จะช่วยให้งานของคุณราบรื่น



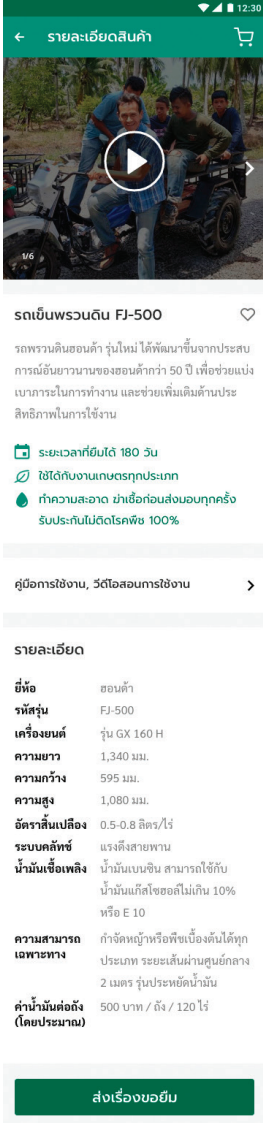
รถเข็นพรวนดิน

[ดูเพิ่มเติม](#)



**รถไถเล็กนั่งขับ
เอนประสงค์**

[ดูเพิ่มเติม](#)



รายละเอียดสินค้า

รถเข็นพรวนดิน FJ-500

รถพรวนดินขนาด 500 วัตต์ใหม่ ได้พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์อันยาวนานของขนาดกว่า 50 ปี เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระในการทำงาน และช่วยเพิ่มเติมนด้านประสิทธิภาพในการใช้งาน

ระยะเวลาที่ยืดได้ 180 วัน
ใช้ได้ทั้งงานเกษตรทุกประเภท

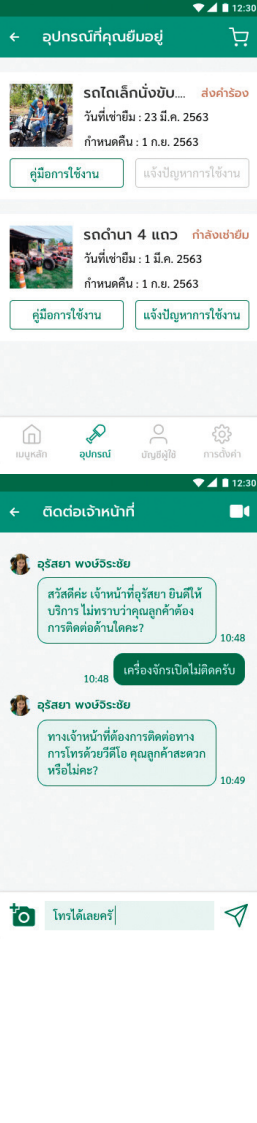
รักษาความปลอดภัย ย้ำเตือนก่อนส่งมอบทุกครั้ง
รับประกันไม่ตัดโรคพืช 100%

คู่มือการใช้งาน, วิดีโอสอนการใช้งาน

รายละเอียด

ยี่ห้อ	ฮอนด้า
รหัสรุ่น	FJ-500
เครื่องยนต์	รุ่น GX 160 H
ความยาว	1,340 มม.
ความกว้าง	595 มม.
ความสูง	1,080 มม.
อัตราสิ้นเปลือง	0.5-0.8 ลิตร/ไร่
ระบบคลัทช์	แรงดึงสายพาน
น้ำมันเชื้อเพลิง	น้ำมันเบนซิน สามารถใช้ทั้งน้ำมันแก๊สโซลีนไม่เกิน 10% หรือ E 10
ความสามารถเฉพาะทาง	กำจัดหญ้าหรือพืชเบื้องต้นได้ทุกประเภท ระยะสั้นผ่านศูนย์กลาง 2 เมตร รุ่นประหยัคน้ำมัน
ค่าน้ำมันต่อถัง (โดยประมาณ)	500 บาท / ถัง / 120 ไร่

ส่งเรื่องบอयी



อุปกรณ์ที่คุณเคยยืม

รถไถเล็กนั่งขับ... ส่งคำร้อง
วันที่เช่าเริ่ม : 23 มี.ค. 2563
กำหนดคืน : 1 ก.ย. 2563

[คู่มือการใช้งาน](#) [แจ้งปัญหาการใช้งาน](#)

รถดำนา 4 แถว กำลังเหยียบ
วันที่เช่าเริ่ม : 1 มี.ค. 2563
กำหนดคืน : 1 ก.ย. 2563

[คู่มือการใช้งาน](#) [แจ้งปัญหาการใช้งาน](#)

ติดต่อเจ้าหน้าที่

อุไรศยา พงษ์วีระชัย

สวัสดีค่ะ เจ้าหน้าที่อุไรศยา ยินดีให้บริการ ไม่ทราบว่าคุณลูกค้าต้องการติดต่อด้านใดคะ?

10:48

เครื่องจักรเปิดไม่ติดครับ

10:48

อุไรศยา พงษ์วีระชัย

ทางเจ้าหน้าที่ต้องการติดต่อหาการโทรด้วยวิธีใด คุณลูกค้าสะดวกหรือไม่คะ?

10:49


โทรได้เลยครั้

ภาพที่ 11 แพลตฟอร์มจับคู่เกษตรกรรายย่อยกับคู่ค้าระยะยาว


ตลาดรับซื้อ 🔍 24

บ้านนากรวง อ. เดชอุดม จ. อุบลราชธานี


สินค้ารับซื้อที่น่าสนใจ



ผลไม้ทุเรียน
ราคาดี



ผลผลิตขายดี
กำไรงาม




รับซื้อผลผลิต
ภาคอีสาน

รายการรับซื้อ ดูทั้งหมด >


มะม่วงอกร่องพิศุกองเกรด A
บริษัท เกษตรไทย จำกัด

รับซื้อ **1,000,000 กก.**
ราคา **15 บาท**




แตงกวา
บริษัท กรีนเนต มหาชน จำกัด


รับซื้อ **300,000 กก.**
ราคา **7.50 บาท**



มันส้มปะหลัง
บริษัท กรีนเนต จำกัด




รายละเอียดการรับซื้อ 🔍 24

มะม่วงอกร่องพิศุกองเกรด A  **นอกฤดู**

บริษัท เกษตรไทย จำกัด

📅 รับซื้อที่ 📅 1 ม.ค. 63 ถึง 30 เม.ย. 63

รับซื้อ ราคารับซื้อ/กก.
756,429 / 1,000,000 กก. 150 บาท



รายละเอียดสินค้า ข้อมูลผู้รับซื้อ ตารางปฏิทิน ติดต่อ

ชนิดพืช	สุกปานกลาง
การเพาะปลูก	อินทรีย์
ขนาด	กลาง, ใหญ่
ผู้รับซื้อ	บริษัท เกษตรไทย จำกัด

ติดต่อขายสินค้า

(หน้าแรก หากเป็นขอเดออร์ผลผลิตนอกฤดูกลาง Trader SE จะให้ราคาที่สูงกว่าราคาปกติในฤดูกาล)

- **มิติด้านการบริหารจัดการข้อมูลและองค์ความรู้**
 - 5) การสนับสนุนการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการเกษตรเชิงประจักษ์**

เกษตรกรไม่ต้องการข้อมูลความรู้เชิงวิชาการ แต่ต้องการข้อมูลที่ใช้ได้จริงกับแปลงเกษตรของตน ดังนั้นการจัดให้มีแพลตฟอร์มบันทึกกิจกรรมในแปลงเกษตรดังกล่าว จึงเป็นเสมือนระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการถอดองค์ความรู้จากในตัวบุคคล สำหรับนำไปทดสอบซ้ำในพื้นที่ที่หลากหลาย และนำมาวิเคราะห์จนกลายเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการ

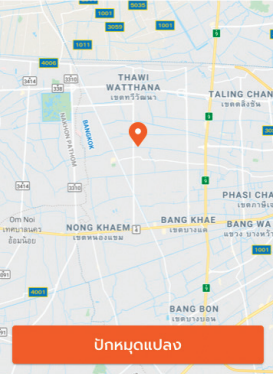
- 6) การส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลระหว่างภาครัฐและเอกชน**

ภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานและทุนสำหรับผู้ประกอบภาคเอกชนและเกษตรกรในการพัฒนาอุปกรณ์และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรองรับการจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูล และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนและเกษตรกรเปิดเผยข้อมูลและมีส่วนร่วมในการแบ่งปันข้อมูล เพื่อการบูรณาการเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในภาพรวมของประเทศ อีกทั้งยังสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) ด้านการเกษตรที่สำคัญของประเทศ และสามารถเปิดเผยเป็นข้อมูลเปิด (Open data) ให้ภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และประชาชนเพื่อนำไปต่อยอดและสร้างมูลค่าเพิ่มจากข้อมูล

ภาพที่ 12 แพลตฟอร์มบนที่กิจกรรมเกษตรกรในแปลงเพื่อขอรับรอง
มาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยใช้เครื่องมือดิจิทัล

เพิ่มรายการผลิต

ค้นหาแปลงของท่าน ค้นหา



ปักหมุดแปลง

← สร้างรายการบันทึก

รายละเอียดการเพาะปลูก

วันที่เริ่ม

วันนี้, 09/04/2020

ระยะเพาะปลูก

การเตรียมดิน

ปัจจัยการผลิตที่ใช้

ปัจจัยการผลิตที่ 1

เมล็ดพันธุ์

จำนวน (กิโลกรัม)

0 25 50 75 100

เมล็ดพันธุ์ถูกมองคือ 63 กิโลกรัม

+ เพิ่มปัจจัย

เพิ่มรูป

+


ต่อไป

เพิ่มรายการผลิต

แปลงที่ใช้ในการผลิต

โปรดใส่ข้อมูลแปลงทั้งหมดที่ต้องการใช้ในการผลิต

แปลงที่ 1



โปรดระบุชื่อแปลง

เช่น AR 1

พันธุ์พืชที่ต้องการปลูก

แอปเปิ้ล

มะละกอ

กล้วย

ส้ม

มะม่วง

ระบุเอง

+ เพิ่มแปลง

ต่อไป

← สร้างรายการบันทึก

ยืนยันการบันทึก

วันที่เริ่ม

09/04/2020

ระยะเพาะปลูก

การเตรียมดิน

ปัจจัยการผลิตที่ใช้


เมล็ดพันธุ์

37 กิโลกรัม

ปุ๋ย

100 กิโลกรัม

รูป



บันทึกกิจกรรม

← ปัจจัยของการผลิต

ปัจจัยของการผลิต

โปรดระบุปัจจัยของการผลิต

ปัจจัยการผลิตที่ 1

โปรดระบุชื่อปัจจัย

เช่น เมล็ดพันธุ์

ปริมาณ

ใส่จำนวน กิโลกรัม

วันที่ซื้อ

วันนี้, 09/04/2020

แหล่งที่มา

จังหวัด

ปัจจัยการผลิตที่ 2

โปรดระบุชื่อปัจจัย

เช่น เมล็ดพันธุ์

ปริมาณ

ใส่จำนวน กิโลกรัม

วันที่ซื้อ

วันนี้, 09/04/2020

แหล่งที่มา

จังหวัด

+ เพิ่มปัจจัย

สร้างรายการผลิต

ชุมชนของฉัน

ล่าสุด

ดูภาพ

+ เพิ่มค่าตาม

มะละกอเป็นผลไม้เป็นผักที่ต้องการนำมากและ
สม่ำเสมอ แต่การดูแลจะกินไปจะเป็นยังได้รับ

โดย ไร่หอมเฒ่า 20/11/2020

3 ความคิดเห็น

มะละกอเป็นผลไม้เป็นผักที่ต้องการนำมากและ
สม่ำเสมอ แต่การดูแลจะกินไปจะเป็นยังได้รับ

โดย ไร่หอมเฒ่า 20/11/2020

3 ความคิดเห็น

แปลงของฉัน ชุมชนของฉัน

3.2 | การทำงานของระบบราชการในอนาคต (Future of working in government)

3.2.1 โจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย (Policy design challenge)

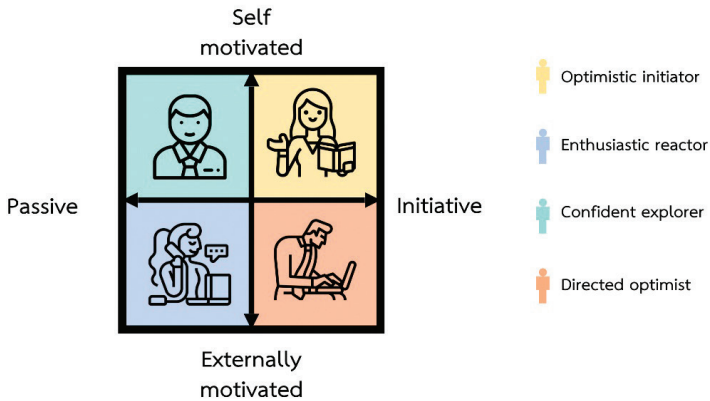
จากสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ชับซ้อน และยุ่งเหยิง โดยเฉพาะความปั่นป่วนอันมีต้นตอจากกระแส “Technology disruption” และการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจทั่วโลกและสร้างแรงกระเพื่อมทางสังคมอย่างต่อเนื่อง เป็นเหตุให้คุณค่า ความคาดหวังและความต้องการ ที่ประชาชนและภาคธุรกิจมีต่อการออกนโยบายสาธารณะและบริการภาครัฐเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเดิมไม่ยืดหยุ่นและคล่องตัวพอที่จะตอบโจทย์ปัญหาและความท้าทายเชิงนโยบายใหม่ ๆ ที่เต็มไปด้วยความผันผวนไม่แน่นอนได้อย่างทันที่วงที่ ระบบราชการจึงกำลังเผชิญความท้าทายที่จะต้องปรับตัวครั้งใหญ่ เพื่อรับมือกับวิกฤติการณ์ และความท้าทายทางเศรษฐกิจและสังคมที่ถาโถมเข้ามาอย่างต่อเนื่อง

การนำร่องออกแบบนโยบายในหัวข้อการทำงานของระบบราชการในอนาคต (Future of working in government) เน้นการศึกษาเพื่อออกแบบการทำงานในอนาคตของภาครัฐด้วยการนำเครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centered Design) และเน้นความยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agile) ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การทำงานในภาครัฐจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงเฉพาะการปฏิบัติงานในสำนักงาน บุคลากรของรัฐควรมีการออกไปศึกษาวิจัยปัญหาและพบปะพูดคุยกับประชาชนในบริบทจริง เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของประชาชน ภาคธุรกิจ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มอย่างแท้จริง การทำงานนอกสถานที่จึงเป็นประเด็นหนึ่งที่ต้องกำหนดให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ของหน่วยงานของรัฐ นอกจากนี้ รูปแบบของการทำงานนอกสถานที่ การทำงานที่บ้าน หรือทำงานนอกสถานที่ ยังเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี รวมถึงช่วยสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรของรัฐอีกด้วย

โจทย์ใหญ่สำหรับการออกแบบนโยบายจึงมุ่งเน้นการออกแบบนโยบายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่สำหรับบุคลากรของรัฐในยุคดิจิทัล โดยกำหนดเป็นโจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย “เราจะออกแบบนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรของรัฐสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวขับเคลื่อนได้อย่างไร?”

เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้งและบริบทการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ ทีมนวัตกรรมจึงได้ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์บุคลากรที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่ทำงานในระบบราชการ บุคลากรที่ทำงานเอกชน บุคลากรที่ทำงานมาเป็นเวลานานหลายปี บุคลากรที่เพิ่งเริ่มงาน บุคลากรที่ทำงานตำแหน่งเดียวกันแต่เนื่องงานต่างกัน รวมทั้งสัมภาษณ์บุคลากรที่มีเรื่องราวที่น่าสนใจและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป อีกทั้งพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้อง จากการพูดคุยกับคนที่หลากหลาย ทีมนวัตกรรมได้สังเคราะห์ข้อมูลและแบ่งประเภทของบุคลากรออกเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

User mapping



ภาพที่ 13 ประเภทของบุคลากร

1) The optimistic initiator บุคลากรที่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร แล้วริเริ่มทำอะไรบางอย่างเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นกลุ่มที่มีแรงผลักดันจากตัวเองที่อยากพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น และพร้อมที่จะทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้นสำหรับภาครัฐ

2) The enthusiastic reactor บุคลากรที่ให้ความร่วมมือในการทำงาน พัฒนางองค์กร และทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อมีการกระตุ้นด้วยสิ่งใหม่ ๆ

3) The confident explorer บุคลากรที่รู้ความสามารถของตนเอง ชอบที่จะสำรวจหาความเป็นไปได้ต่าง ๆ

4) The directed optimistic บุคลากรที่มองโลกในแง่ดี มีทิศทางเป็นของตัวเอง พร้อมที่จะเรียนรู้แล้วค่อย ๆ พัฒนางองค์กรจากความรู้ไปเรื่อย ๆ

จากการสังเคราะห์ข้อมูล ยังพบประเด็นที่สำคัญที่เป็นประเด็นร่วมที่บุคลากรทั้ง 4 ประเภทต่างให้ความสำคัญ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ทรมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของคนในหน่วยงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน ช่วยให้เกิดความเข้าใจและพัฒนางานให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น

2) ความภาคภูมิใจ ทำให้คนมีแรงบันดาลใจในการทำงานและมีความภาคภูมิใจเมื่อได้รู้สีว่าการทำงานของตนเองมีคุณค่าต่อสังคม

3) ความยืดหยุ่นในการทำงาน ช่วยให้คนสามารถทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ และเข้าถึงประชาชนได้มากขึ้น รวมถึงช่วยให้สามารถจัดการการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของตนเองได้

4) เครื่องมือและเทคโนโลยี ช่วยให้การทำงานสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากประเด็นสำคัญดังกล่าว ทีมนวัตกรรมจึงได้กำหนดโจทย์สำหรับการสร้างสรรค์แนวคิดเชิงนโยบายไว้ว่า “เราจะสร้างระบบการทำงาน โดยมีวิธีการหรือเครื่องมือสำหรับการทำงานในภาครัฐที่ยืดหยุ่น มีส่วนร่วม และส่งเสริมให้บุคลากรของรัฐมีความภาคภูมิใจได้อย่างไร”

อย่างไรก็ตาม ในช่วงของการสร้างสรรค์นโยบายได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด 19 ทีมนวัตกรรมจึงได้กำหนดโจทย์โดยมุ่งเน้นการออกแบบแนวทางในการปฏิบัติงานนอกสถานที่สำหรับบุคลากรของรัฐในสถานการณ์วิกฤติ ควบคู่ไปกับการออกแบบแนวทางการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

3.2.2 แนวคิดและต้นแบบนโยบาย (Policy ideas & prototype)

ทีมนวัตกรรมและผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมกันวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์การทำงานของระบบราชการเพื่อสำหรับนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบนโยบาย โดยสามารถวิเคราะห์ได้เป็น 3 สถานการณ์ (Scenario) จากปัจจุบันสู่อนาคต ดังนี้

1) Scenario 1 สถานการณ์วิกฤติ (Crisis scenario)

ในสถานการณ์วิกฤติ Crisis scenario เช่น กรณีการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของบุคลากรของรัฐในสถานการณ์โควิด 19 แนวคิดวิธีการทำงานมักมีระดับของนวัตกรรมต่ำ เนื่องจากมีความใกล้เคียงกับการทำงานที่เป็นอยู่ในขณะนี้ แต่มีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย เช่น วิธีการและเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร และมีระดับของข้อจำกัดต่ำ สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลง

ขึ้นได้หากมีการปรับกฎ ข้อปฏิบัติ หรือนโยบายบางอย่าง สามารถปฏิบัติได้ทันที

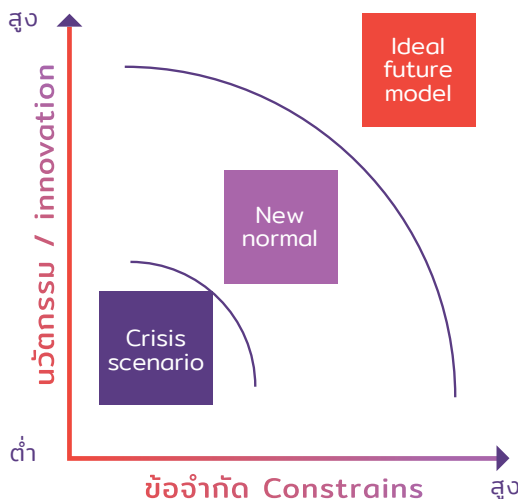
2) Scenario 2 สถานการณ์ความปกติใหม่ (New normal)

เป็นรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในระยะกลาง และมีความเป็นไปได้ในเวลา 2-5 ปี เป็นการทำงานแบบใหม่ที่สามารถมาแทนระบบการทำงานที่เป็นอยู่ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะเป็นผลที่ต่อเนื่องมาจากสถานการณ์วิกฤติที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องอาศัยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานทั้งในเชิงวิธีการทำงานและในเชิงแนวคิด โดยอาจต้องมีการกำหนดนโยบายรองรับ

3) Scenario 3 สถานการณ์อนาคต (Ideal future model)

เป็นรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว แต่เป็นรูปแบบที่ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ และออกแบบระบบการทำงานรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงไปของโลก ทั้งในเชิงเทคโนโลยีและพฤติกรรมของคนจึงมีระดับนวัตกรรมสูงสุด จากการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ต่างไปจากเดิมอย่างมากนี้ เช่น อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานทั้งระบบ หรือเปลี่ยนวิธีการคิดหรือกระบวนการทัศนในการทำงานต่างไปจากเดิม ทำให้สถานการณ์อนาคตมีข้อจำกัดที่ต้องก้าวข้ามที่สูงที่สุด

จากการวิเคราะห์ 3 สถานการณ์ดังกล่าว สามารถแสดงเป็นแผนภาพเปรียบเทียบระหว่างระดับของควมมีนวัตกรรมกับระดับของข้อจำกัดที่ต้องก้าวข้าม ดังนี้



ภาพที่ 14 รูปแบบสถานการณ์การทำงานของระบบราชการจากปัจจุบันสู่อนาคต

สำหรับการสร้างต้นแบบนโยบายในครั้งนี้ จะมุ่งเน้นเฉพาะการออกแบบนโยบาย สำหรับสถานการณ์วิกฤติ (Crisis Scenario) และสถานการณ์ความปกติใหม่ (New normal)

1) ต้นแบบนโยบายสำหรับสถานการณ์วิกฤติ

ที่มนวัตกรจากสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) ได้นำผลการศึกษาจากการดำเนินการนำร่องไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ “คู่มือการปฏิบัติราชการนอกสถานที่” สำหรับเป็นแนวทางให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานผ่านระบบและช่องทางดิจิทัลได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาปฏิบัติงานประจำ ณ สำนักงานทุกวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจากที่พักอาศัย (Work from home) ในสถานการณ์โควิด 19



ภาพที่ 15 ตัวอย่าง “คู่มือการปฏิบัติราชการนอกสถานที่” ของสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)

**แบบสำรวจพฤติกรรมและความคิดเห็นบุคลากร
ของรัฐต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ราชการ
(Work from home) ในสถานการณ์ COVID-
19**

* Required

ส่วนที่ 1 ประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านในลักษณะ (Work from Home)

ท่านเคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านในลักษณะ (Work from Home) หรือไม่ (ในช่วงสถานการณ์โรคระบาด หรือช่วงเหตุการณ์ covid-19) *

ภาพที่ 16 ตัวอย่างแบบสำรวจพฤติกรรมและความคิดเห็นบุคลากรของรัฐ
ของสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการศึกษาพฤติกรรมและวิเคราะห์ผลตอบรับจากการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว ทีมงานวัดกรได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานแบบ Work from home ในสถานการณ์โควิด 19 พร้อมทั้งได้จัดทำแบบสำรวจพฤติกรรมและความคิดเห็นของบุคลากรของรัฐต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ราชการ (Work from home) ในสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งผลที่ได้รับจากการสำรวจจะนำมาใช้ในการทบทวนและจัดทำต้นแบบนโยบายการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ต่อไป

2) ต้นแบบนโยบายสำหรับสถานการณ์ปกติใหม่

ในสถานการณ์ปกติใหม่ ใจที่สำคัญของภาครัฐคือการหาแนวทางการทำงานที่สามารถรับมือกับความรุนแรงซับซ้อนของปัญหาและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ภาครัฐจึงควรปรับตัวเข้าสู่ “Agile Governance” คือมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดความสามารถทางเทคโนโลยีสูง จึงจะรับมือกับความท้าทายของเศรษฐกิจและสังคมในสถานการณ์ปกติใหม่ได้

จากการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ และพนักงานของรัฐและเอกชนจากหลากหลายหน่วยงานเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดร่วมกัน ทีมวิศวกรได้สร้างต้นแบบแนวคิดโดยออกแบบประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 6 ช่วงของประสบการณ์การปฏิบัติงาน คือ (1) ช่วงการเตรียมการ (Prepare) (2) ช่วงเสนอแนวคิด (Propose) (3) ช่วงดำเนินการ (Progress) (4) ช่วงติดตามและทบทวนการดำเนินการ (Review) (5) ช่วงประเมินผล และ (6) ช่วงสิ้นสุดการดำเนินการ (Exit)

ตารางด้านล่าง แสดงตัวอย่างบางช่วงของการออกแบบประสบการณ์การทำงาน ในสถานการณ์ปกติใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

Propose ช่วงการเสนอแนวคิด เป็นช่วงกำลังจะเริ่มดำเนินการ



การเสนอแนวคิด/แผนงาน/โครงการ

Digital platform ของภายในหน่วยงาน มีระบบช่วยเหลือทุกช่วงของขั้นตอนการทำงาน เมื่อมีประเด็นที่สนใจและรวมทีมได้แล้วสามารถสร้างข้อเสนอระบบได้ โดยแพลตฟอร์มช่วยให้การสนับสนุน เช่น มีข้อเสนอในการเขียนข้อเสนอ มีตัวอย่างข้อเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมาให้ศึกษาได้ และช่วยส่งเสริมให้คนจากต่างสายงานกัน ได้มาทำงานร่วมกันได้ เช่น การให้ข้อมูลของคนที่ทำโครงการที่ผ่านมา



Progress ช่วงที่ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ทั้งในและนอกสถานที่

Prepare

Propose

Progress

Review

Evaluate

Exit

การทำงานด้วยการมีส่วนร่วม

ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้สามารถพัฒนางานร่วมกันได้ดีขึ้น และใช้หลักของการมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางที่ทำให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม จึงต้องมีการออกมาทำงานนอกสถานที่หรือการลงพื้นที่ เพื่อให้เข้าถึง เข้าใจ และทำงานร่วมกับผู้คนเหล่านี้ได้



การทำงานในพื้นที่เครือข่าย

มีสถานที่เครือข่าย เช่น Co-working space หรือ ร้านกาแฟ ให้สามารถทำงานนอกสถานที่ได้ มีระบบช่วยค้นหาสถานที่ทำงาน จองพื้นที่ และนัดหมายสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน และมีการสื่อสารให้คนนอกรู้ว่าหน่วยงานมีการสนับสนุนให้ทำงานนอกสถานที่



การลงเวลาปฏิบัติงานและบันทึกการทำงาน

ใช้เครื่องมือดิจิทัลช่วยในการรายงานและบันทึกการทำงานในระบบแทนการสแกนนิ้วมือเข้าออกตามเวลาทำงานที่สำนักงาน เช่น หลังเลิกงาน แต่每天有มีการบันทึกการทำงานแทนการบันทึกเวลา เช่น ให้เลือกความรู้สึกหรือสถานะของการทำงานในวันนั้น มีการใช้ Chatbot ช่วยบันทึกการทำงานประจำวัน ด้วยคำถามและตัวเลือกที่ช่วยในการทำงาน เช่น ช่วงเช้า “วันนี้วางแผนจะทำอะไรบ้าง?” ช่วงเย็น “ต้องการปรับปรุง หรือต้องการความช่วยเหลืออะไร?” หรือใช้คำถามที่ช่วยให้สะท้อนคิดเกี่ยวกับการทำงาน ระบบ Chatbot จะรวบรวมและนำเสนอออกมาในแต่ละสัปดาห์/เดือน ให้ตัวเองและคนในที่ทีมสามารถดูได้ รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการประเมินและนำเสนอเมื่อจบโครงการ



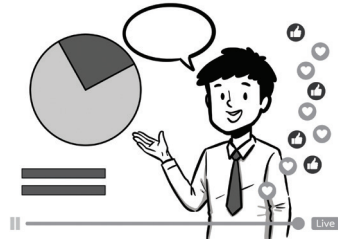
การใช้ Digital platform เพื่อให้เกิด การมีส่วนร่วม

มีเว็บไซต์หรือโซเชียลมีเดียของหน่วยงานที่เปิดให้คนในหน่วยงานราชการและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้ และช่วยสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การทำงานของหน่วยงาน เช่น การเปิดรับความคิดเห็น การตั้งคำถาม ขอความรู้ และรับไอเดียเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ



การนำเสนอแนวความคิด

เสนอแนวความคิดที่ได้ต่อหัวหน้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งส่วนราชการและประชาชนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถให้คำแนะนำและความคิดเห็น โดยสามารถนำเสนอได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้ ภาพการเล่าเรื่อง (Storyboard) แบบสอบถาม ความคิดเห็น หรือการถ่ายคลิปลิงวิดีโอ



การปรับแนวคิด

นำเอาความคิดเห็นที่ได้รับมาปรับแนวคิดด้วยการให้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งประชาชนและหน่วยงานรัฐ มาระดมสมองร่วมกันด้วยการใช้ เครื่องมือดิจิทัล



Evaluate ช่วงการประเมินผลการทำงาน

Prepare

Propose

Progress

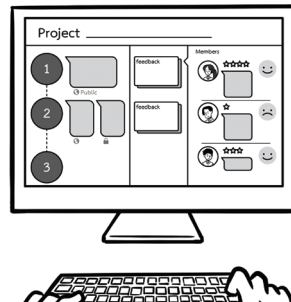
Review

Evaluate

Exit

การประเมินผลการดำเนินงาน

ประเมินผลการดำเนินการตามที่ได้กำหนดร่วมกัน ไว้ในตอนเริ่มต้น โดยเป็นการประเมินจากหัวหน้า ประเมินตัวเอง และอาจมีการประเมินจากคนที่เกี่ยวข้อง และเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน โดยที่ อาจมีการเลือกได้ว่าจะประเมินแบบไม่ระบุชื่อ (Anonymous)



ภาพประกอบโดย พิเศษ วีรังคบุตร และ ญัฐสา เกียรติสกุลเดชา

จากการทดสอบแนวคิด (Test) และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรของรัฐต่อแนวคิดการปฏิบัติงานตาม 6 ช่วงของกระบวนการดำเนินงานดังกล่าว สามารถเสนอเป็นลักษณะแนวทางการทำงานในสถานการณ์ปกติใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรคนวัตกรรม และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

(1) Meaningful work: สร้างให้บุคลากรภาครัฐเกิดความภาคภูมิใจผ่านการทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กรและต่อประชาชน

- สร้างโอกาสในการคิดสร้างสรรค์และเสนอแนวความคิดใหม่ซึ่งมีโอกาสที่จะถูกนำไปใช้จริง โดยใช้ Digital platform เป็นหนึ่งในช่องทางหรือกลไกสำหรับการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ จากข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกระดับ ซึ่งอาจเป็นแนวคิดสำหรับการปรับปรุงบริการภาครัฐ แนวคิดเชิงนโยบาย หรือแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยแพลตฟอร์มต้องเชื่อมโยงกับผู้อำนาจในการตัดสินใจ และมีกลไกการคัดเลือกสนับสนุน และผลักดันแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง
- แบ่งปันเรื่องราวที่บุคลากรภาครัฐสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้ ผ่านช่องทางดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์

(2) Co-create with citizens: ทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ และวางนโยบายโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

- ส่งเสริมให้มีการลงพื้นที่เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายและปัญหาตั้งแต่ก่อนออกแบบนโยบาย
- สร้างการมีส่วนร่วมจากกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงนโยบายและบริการภาครัฐ โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน (Citizen engagement platform)
- ทำงานร่วมกับเครือข่ายและระบบนิเวศจากภาคส่วนต่าง ๆ ในการวางนโยบายหรือให้บริการภาครัฐ
- ส่งเสริมให้มีการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital platform for participatory budgeting สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)

(3) Encourage creativity & build innovation culture:

ส่งเสริมนวัตกรรมและการทำงานอย่างสร้างสรรค์

- ส่งเสริมการทดลอง (Experimentation) แนวคิดใหม่ๆ เช่น แนวคิดเชิงนโยบาย และแนวคิดสำหรับการปรับปรุงบริการภาครัฐ ก่อนจะนำไปผลักดันหรือปฏิบัติจริง และส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด ยกเลิกกฎเกณฑ์ที่ให้คุณให้โทษต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เนื่องจากจะทำให้บุคลากรภาครัฐไม่กล้าเสี่ยง และส่งเสริมการถอดบทเรียนจากความผิดพลาดโดยตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา

- ส่งเสริม Digital platform สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิด เสนอประเด็นปัญหา และสร้างสรรค์แนวคิดใหม่

- สร้างสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพที่เหมาะสมกับการสร้างสรรค์ และพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดสอบแนวคิดใหม่ เช่น พื้นที่ร่วมสร้างสรรค์ (Co-creation space) หรือห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation lab)

(4) Agile Government & Essentialism: เน้นการทำงาน

อย่างยืดหยุ่น ทำสิ่งที่สำคัญ ลดสิ่งที่ไม่จำเป็น

- พัฒนาระบบการทำงานของราชการสู่การทำงานผ่านระบบดิจิทัลเป็นมาตรฐานหลัก (Digital by default) แทนการใช้เอกสารกระดาษ

- ส่งเสริมให้มีการทำงานที่บ้านหรือทำงานนอกสถานที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยให้ทำแบบสมัครใจ มีระบบการประเมินผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะของการประเมินผลแบบ Objective Key Result (OKR) นอกจากนี้ควรยืดหยุ่นตามลักษณะงาน เช่น งานเชิงวิชาการ งานวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอนุญาตให้ทำงานที่บ้านได้เป็นส่วนใหญ่ ส่วนงานสนับสนุนต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต้องทำงานในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ ให้พิจารณาการทำงานที่บ้านตามความเหมาะสม

- ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการ ให้เอื้อต่อการทำงานอย่างยืดหยุ่น คล่องตัว และสร้างสรรค์ โดยเน้นการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการทำงานแบบ Remote Working และการใช้หนังสือราชการดิจิทัลโดยสมบูรณ์แบบ

- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ (Skillsets) วิธีคิด (Mindsets) และเตรียมเครื่องมือดิจิทัล (Toolset) ให้มีความพร้อมในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานผ่านระบบดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการทำงานอย่างยืดหยุ่นและการทำงานนอกสถานที่ (Remote working)

3.3 | การมีส่วนร่วมในการออกแบบ นโยบายสาธารณะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Citizen engagement platform)

3.3.1 โจทย์สำหรับการออกแบบนโยบาย (Policy design challenge)

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory governance) นับเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของหลักการและแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินของไทยที่ปรากฏทั้งในแนวนโยบาย ข้อกฎหมาย และแนวปฏิบัติสำหรับส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานของรัฐให้มีความสอดคล้องกับหลักการที่เรียกว่า “หลักธรรมาภิบาล” หรือ “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (Good governance) การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมผ่านการส่งเสริมให้พลเมืองเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนงานร่วมกันกับกลไกรัฐ หรือ “Citizen engagement” มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารราชการแผ่นดินของไทยด้วยเหตุผลอย่างน้อย 3 ประการ กล่าวคือ

ในประการที่หนึ่ง แนวคิดการส่งเสริมบทบาทของพลเมืองในกิจการภาครัฐ ถือเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการพัฒนาประชาธิปไตย (Democratization) เนื่องจากการเปิดพื้นที่ “ส่วนรวม” ให้กับเหล่าพลเมืองได้เข้ามามีบทบาทในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งจะเกื้อกูลให้ประชาชนทั่วไปกลายเป็น “พลเมืองที่ตื่นตัว” (Active citizen) ที่เห็นว่า “เรื่องส่วนรวม เป็นเรื่องของเขา” มากกว่าการเป็นประชาชนที่เฉื่อยชาและมองว่าเรื่องกิจการส่วนรวมของภาระหน้าที่ของรัฐหรือส่วนราชการแต่เพียงฝ่ายเดียว

ในประการที่สอง แนวคิดดังกล่าวยังเกื้อกูลต่อการขับเคลื่อนงานของรัฐในบริบทยุคสมัยปัจจุบันที่เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากในมิติต่าง ๆ ทางสังคมและเป็นไปในอัตราเร่งที่สูงขึ้นตลอดเวลา จึงทำให้ภาครัฐต้องเผชิญกับข้อจำกัดในการกำหนดและสร้างมาตรการทางนโยบายต่าง ๆ ที่เท่าทันต่อปัญหาและสามารถสนองตอบความต้องการทางสังคมได้โดยแท้จริง ดังนั้น การเข้ามามีบทบาทของภาคพลเมืองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้รัฐสามารถได้มาซึ่งความคิด ความเห็น และข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ซึ่งอาจเกื้อกูลต่อการพัฒนานโยบายและสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนงานของรัฐได้

ในประการสุดท้าย ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านดิจิทัล นับเป็นปัจจัยเกื้อกูลให้ภาครัฐสามารถพัฒนาตัวแบบและแนวทางใหม่ ๆ ในการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเข้าร่วมของภาคพลเมือง

ได้ง่ายขึ้นภายใต้ต้นทุนที่ลดลงได้ ดังปรากฏในหลาย ๆ ประเทศที่ได้มีการนำเอา “Digital platform” มาปรับใช้ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ จากภาคพลเมือง

โครงการนำร่องเรื่อง “การมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล” (Citizen engagement platform) จึงเป็นความพยายามที่จะแสวงหาตัวแบบใหม่และนวัตกรรมใหม่ในการก้าวข้ามข้อจำกัดและปัญหาในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในระบบบริหารราชการแผ่นดินของไทยผ่านการทดลองปรับประยุกต์ใช้แนวทางและเครื่องมือใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ จะมุ่งเน้นทดลองในกิจกรรมสำคัญอันหนึ่งซึ่งเป็นกิจกรรมต้นทางของกระบวนการทางนโยบาย อันได้แก่ การออกแบบและยกร่างนโยบาย (Policy design & formulation) ด้วยเห็นว่า ขั้นตอนดังกล่าวนี้จำเป็นต้องอาศัยการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทางนโยบาย (policy stakeholders) รวมถึงผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในวงกว้าง ด้วยเป้าประสงค์ของการมุ่งสู่การได้มาซึ่งความคิดใหม่ ๆ ที่จะเกื้อกูลต่อการสร้างสรรคนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการดำเนินงานของรัฐต่อไป ทั้งนี้ จะเป็นการทดลองผ่านการปรับใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ได้พัฒนาระบบไว้แล้วโดยสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)

การนำร่องออกแบบนโยบายในหัวข้อการมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Citizen engagement platform) เน้นการทดสอบกระบวนการพัฒนานโยบาย สำหรับ**โจทย์ที่เกิดจากการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven)** ที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ 2.3 ที่นวัตกรรมได้นำแพลตฟอร์มที่ทางสดช. นำร่องพัฒนาขึ้นในชื่อ “IDEA XCHANGE Platform” ซึ่งถือเป็นต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะไปทดสอบ (Test) กับประชาชนเพื่อเรียนรู้จากความคิดเห็นและเพื่อพัฒนาแนวทางการปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมที่เหมาะสมก่อนการใช้งานจริง โดยโจทย์ของการทดสอบและออกแบบแนวทางการปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรม ได้แก่ **“เราจะทำอย่างไรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะตั้งแต่เริ่มกระบวนการคิดจนถึงการนำเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นช่องทาง และพัฒนาระบบ IDEA XCHANGE ให้เหมาะสมกับบริบทการใช้งานของประชาชน”**

ระบบ IDEA XCHANGE เกิดขึ้นจากการที่รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานของภาครัฐผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (e-Participation) สดช. จึงได้ริเริ่มออกแบบและพัฒนาต้นแบบระบบขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเพื่อให้ภาครัฐได้รับรู้ความต้องการของประชาชน รวมทั้งยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนานโยบายของภาครัฐ เพื่อให้ภาครัฐสามารถกำหนดนโยบายได้ตรงตามความต้องการของประชาชน และภาครัฐสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนานโยบายสาธารณะ ซึ่งระบบดังกล่าวแบ่งฟังก์ชันการใช้งานออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1) เสนอความคิดเห็น ประชาชนสามารถตั้งกระทู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่อยากให้ภาครัฐช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น และประชาชนยังสามารถร่วมสนับสนุนหรือแสดงความคิดเห็นได้ซึ่งสามารถโหวตเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในประเด็นที่ประชาชนสนใจ โดยภาครัฐจะนำข้อมูลของประชาชนมาดำเนินการแก้ไขและนำไปพัฒนาเป็นนโยบายหรือบริการภาครัฐต่าง ๆ เพื่อให้ตอบโจทย์ให้กับประชาชนได้ตรงจุดมากที่สุด

2) เสนอแนวคิดใหม่ ภาครัฐตั้งโจทย์ปัญหาและต้องการให้ประชาชนเสนอแนวคิดใหม่ ๆ (Idea) ในการแก้ไขโจทย์ปัญหา หรือเสนอวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ภาครัฐนำข้อมูลแนวคิดเหล่านี้มาคัดเลือก โดยแนวคิดของผู้ที่ได้รับเลือกจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหของภาครัฐและได้รับรางวัลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

3) ประชาพิจารณ์ ภาครัฐนำเสนอร่างแผนงาน นโยบาย มาตรฐานและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ว่าเห็นด้วยหรือไม่กับประเด็นดังกล่าว พร้อมทั้งเปิดให้เสนอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อที่ภาครัฐจะได้อบรมรวมข้อมูลที่ประชาชนเสนอแนะมาปรับปรุงแบบแผนและนโยบายให้ตรงกับประชาชนมากที่สุด

3.3.2 แนวทางสำหรับการปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรม (Ideas for prototype improvement)

หลังจากได้ทดสอบ IDEA XCHANGE Platform ผ่านการทดลองใช้งานจริงกับกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์ใน ต.ปากช่อง จ.นครราชสีมา 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนา Platform และ 3) กลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) พบว่าแนวคิดการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล เป็นแนวคิดที่กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มเห็นด้วยและสนับสนุนการจัดให้มีการช่องทางที่มีส่วนร่วมดังกล่าว

ทั้งนี้ควรมีการพัฒนาต้นแบบแพลตฟอร์ม IDEA XCHANGE ให้เหมาะสมกับบริบทการใช้งานของประชาชน ทั้งในด้านประสบการณ์ของผู้ใช้งาน (User Experience: UX) และหน้าจอสําหรับใช้งาน (User Interface: UI) ไปจนถึงการสร้างการรับรู้และการเข้าถึง

Platform ของประชาชน การตอบสนองความคิดเห็นของประชาชน และกระบวนการจัดการข้อมูลที่ได้มาจากประชาชนและนำข้อมูลที่ได้ไปผลักดันให้เกิดนโยบายเพื่อเป็นการแก้ปัญหาให้กับประชาชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ควรมีการพิจารณาถึงข้อจำกัดในการเข้าถึงอุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ตโฟน คอมพิวเตอร์ และสัญญาณอินเทอร์เน็ต ของกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม

ทีมนวัตกรรมได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกลุ่มเป้าหมายมาออกแบบและพัฒนาแนวทางสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (Citizen engagement) ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital platform) ด้วยการยกระดับระบบ IDEA XCHANGE ให้เป็นแพลตฟอร์มที่สามารถตอบสนอง และบริหารจัดการการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) การพัฒนาระบบ IDEA XCHANGE ในมุมมองประสบการณ์ของผู้ใช้งาน

(1) พัฒนารูปแบบการลงทะเบียน การเข้าระบบ (Login) และการยืนยันตัวตนในรูปแบบที่ง่ายและสะดวกเพื่อให้ประชาชนกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น หรือลดความซับซ้อนในการเข้าระบบ (Login) และยืนยันตัวตนให้สามารถดำเนินการด้วยกระบวนการเพียงครั้งเดียว (One-click process) ผ่านบัญชีกรใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เช่น Twitter, Facebook หรือ Google เป็นต้น

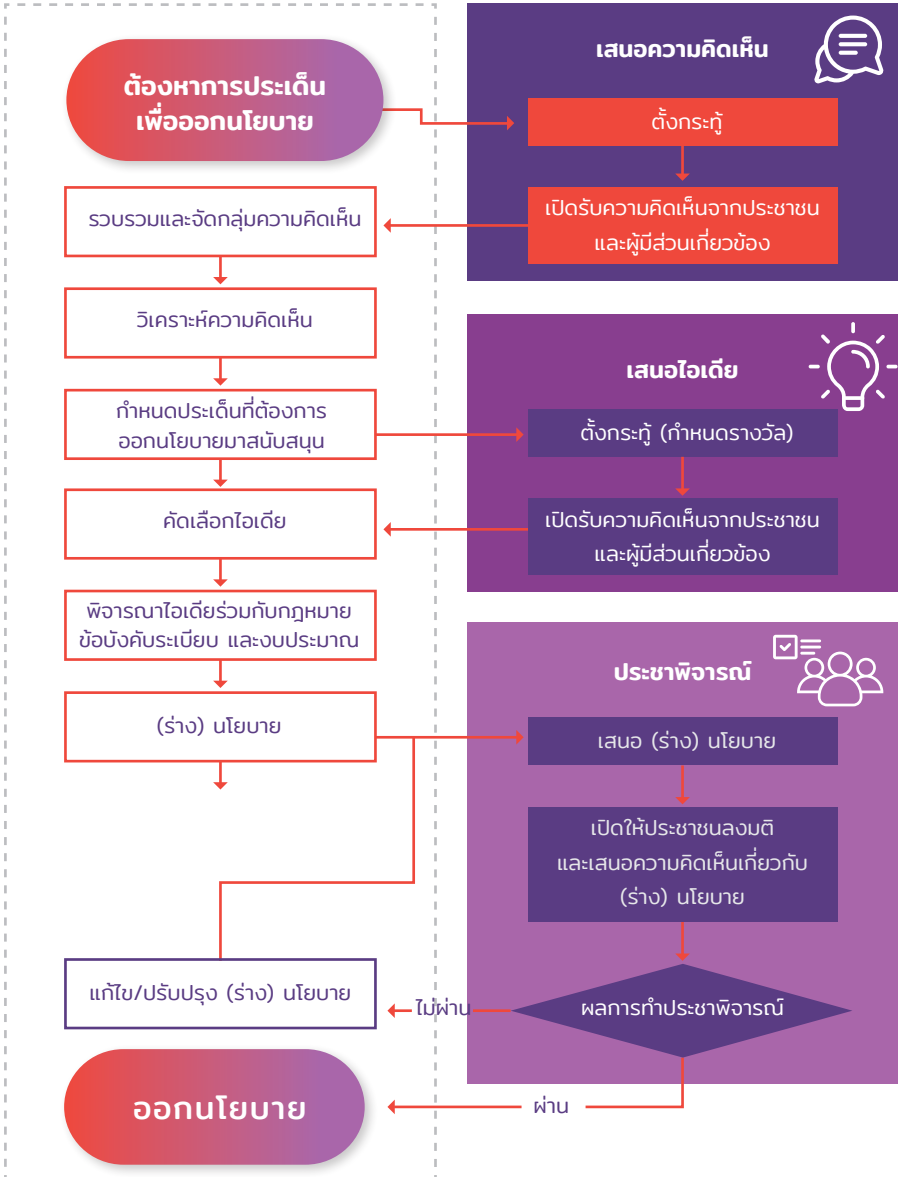
(2) เพิ่มฟังก์ชันแนะนำการใช้งาน โดยมีคำอธิบายเมนูต่าง ๆ วัตถุประสงค์ และวิธีการใช้งาน รวมทั้งแสดงการไหลของข้อมูลที่ประชาชนนำเข้าสู่ระบบ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็น (Idea) ว่าจะมีการส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร และจะมีการตอบกลับหรือแก้ปัญหาภายในระยะเวลาที่กำหนด

(3) เพิ่มฟังก์ชันการตอบกระทู้ในรูปแบบของการสำรวจความคิดเห็น หรือที่เรียกว่า โพล (Poll) เช่น การถาม-ตอบผ่านตัวเลือกที่กำหนด จะทำให้ข้อมูลมีรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลทำงานง่ายขึ้น แต่ยังคงรูปแบบการตอบกระทู้แบบปลายเปิดที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีความหลากหลายในการรับความคิดเห็นจากประชาชน

(4) พัฒนา User Interface (UI) โดยลดความเป็นทางการ ซึ่งอาจทำให้ประชาชนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งควรจัดกลุ่มแบ่งประเภทของหัวข้อต่าง ๆ เพื่อง่ายต่อการค้นหา และง่ายต่อการเลือกตั้งกระทู้ เช่น หัวข้อเกี่ยวกับการศึกษา เทคโนโลยี การเกษตร สุขภาพ เป็นต้น

หน่วยงานภาครัฐ

"IDEA XCHANGE" Platform



ภาพที่ 17 แนวทางในการใช้ IDEA XCHANGE Platform เพื่อสนับสนุนการออกนโยบายสาธารณะ

2) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลและระบบ IDEA XCHANGE Platform

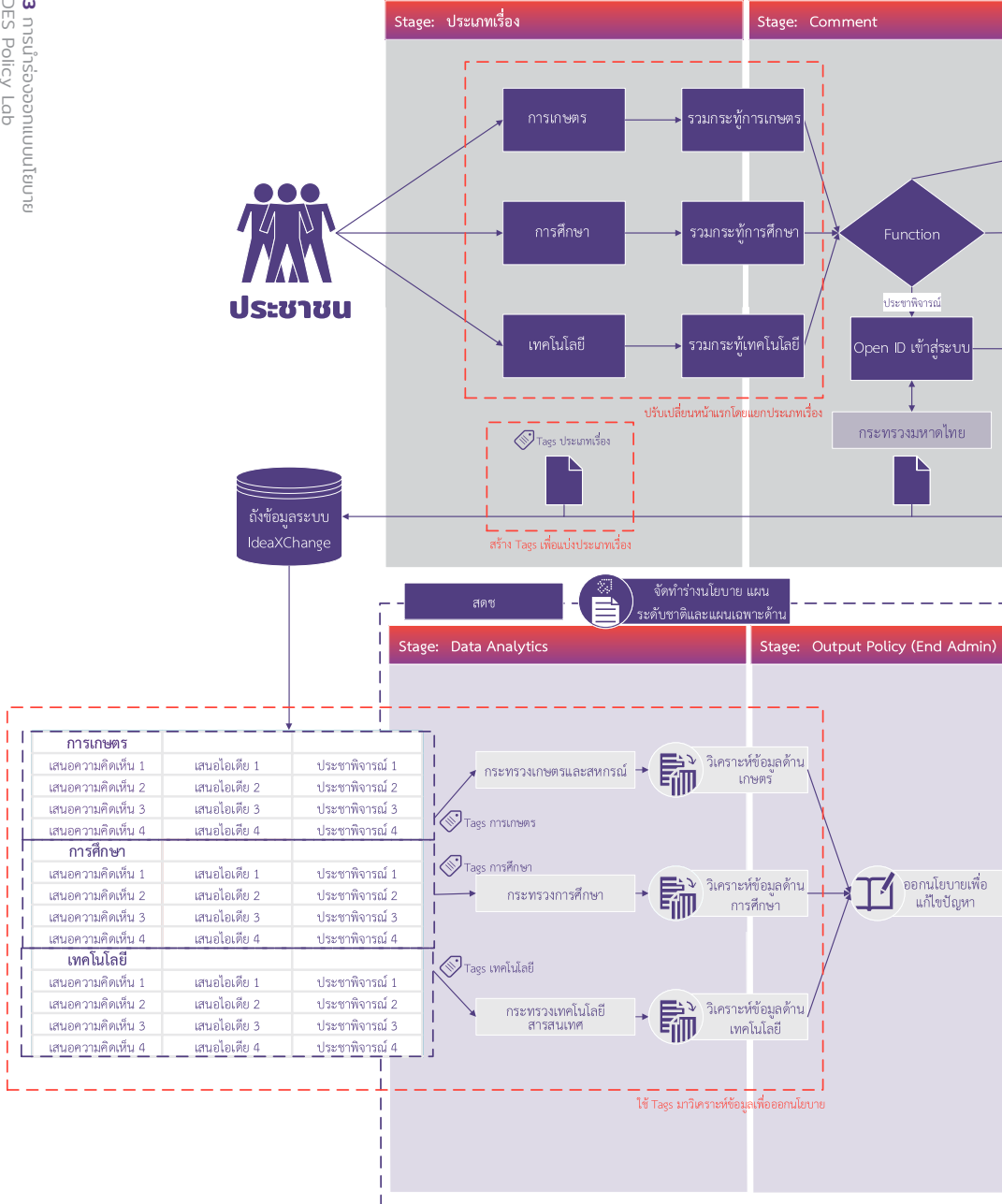
(1) จัดทำสถาปัตยกรรมฐานข้อมูล (Database architecture) โดยวิเคราะห์โครงสร้างและการไหลเวียนของข้อมูลอย่างชัดเจน

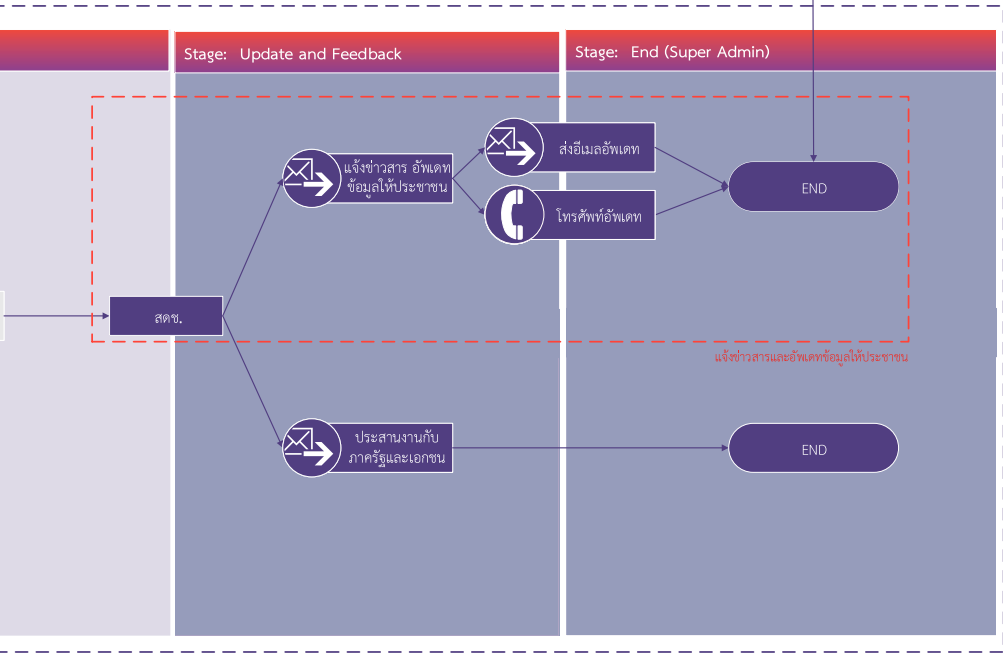
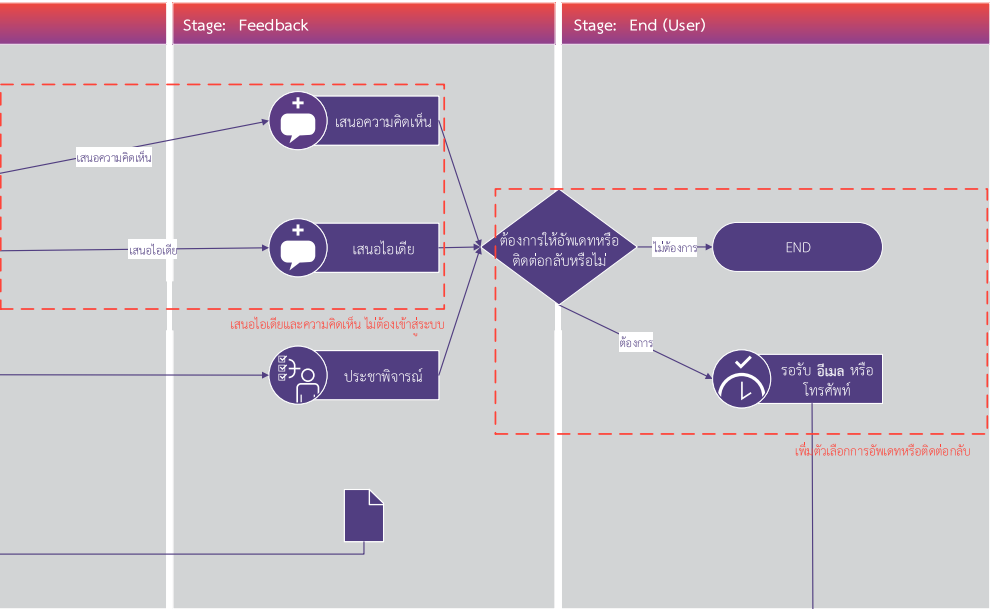
(2) ออกแบบกระบวนการสำหรับนำความคิดเห็นของประชาชนไปต่อยอดหรือใช้ประโยชน์ และกลไกการตอบกลับและการรายงานความคืบหน้าหรือผลลัพธ์ให้กับผู้ใช้ โดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน และมีระบบการติดตาม (Tracking) เพื่อให้ประชาชนทราบว่าเรื่องที่แสดงความคิดเห็นไปดำเนินการถึงกระบวนการใดแล้ว ในช่วงแรกอาจต้องเลือกปัญหาเล็ก ๆ ของประชาชนที่สามารถแก้ไขได้ทันทีแล้วดำเนินการแก้ไขพร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าให้ประชาชนทราบในทุกขั้นตอน

(3) กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการตอบกลับความคิดเห็นหรือดำเนินการแก้ไขปัญหาจากความคิดเห็นของประชาชนให้ชัดเจนสำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยอาจกำหนดตามประเภทกระทู้ หรือให้หน่วยงานที่ตั้งกระทู้เป็นผู้รับผิดชอบในกระทู้นั้น ๆ โดยต้องกำหนดช่วงเวลาและระยะเวลาในการตอบกลับให้ชัดเจนผ่านกฎ/ระเบียบในการบริหารราชการ

(4) กำหนดบทบาทความรับผิดชอบของ สดช. ในฐานะผู้ดูแลระบบ IDEA XCHANGE และหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่สามารถนำแพลตฟอร์มไปใช้ในภารกิจให้ชัดเจน รวมทั้งหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในการตอบกลับความคิดเห็นของประชาชน เพื่อให้ผู้ใช้มั่นใจว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบหรือได้พิจารณาความคิดเห็นและแนวคิดที่ได้นำเสนอจริง และทราบถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่น ทำให้ประชาชนเห็นประโยชน์ของแพลตฟอร์ม และกลับเข้ามาใช้งานหรือแนะนำต่อ

ภาพที่ 18 การปรับปรุงและพัฒนาการใช้งานทั่วไปของระบบ IDEA XCHANGE Platform





3) การส่งเสริมความร่วมมือสนับสนุนการบริการ ระบบ IDEA XCHANGE Platform

(1) ร่วมมือกับเว็บไซต์ หรือแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ประชาชนไทยนิยมใช้เป็นสื่อกลางในการแสดงความคิดเห็นสาธารณะและได้รับความนิยมในปัจจุบัน เช่น Change.org หรือ Pantip.com โดยอาจใช้ควบคู่กับการเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นในรูปแบบ Offline ไว้ให้ประชาชนที่ไม่พร้อมหรือไม่ต้องการใช้แพลตฟอร์มนี้ ส่วนในอนาคตหากต้องการใช้แพลตฟอร์มนี้เป็นศูนย์กลางในการรับความคิดเห็น ประมวลผล และพัฒนานโยบายสาธารณะต้องพัฒนาระบบเพื่อรองรับข้อมูลที่มาจากหลายแหล่งที่มาด้วย

(2) ส่งเสริมการใช้งานแพลตฟอร์ม IDEA XCHANGE โดยการร่วมมือผ่านสื่อและช่องทางดิจิทัลกับผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมสมัยใหม่ (Influencer) ที่ได้รับความนิยมและได้รับความไว้วางใจจากประชาชนในสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เพื่อดึงดูดให้ประชาชนเข้าแสดงความคิดเห็น หรือเสนอความคิดเห็นผ่านแพลตฟอร์มด้วยความเต็มใจ สร้างความมั่นใจในการเข้ามาแสดงความคิดเห็นให้กับประชาชนได้มากขึ้นด้วย

4) การต่อยอดการใช้ประโยชน์จาก IDEA XCHANGE Platform

(1) การนำข้อมูลความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากประชาชนผ่านแพลตฟอร์ม มาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงาน ความจำเป็นเร่งด่วนของประชาชน และสังเคราะห์ออกเป็นประเด็นเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ หรือการกำหนดนโยบาย ทั้งนี้ อาจมีการพัฒนาต่อยอดให้แพลตฟอร์ม IDEA XCHANGE ให้มีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูล เช่น มีระบบดึงข้อมูลที่สามารถเลือกประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยใช้คำสำคัญ (Keyword) ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานในการจัดการข้อมูล หรือการพัฒนาให้ระบบสามารถทำการวิเคราะห์ข้อความ (Text analytics) ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐในการเข้ามาใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มนี้ อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อแพลตฟอร์มนี้ จากการที่นำข้อมูลความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของประชาชนไปสู่การกำหนดเป็นนโยบายสาธารณะเพิ่มมากขึ้น อันจะมีผลต่อปริมาณการใช้งาน IDEAXCHANGE Platform ในระยะยาว

(2) การใช้ประโยชน์จาก แพลตฟอร์ม IDEA XCHANGE ในส่วนของฟังก์ชันการ “เสนอความเห็น” ผ่านรูปแบบของการจัดทำโครงการ การให้ทุนสนับสนุน โดยการเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน นำเสนอแนวคิดและวิธีการในการแก้ปัญหา ตามโจทย์ประเด็นเชิงนโยบายที่กำหนดอย่างสร้างสรรค์ และสามารถนำเงินทุนไปต่อยอดแนวคิด เพื่อเกิดเป็นรูปธรรมได้ โดยใช้กลไกการให้ทุนสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือจากแหล่งทุนอื่น

(3) การส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐทำประชาพิจารณ์ผ่านแพลตฟอร์ม IDEA XCHANGE ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อนโยบายสาธารณะในแต่ละประเด็น ด้วยการเป็นช่องทางที่หน่วยงานของรัฐสามารถรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน โดยใช้ระยะเวลาที่รวดเร็ว และประหยัดงบประมาณเพื่อการปรับปรุงร่างนโยบาย ให้มีความเหมาะสมและตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน หรือผู้รับประโยชน์จากนโยบาย ก่อนการกำหนดเป็นนโยบายสาธารณะ

5) การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลอื่น

ในการนำข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนไปใช้ในการออกแบบและพัฒนานโยบายสาธารณะนั้น นอกเหนือจากการรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะผ่านแพลตฟอร์ม IDEA XCHANGE แล้ว ภาครัฐยังสามารถนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบนโยบายสาธารณะได้ อาทิ

(1) ข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย (Social media) อาทิ Twitter Facebook หรือ Web board ต่าง ๆ เพื่อสกัดประเด็นที่เป็นที่น่าสนใจหรือควรจับตามองเป็นพิเศษในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งข้อมูลในลักษณะส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอน (Unstructured data) ซึ่งมีหลากหลายวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชน เช่น การทำ Social listening Text mining หรือ Media sentiment model เป็นต้น แม้ว่าข้อมูลจำพวกนี้จะมีความหลากหลายสูง รวมไปถึงมีการจัดการและการวิเคราะห์ที่เฉพาะทาง แต่ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพความเป็นจริงของประชาชนว่าต้องการอะไร หรือมีความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ อย่างไร ซึ่งช่องทางแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online platform) นั้นก็มีข้อจำกัดคือ ประชาชนทุกคนในประเทศไม่สามารถเข้าถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online platform) หรือโซเชียลมีเดีย (Social media) ได้ครบทุกคน ดังนั้น การเลือกใช้หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากช่องทางนี้จึงต้องเป็นหัวข้อและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นบางกลุ่มเท่านั้น

(2) ข้อมูลจากการแบ่งปัน (Sharing) ระหว่างหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชน เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ การร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน จะเป็นส่วนสำคัญในการบูรณาการข้อมูลของประเทศ ทั้งนี้ หากสามารถลดข้อจำกัดหรือกฎระเบียบบางประการในเรื่องการขอใช้ข้อมูลร่วมกัน หรือมีการจัดทำและเปิดเผยชุดข้อมูลเปิด (Open data) ของประเทศไทยที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ก็จะเป็นข้อมูลที่สามารรถนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบและพัฒนานโยบายสาธารณะโดยที่ไม่จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชนใหม่ ในทุกครั้งที่แต่ละหน่วยงานต้องการข้อมูล ○



บทที่ 4

ระบบนิเวศ ในการทำงานของ DES Policy Lab

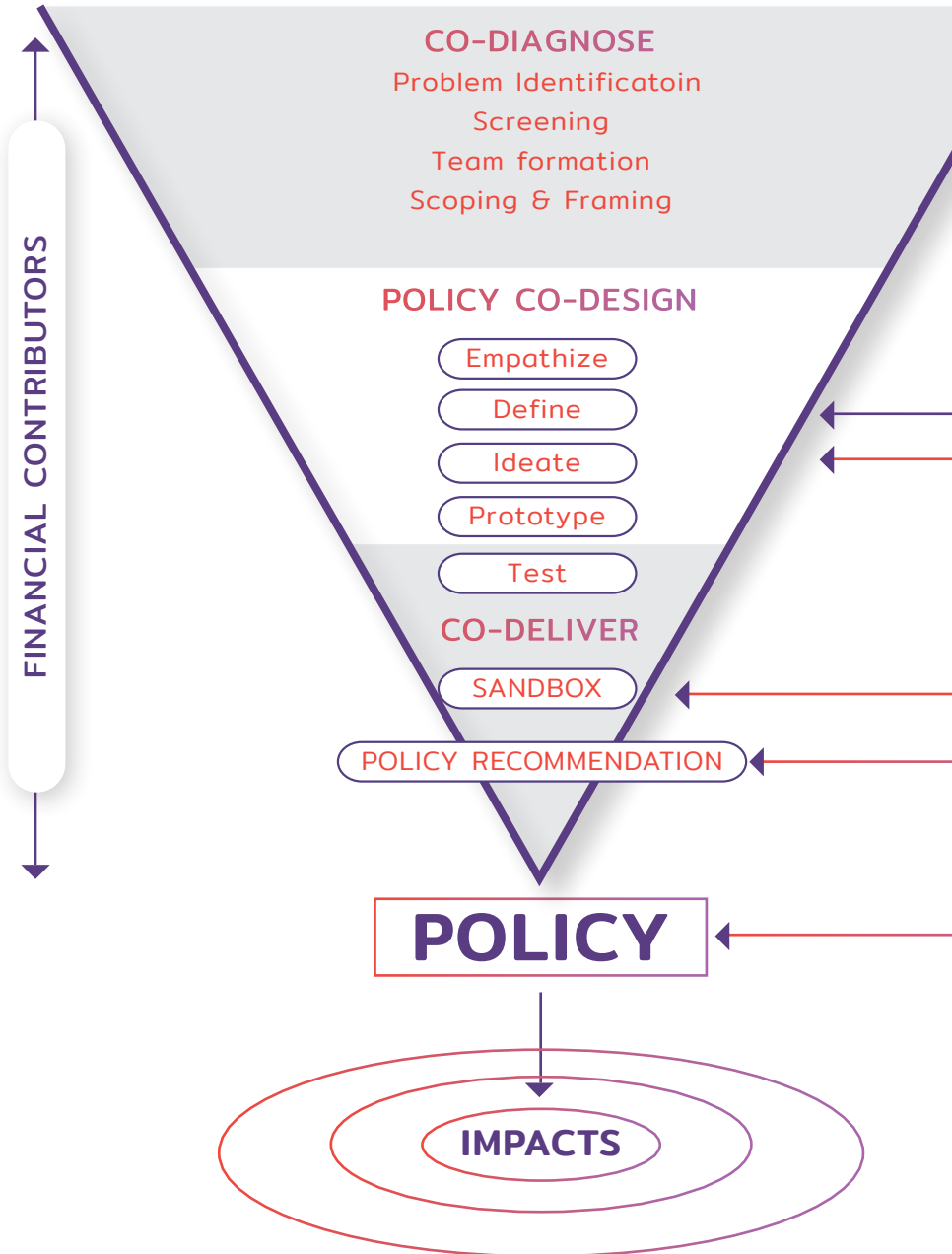
ระบบนิเวศเพื่อการทำงาน (Ecosystem) เป็นเครือข่ายการทำงานที่แต่ละหน่วยอาจมีบทบาทที่ต่างกันไปแต่ยังคงเกี่ยวพันซึ่งกันและกันดังเช่นระบบนิเวศทางธรรมชาติ การสร้างระบบนิเวศนี้จะทำให้การทำงานของห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DES Policy Lab) มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผสมผสานหลักการ A-F principles ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นเพื่อมาใช้ในการทำงาน โดยรากฐานประการสำคัญของการสร้างเครือข่ายการทำงานของ DES Policy Lab คือ การร่วมสร้างสรรค์ (Co-creation) เป้าหมายสำคัญของการสร้างระบบนิเวศเพื่อการทำงาน คือ การระดมความเชี่ยวชาญหรือแลกเปลี่ยนความรู้เชิงนโยบายดิจิทัล และที่สำคัญกว่านั้น ยังเป็นการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ DES Policy Lab สามารถขอความร่วมมือได้สำหรับโครงการอื่น ๆ ในอนาคตอีกด้วย



บทบาทสำคัญของ DES Policy Lab จึงทำหน้าที่เป็นพื้นที่กลางเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูล ผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติ และผู้กำหนดนโยบายมีส่วนในการสร้างนโยบายดิจิทัลร่วมกัน โดยแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ เช่น การจัดตั้งศูนย์ประสานการทำงานร่วมกับ DES Policy Lab ภายใต้มหาวิทยาลัยชั้นนำ เพื่อรองรับโจทย์นโยบายและทำงานเชิงบูรณาการ เพราะจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นได้ว่ามีหน่วยงานพันธมิตรที่สามารถร่วมกันขับเคลื่อนงานเพื่อตอบโจทย์เชิงนโยบายได้โดยตรง และสามารถบูรณาการข้ามศาสตร์เพื่อคิดค้นนวัตกรรมทางนโยบายและนวัตกรรมเพื่อสาธารณะ สำหรับโจทย์ที่มีความหลากหลายผ่านการทำงานร่วมกับคณะและสถาบันต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ การดำเนินงานของ DES Policy Lab เป็นการดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก 4 กลุ่ม คือ (1) ผู้สนับสนุนข้อมูลและผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ (Information contributors & Co-creators) (2) ผู้ปฏิบัติ (Implementors) (3) ผู้กำหนดนโยบาย (Policy makers) และ (4) ผู้ให้เงินทุน (Financial contributors) โดยแต่ละกลุ่มมีบทบาทแตกต่างกันไปตามกระบวนการดำเนินงานดังภาพที่ 19 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 19 ระบบนิเวศในการทำงานของ DES Policy Lab





INFORMATION CONTRIBUTORS & CO-CREATORS

- data
- domain knowledge
- local insights
- diverting mind
- beneficiaries

IMPLEMENTORS

- mandate-based
- area-based

POLICY MAKERS

- policy design
- decision makers

4.1 ผู้สนับสนุนข้อมูลและ ผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ (Information contributors & Co-creators)

การระดมเครือข่ายความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาสำหรับ DES Policy Lab ควรรวมถึงผู้สนับสนุนข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมทั้งผู้ที่คิดต่างหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบในประเด็นนั้น ๆ ซึ่งเป็นอีกกลุ่มสำคัญที่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ อันเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่มีการกระจายแนวความคิด (Diverge) ที่หลากหลายและรอบด้าน โดยเฉพาะบทบาทสำคัญในขั้นตอนการกวาดสัญญาณ (Scan) สำหรับกระบวนการคาดการณ์อนาคต ขั้นตอนการสร้างความรู้เข้าใจ (Empathize) และขั้นตอนการสร้างสรรค์แนวความคิด (Ideate) สำหรับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ทั้งนี้ ผู้สนับสนุนข้อมูลและ Co-creators ยังสามารถมีบทบาทในการช่วยทดสอบแนวความคิดหรือต้นแบบที่ได้ผลิตมา เนื่องจากมักเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับประเด็นปัญหาและเข้าใจความต้องการของประชาชนมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

สำหรับการดำเนินงานของ DES Policy Lab นั้น ผู้สนับสนุนข้อมูลและผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ในระดับบุคคล คือประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมด้านดิจิทัล ธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโจทย์นโยบาย ในระดับหน่วยงาน ผู้สนับสนุนข้อมูล และผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ที่สำคัญ ประกอบด้วย

- หน่วยงานที่มีภารกิจขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เช่น สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานคณะกรรมการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เป็นต้น
- หน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ สำนักงานสถานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ สถาบันการศึกษา และสถาบันวิจัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น
- หน่วยงานที่เป็นคลังสมองของประเทศ เช่น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันนโยบายสาธารณะและการพัฒนา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เป็นต้น

- หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Domain expert) ในแต่ละสาขา เช่น ด้านการเกษตร การสาธารณสุข การคมนาคมขนส่ง การเงินการคลัง การท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น
- หน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนทั้งในส่วนของ สภาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ประกอบการในธุรกิจและอุตสาหกรรมดิจิทัล หรือธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน
- หน่วยงานภาคประชาชน เช่น องค์กรภาคประชาสังคม ศูนย์ดิจิทัลชุมชน เป็นต้น
- หน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น สหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (ITU) องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) เป็นต้น



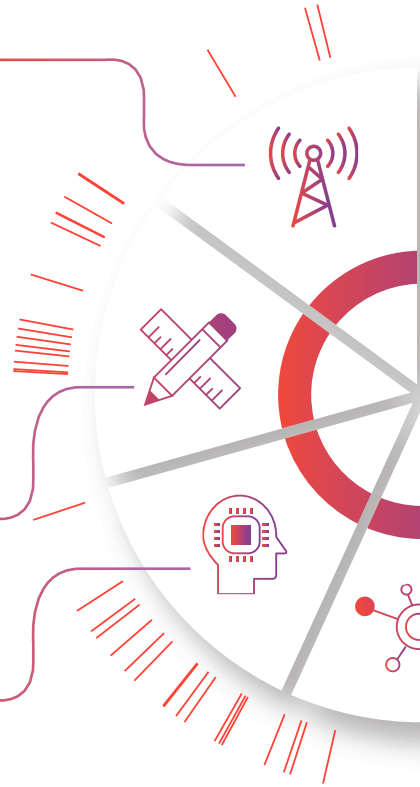
การดำเนินงานของ DES Policy Lab

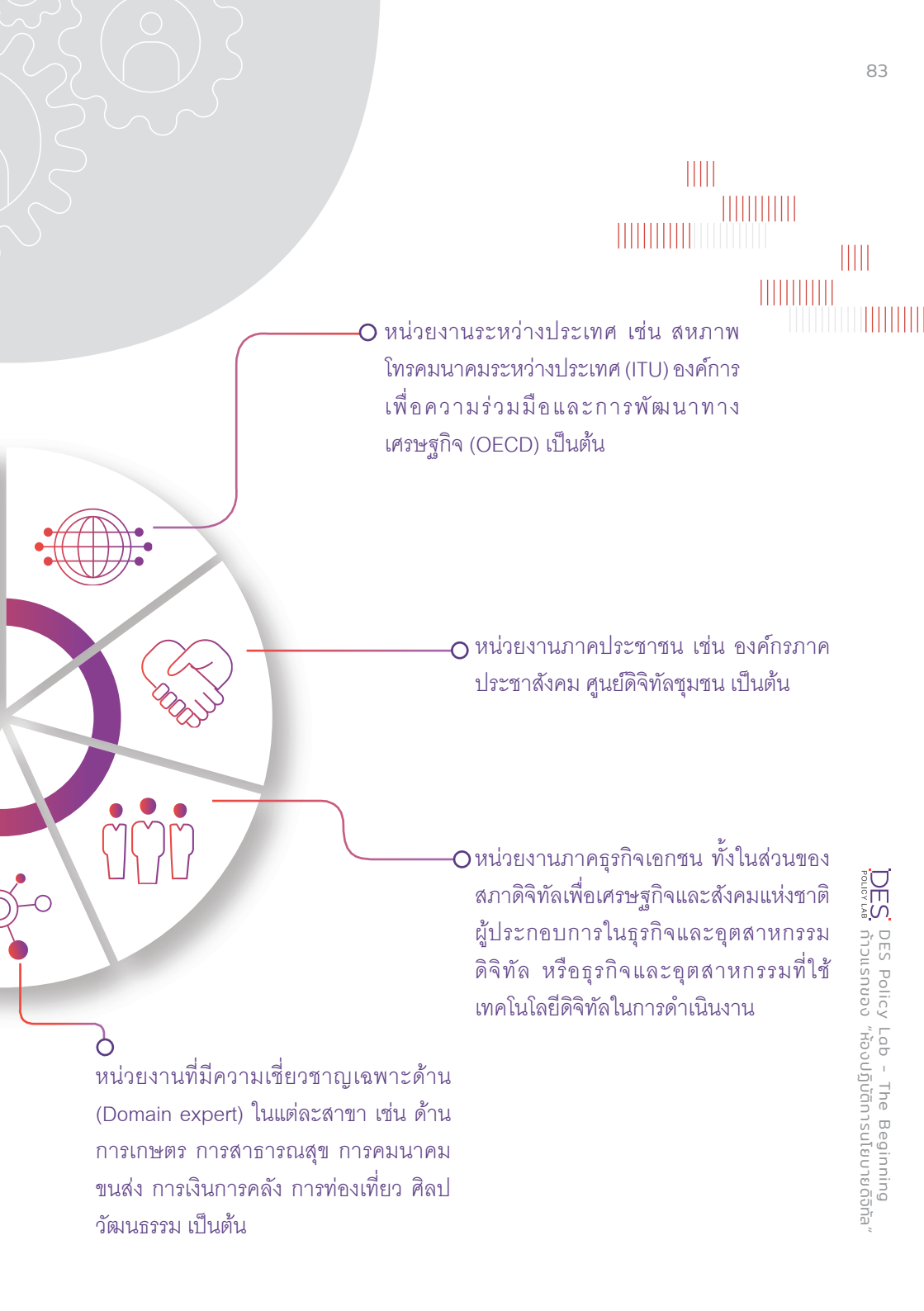
นั้นมีผู้สนับสนุนข้อมูลและผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ที่สำคัญ ประกอบด้วย

หน่วยงานที่มีภารกิจขับเคลื่อนการพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เช่น สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เป็นต้น

หน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ สถาบันการศึกษา และสถาบันวิจัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

หน่วยงานที่เป็นคลังสมองของประเทศ เช่น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันนโยบายสาธารณะและการพัฒนา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เป็นต้น





○ หน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น สหภาพ
โทรคมนาคมระหว่างประเทศ (ITU) องค์การ
เพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทาง
เศรษฐกิจ (OECD) เป็นต้น

○ หน่วยงานภาคประชาชน เช่น องค์กรภาค
ประชาสังคม ศูนย์ดิจิทัลชุมชน เป็นต้น

○ หน่วยงานภาครัฐกิจเอกชน ทั้งในส่วนของ
สภาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ผู้ประกอบการในธุรกิจและอุตสาหกรรม
ดิจิทัล หรือธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ใช้
เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน

○ หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
(Domain expert) ในแต่ละสาขา เช่น ด้าน
การเกษตร การสาธารณสุข การคมนาคม
ขนส่ง การเงินการคลัง การท่องเที่ยว ศิลป
วัฒนธรรม เป็นต้น

4.2 | ผู้ปฏิบัติ (Implementors)

ผู้ปฏิบัติอาจรวมถึงผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการจริง ทั้งในเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ ผู้ปฏิบัติจะมีส่วนสำคัญต่อการช่วยสร้างสรรค์แนวความคิด เนื่องจากมีความเข้าใจโอกาสและความท้าทายทั้งในเชิงประเด็นและในพื้นที่ควบคู่กัน นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติจะมีบทบาทอย่างมากในกระบวนการทดลองนโยบาย โดยผู้ปฏิบัติสำหรับ DES Policy Lab จะรวมถึง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนประเด็นนโยบายแต่ละด้าน หน่วยงานกลางที่มีส่วนสนับสนุนการขับเคลื่อน ทั้งในส่วนของสำนักงานประมาณ สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. รวมถึงหน่วยงานในพื้นที่ เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ศูนย์ดิจิทัลชุมชน เป็นต้น

4.3 | ผู้กำหนดนโยบาย (Policy makers)

ผู้กำหนดนโยบายจะมีส่วนสำคัญในช่วงท้ายของกระบวนการของ DES Policy Lab หรืออาจมีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการออกแบบนโยบาย ซึ่งกลุ่มนี้จะประกอบด้วย คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการเฉพาะด้าน หรือคณะกรรมการระดับชาติที่เกี่ยวข้อง โดยจะเป็นกลุ่มที่สร้างแรงผลักดันสำคัญให้นโยบายที่ผ่านกระบวนการคิดและรับฟังภายในเครือข่าย เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ทางนโยบายได้อย่างแท้จริง

4.4 | ผู้ให้เงินทุน (Financial contributors)

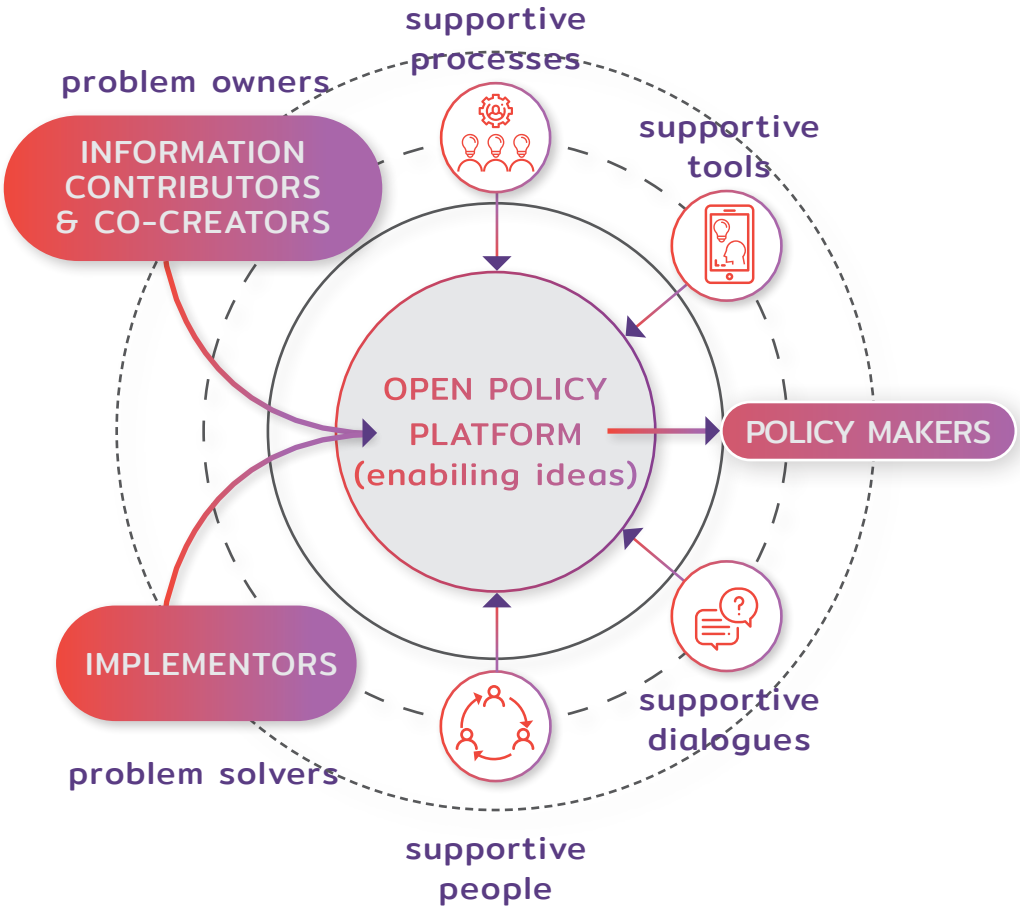
บทบาทในด้านการสนับสนุนเงินทุนมีความสำคัญต่อทั้งกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งในการดำเนินงานของ DES Policy Lab ดำเนินการโดยอาศัยกลไกการทำงานร่วมกับกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ต่อการให้บริการสาธารณะ รวมทั้งการสนับสนุนจากแหล่งทุนอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การออกแบบระบบนิเวศของการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงเป็นการเปิดประตูสู่การบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นแนวราบมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นการวางรากฐานให้เกิดการต่อยอดสู่การสร้างเครือข่ายและบูรณาการความร่วมมือ

สู่หน่วยงานภาคส่วนอื่นภายใต้ความสำเร็จของเป้าหมายเชิงนโยบายร่วมกัน ทั้งนี้ ช่องทางการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจเกิดจากการสร้างสัมพันธ์โดยตรงกับหน่วยงานดังกล่าว หรือการเปิดช่องทางใหม่ ๆ เช่น การมีแพลตฟอร์มออนไลน์ในการเสนอแนวความคิด การเปิดการแข่งขันเชิงนโยบาย หรือการร่วมมือกับศูนย์วิจัยในหัวข้อต่าง ๆ เป็นต้น โดยกิจกรรมทั้งหมดนี้มีเป้าหมายสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวความคิดหรือความรู้ใหม่เชิงนโยบายดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์เพื่อเป็นพันธมิตรในการดำเนินงานร่วมกับ DES Policy Lab

การทราบบทบาทของแต่ละองค์กร หน่วยงาน และบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในระบบนิเวศเพื่อการทำงานนี้ จะส่งผลให้การดำเนินการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder analysis) และการสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการเสนอแนะนโยบายสาธารณะมีเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กรอบบทบาทดังกล่าวมองผ่านมุมมองของกระบวนการจะมีขั้นตอนที่ผู้มีส่วนร่วมจะสามารถเข้ามาดำเนินการในเครือข่ายได้ ทั้งนี้ บทบาทของ DES Policy Lab จะทำหน้าที่เป็นพื้นที่กลางเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูล ผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติ และผู้กำหนดนโยบายมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายดิจิทัลร่วมกัน ตามภาพที่ 20 ทั้งนี้ DES Policy Lab จะคอยสนับสนุนให้เกิดบทสนทนาและการอภิปรายที่ส่งเสริมแนวความคิดที่หลากหลาย ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้เสนอไว้ ผ่านเครื่องมือทั้งทางดิจิทัลและทางกายภาพที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมเชิงนโยบาย และผ่านบุคลากรที่คอยสนับสนุนและต่อยอดแนวความคิด ○



ภาพที่ 20 ภาพแสดงบทบาทของ DES Policy Lab ในฐานะพื้นที่กลางเพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมกับหลากหลาย (ดัดแปลงจาก SG:D Singapore Open Innovation Platform)





บทที่ 5

5 แนวทางการจัดตั้ง DES Policy Lab

หากพิจารณาจากประสบการณ์และตัวแบบของการจัดตั้ง Policy Lab จากกรณีศึกษาของต่างประเทศ จะพบว่า กลไกในลักษณะนี้เกิดขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความเปลี่ยนแปลงบนฐานของนวัตกรรมในระบบบริหารงานภาครัฐผ่านการเปิดพื้นที่สร้างสรรค์และสร้างระบบนิเวศใหม่ในการดำเนินงานร่วมกันจากหลากหลายภาคส่วนเพื่อแสวงหาวิสัยคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ให้การขับเคลื่อนงานของรัฐสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน ด้วยเหตุนี้ หัวใจสำคัญของการกำหนดโครงสร้างและสถานะของ Policy lab จึงได้แก่ ความเป็นอิสระ (Autonomy) ในเชิงการบริหารจัดการ และความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการดำเนินงานซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดของระบบราชการปกติ

คุณลักษณะและเงื่อนไขการดำเนินงานของ DES Policy Lab

การกำหนดบทบาทและภารกิจของ DES Policy Lab อยู่บนฐานคิดของการเปิดพื้นที่ให้สามารถลองผิดลองถูก (Trials and errors) หรือมีลักษณะของการขับเคลื่อนงานในแบบ “ทดลอง” (Experimental) ได้โดยไม่ผูกติดกับการกำหนดบทบาทหน้าที่และพันธกิจที่เคร่งครัดและตายตัว ดังนั้น การจัดสรรงบประมาณ ระเบียบกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการและการประเมินผลงาน ก็จะต้องเป็นไปภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวด้วย นั่นคือ

(1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอในการบริหารงบประมาณ โดยอาจสามารถขอรับการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนในลักษณะในรูปแบบเงินก้อน (Block Grant) แทนการจัดสรรงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting) เพื่อให้กลไก Policy Lab สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

(2) มุ่งเน้นให้ Policy Lab สามารถมีความเป็นอิสระเชิงการบริหารจัดการ (Managerial autonomy) ได้ตามสมควร โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลดข้อจำกัดของระเบียบกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการในระบบราชการปกติ

(3) ในการดำเนินประเมินผลงานรวมถึงระบบติดตามและตรวจสอบงบประมาณและผลงานจะต้องเกื้อกูลต่อการเปิดพื้นที่สร้างสรรค์ซึ่งมีระดับความเสี่ยงสูงกว่าการขับเคลื่อนภารกิจดั้งเดิมและภารกิจปกติประจำวัน ดังนั้น หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบจะต้องมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างเพียงพอ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด หากนำมาพิจารณาร่วมกับบริบทในเชิงสถาบันของการบริหารงานภาครัฐไทย จึงเสนอแนะว่าในช่วงแรก ให้จัดตั้ง DES Policy Lab ในรูปแบบโครงการภายใต้สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ภายใต้ระบบราชการปกติโดยไม่จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่หรือการปรับแก้ข้อกฎหมายใหม่ แนวทางการดำเนินการดังกล่าวเป็นรูปแบบที่มีความยุ่งยากในการจัดตั้งน้อย แต่มีจุดเด่นในการสร้างความเป็นอิสระและยืดหยุ่นผ่านการจัดตั้งในรูปของโครงการ (Project-based lab) เพื่อแยก Policy Lab ออกจากการดำเนินงานประจำของราชการผ่านการทำสัญญาจ้างโครงการกับหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งทำให้เกิดความยืดหยุ่นทั้งในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร

งบประมาณ และการบริหารจัดการในมิติอื่น ๆ ขณะเดียวกันการจัดตั้ง Policy Lab ในรูปแบบโครงการยังมีลักษณะเป็น “ความสัมพันธ์บนฐานของสัญญา/ข้อตกลง” (Contractual basis) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ระหว่าง Policy Lab กับหน่วยงานต้นสังกัดหรือรัฐบาลอีกด้วย

องค์ประกอบของ DES Policy Lab ในรูปแบบนี้จะประกอบไปด้วย

(1) คณะกรรมการบริหาร (Governing Board) ขึ้นตรงกับคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้ Policy Lab อยู่ภายใต้การรับรู้และการสนับสนุนของรัฐบาลและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารอาจแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหาร เพื่อทำหน้าที่กำกับและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของ Policy Lab รวมทั้งอำนวยความสะดวกดำเนินงาน

(2) ผู้รับผิดชอบหรือผู้จัดการโครงการ (Project manager) เป็นบุคลากรที่สรรหาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยมีบทบาทหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนงานของ Policy Lab ทั้งการบริหารจัดการ การประสานงานเครือข่าย และการสื่อสารการดำเนินงานต่อสาธารณะ

(3) คณะทำงาน (Working committee) ประกอบด้วยบุคคลที่สรรหาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก และบุคลากรภายใน สดช. เพื่อร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนงานของ Policy Lab ตามขอบเขตการดำเนินงานและสร้างผลผลิตตามนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหาร สำหรับแหล่งเงินงบประมาณที่นำมาใช้ในการดำเนินการของ DES Policy Lab มาจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ สดช. และงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จุดเด่นสำคัญของการจัดตั้งในรูปแบบนี้ นอกจากความไม่ยุ่งยากในการจัดตั้งแล้ว การกำหนดให้เป็น “โครงการ” ยังทำให้สามารถกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดได้ชัดเจน ซึ่งหากครบกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจในเชิงนโยบายมองเห็นประโยชน์หรือคุณค่าของ Policy Lab ก็สามารถขยายระยะเวลาดำเนินงานต่อไปได้ หรืออาจยกระดับความเป็นสถาบันไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนและถาวรขึ้นไปได้ เช่น จัดตั้งเป็นองค์กรพิเศษภายใต้ส่วนราชการ หรือจัดตั้งในลักษณะเป็นธุรกิจ Start-up ของรัฐบาล ทั้งนี้ หากกลไกหมดความสำคัญหรือความจำเป็นด้วยเหตุผลอื่น ๆ ก็สามารถยุบและยุติโครงการได้ทันที ○

องค์ประกอบของ DES Policy Lab



Governing Board

- ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ
- ทำกับและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของ Policy Lab รวมทั้งอำนวยความสะดวกแก่คณะทำงาน เช่น กฎระเบียบ



งบประมาณสนับสนุน

- งบประมาณของ สดช.
- กองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



Project manager/ Lab Director

- เป็นบุคคล ทำสัญญาจ้างโครงการกับ สดช.
- มีบทบาทหลักในการประสานงานและวางแผนการดำเนินงานของ Policy Lab



Working committee

- ประกอบด้วยบุคคลภายนอกและภายใน
- เป็นคณะทำงานของ Policy Lab

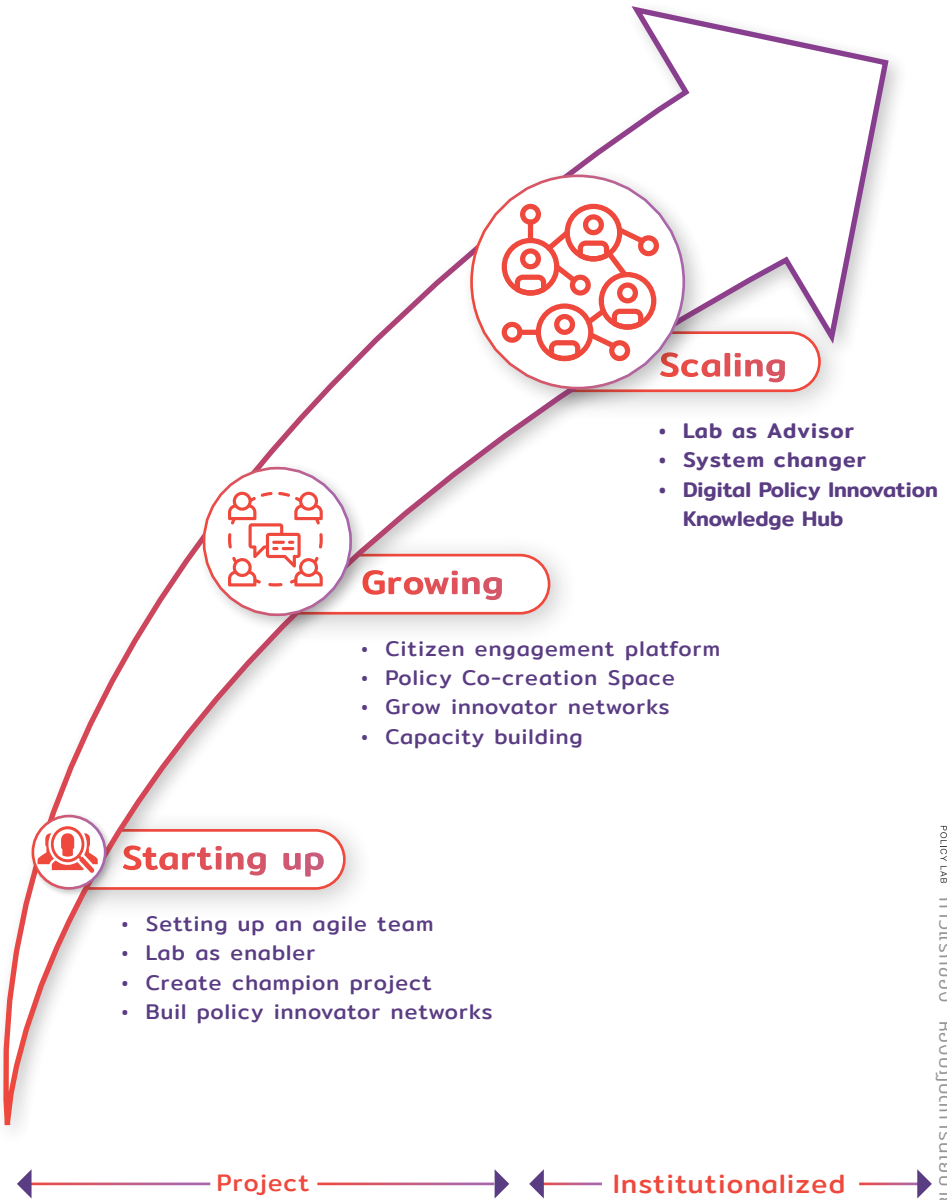
ภาพที่ 21 องค์ประกอบของ DES Policy Lab



ก้าวต่อไปของ DES Policy Lab

การดำเนินการนี้เป็นก้าวแรกที่สำคัญของ DES Policy Lab ที่มุ่งศึกษาและออกแบบกระบวนการและวิธีการพัฒนานโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงออกแบบแนวทางการจัดตั้งและระบบนิเวศที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังได้ดำเนินการนำร่องพัฒนาต้นแบบเชิงนโยบาย 3 โครงการ เพื่อทดสอบกระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab ที่วางไว้ ซึ่งผลจากการประเมินโครงการชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของวิธีการพัฒนานโยบายโดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่หลากหลาย (Co-creation) ในการสร้างสรรค์แนวคิดนโยบาย และการทดสอบ ปรับปรุงแนวคิดนโยบาย และบริการภาครัฐก่อนนำไปปฏิบัติ

สำหรับก้าวต่อไปของ DES Policy Lab สามารถพิจารณาแนวทางการพัฒนา DES Policy Lab ในอนาคต โดยแบ่งระยะของการพัฒนาออกเป็น 3 ช่วงคือระยะเริ่มต้น (Starting up) ระยะเติบโต (Growing) และระยะขยายผล (Scaling) โดยแต่ละช่วงใช้ระยะเวลา 1-2 ปี โดยพิจารณาทั้งในแง่ของยุทธศาสตร์และรูปแบบการจัดตั้ง ตามระยะเวลาการพัฒนาที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้ดังในภาพที่ 22 ดังนี้



ภาพที่ 22 แนวทางการพัฒนา DES Policy Lab

ในระยะแรกคือ การเริ่มจัดตั้งห้องปฏิบัติการหรือระยะเริ่มต้น (Starting up) ซึ่งประกอบด้วยการจัดตั้งทีมนวัตกรรม การดำเนินการพัฒนาแนวคิดเชิงนโยบายด้านดิจิทัล โดยสร้างการมีส่วนร่วมจากกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งสร้างสรรคผลลัพ์ที่สร้างประโยชน์อย่างชัดเจนเพื่อพิสูจน์คุณค่าของห้องปฏิบัติการนโยบาย นอกจากนี้ ระยะ Starting up ยังเป็นช่วงเวลาในการวางกลไกการสนับสนุนนวัตกรรมผ่านกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และการพัฒนาระบบนิเวศที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมอีกด้วย

การพัฒนานโยบายในระยะเริ่มต้นควรเลือกโจทย์เชิงนโยบายที่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และไม่ทำโครงการจำนวนมากในเวลาเดียวกัน แต่มุ่งพลังไปที่การสร้าง Champion Project ที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ทีมสามารถสื่อสารคุณค่าของ DES Policy Lab ได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การยอมรับและการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และจากสาธารณชน โดย DES Policy Lab สามารถเล่นบทบาทเป็นได้ทั้งผู้สร้างสรรคนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovator) ผ่านกระบวนการออกแบบนโยบายอย่างมีส่วนร่วม และเป็นผู้สนับสนุน (Enabler) ซึ่งทำหน้าที่ตั้งโจทย์การออกแบบเชิงนโยบาย (Policy design challenge) ที่ถูกต้อง และเปิดรับแนวคิดนวัตกรรมจากประชาชนหรือเครือข่ายนวัตกรรม จากนั้นจึงคัดเลือกแนวคิดที่มีศักยภาพสูงและให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น เงินทุนหรือเครือข่าย เป็นต้น

ทีมนวัตกรรม ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากทั้งในและนอกระบบราชการ รวมถึงมีทักษะความเชี่ยวชาญที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรคแนวคิดเชิงนโยบายใหม่ ๆ เช่น ทักษะด้านนวัตกรรม ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม ทักษะด้านการพัฒนานโยบาย และทักษะด้านดิจิทัลหรือวิทยาศาสตร์ข้อมูล นอกจากนี้ ควรเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่เหมาะสม คือ มีความคิดที่เปิดกว้าง รักการเรียนรู้และกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่หลากหลาย และมีเจตนาที่ว่าจะพัฒนานโยบายสาธารณะที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง ในช่วงเริ่มต้นนี้ ควรจัดตั้งทีมที่มีขนาดเล็กและคล่องตัว แต่ทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือระบบนิเวศที่หลากหลาย

ในระยะเติบโต (Growing) ทีมนวัตกรรมสามารถต่อยอดการทำงานจากรากฐานและเครือข่ายที่ได้สร้างและสั่งสมไว้ในระยะแรก โดยสามารถเลือกทำโจทย์ที่ยากและซับซ้อนขึ้น ต้องการการมีส่วนร่วมจากผู้เล่นที่หลากหลายมากขึ้น และให้ความสำคัญกับการขยายระบบ

นิเวศสำหรับการสร้างนโยบายดิจิทัลและสร้างชุมชนนวัตกรรม (Community of innovators) ที่ช่วยสร้างสรรค์แนวคิดใหม่และร่วมขับเคลื่อน DES Policy Lab นอกจากนี้ ยังสามารถส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ ผ่านการสร้างพื้นที่ทางกายภาพสำหรับการสร้างสรรค์นโยบายร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ (Policy Co-creation Space) และการใช้กลไกดิจิทัล ยกตัวอย่างเช่นแพลตฟอร์มสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชน (Citizen engagement platform) หรือแพลตฟอร์มการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation platform)

เมื่อ DES Policy Lab ได้สร้างคุณค่าแก่ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนได้รับความไว้วางใจแล้ว ในระยะขยายผล (Scaling) สามารถก้าวไปสู่การทำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายด้านดิจิทัลแก่หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ และเคลื่อนไปทำโจทย์เชิงระบบที่ซับซ้อนขึ้นซึ่งต้องการบูรณาการความร่วมมือข้ามหน่วยงานเพื่อร่วมกันตอบโจทย์ยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้จากการสังสมประสบการณ์และองค์ความรู้ในการออกแบบนโยบายด้านดิจิทัลที่ผ่านมาทำให้ในระยะขยายผลนี้ DES Policy Lab สามารถเป็นศูนย์รวมความรู้ (Knowledge Hub) ที่ผลิตและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงนโยบายด้านดิจิทัลแก่สาธารณะในวงกว้าง ในขณะที่ยังคงสร้างสรรค์นวัตกรรมนโยบายสาธารณะเพื่อตอบโจทย์สำคัญของประเทศอย่างต่อเนื่อง และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงร่วมกับเครือข่ายเพื่อขยายผลกระทบให้ใหญ่ขึ้น เพื่อสามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของประเด็นปัญหาในโลกยุคใหม่บนฐานของการร่วมคิดร่วมสร้างสรรค์จากผู้คนหลากหลายภาคส่วน ในระยะขยายผลนี้ สามารถจัดตั้ง DES Policy Lab เป็นองค์กรใหม่เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยอาจจัดตั้งเป็นองค์กรพิเศษภายใต้ส่วนราชการ หรือจัดตั้งในลักษณะเป็นธุรกิจ Start-up ของรัฐบาล

ห้องปฏิบัติการนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DES Policy Lab) เป็นก้าวสำคัญของการออกแบบนโยบายสาธารณะด้านดิจิทัลด้วยกระบวนการนวัตกรรมใหม่ที่ประยุกต์แนวคิดและวิธีการเชิงนวัตกรรมเข้าสู่กระบวนการออกแบบนโยบาย โดยเปิดพื้นที่ให้มีการทดลองสร้างสรรค์นวัตกรรมทางนโยบาย (Policy innovation) และทำงานร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การทำงานขับเคลื่อนห้องปฏิบัติการนโยบายต้องใช้ทั้งปัญญา ใจที่เปิดกว้าง และความมุ่งมั่นอดทน เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมไม่ใช่เรื่องง่ายนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าได้จริงต้องผ่านการทดสอบและล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่า อีกทั้งการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วนก็ใช้พลังงานและระยะเวลาในการสร้าง

ความเชื่อมั่นไม่น้อยเช่นกันที่มซบเคลื่อน DES Policy Lab และผู้ที่สนใจนำแนวคิดห้องปฏิบัติการนโยบายไปใช้ นอกจากจะต้องศึกษาหลักการและวิธีการให้ดีแล้ว ยังควรทดลองลงมือปฏิบัติและนำวิธีการและเครื่องมือไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตน ที่สำคัญคือไม่หยุดเรียนรู้และนำบทเรียนที่ได้จากการลงมือปฏิบัติมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้สามารถยืนหยัดสร้างคุณค่าท่ามกลางวิกฤติและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงเติบโตไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ○



DES The Policy Lab – The Beginning



Chapter 1

Introduction to Policy Lab

Our global community has and will continue to experience severe and abrupt changes in technology, the economy, and the environment. Such changes generate both new opportunities and instability for citizens, society, governance, and development. In early 2020, the rate of change we face has dramatically increased due to the outbreak of the new strain of coronavirus (COVID-19), which has spread to many parts of the world (BBC, 2020). The COVID-19 pandemic has not only changed people's way of life around the world but is also an important economic "turning point" that widely affects business operations at every level. It is also an important stimulant for rapid digital transformations, which are drastically changing the way people live and work. Therefore, it can be said that the large-scale results that will occur in the future are behavioral changes and adjustment of the global political-economic landscape to the "New Normal" in the Post COVID-19 era.

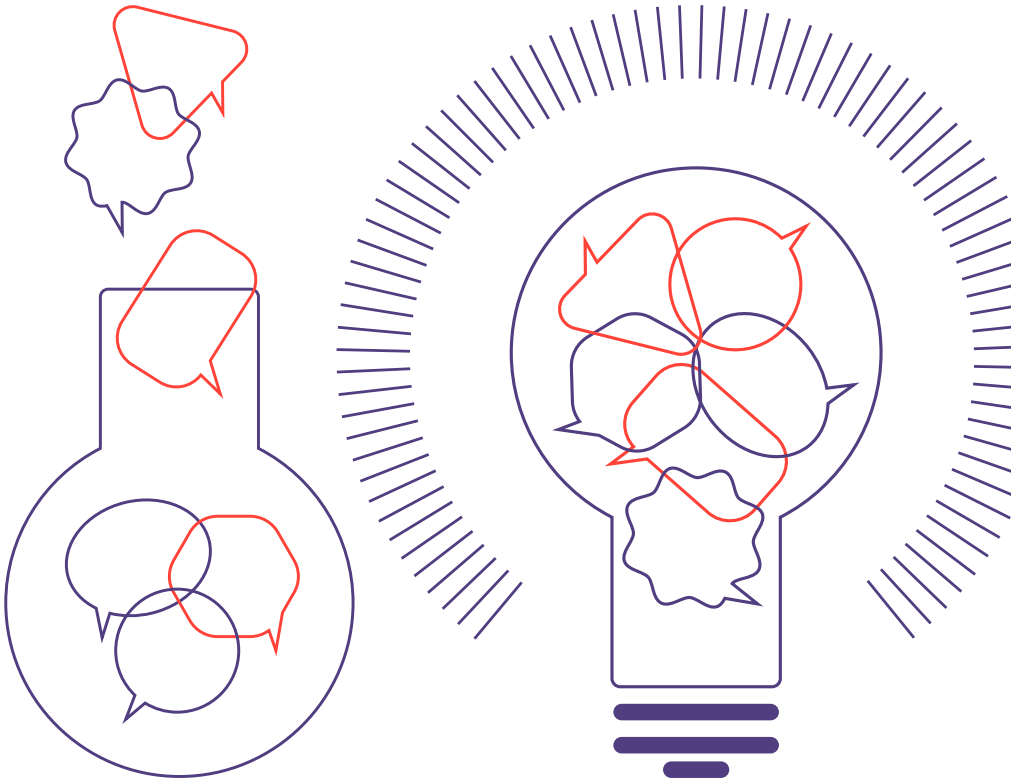
and severity, it has become a major challenge for governments around the world to effectively design public policies that can keep up with the pace of change and complexity of current problems. Tasked with the role of managing change, balancing society, and stabilizing the country, governments need to adapt and seek more effective methods for developing public policies that can efficiently tackle modern challenges and respond to the needs of people today and in the future. Collaborations across sectors including government agencies, civil society and private sector has become crucial for the success of public policy development and implementation.

One of the new policy development approaches that has been gaining international attention is “**policy lab**”, a space or process for experimentation and co-creation of public and policy innovations that can meet needs of people and address economic and societal challenges of the digital era in a timely and effective manner. Key aspects of the policy lab approach include putting citizens or end users at the center of the policymaking process (citizen-centric), focusing on testing and iterating policy ideas (experimental) before adopting and implementing public policies, and engaging key stakeholders, experts, and relevant parties from across sectors to participate in public policy design process (collaborative).

¹BBC. (2020, March 11). BBC News. Retrieved from [bbc.com: https://www.bbc.com/news/health-51358459](https://www.bbc.com/news/health-51358459)

What is policy lab?

Policy lab is an approach, a space, or an agency for co-creation of policy ideas and public innovations that can effectively address citizen's needs and tackle complex societal, economic, and environmental challenges of the digital era. Important characteristics of policy lab include holding people or service users at the center of the process, emphasizing cross-sectoral and cross-functional collaboration, and conducting experiments to test and refine policy concepts before policy enactment and implementation.



Globally, many countries have established policy labs, such as The Policy Lab (UK), The Policy Lab Digital Work & Society (Germany), Design Policy Lab (EU), MindLab (Denmark), and PDIS (Taiwan). According to the survey conducted in 2016 on Public Policy Labs in 27 EU countries (M Fuller & A Lochard, 2016), 65 Policy Labs have been set up in Europe. In Thailand, although there is no policy lab that has been established as a separate unit or organization, a number of public organizations have started to initiate various innovation lab projects that apply policy lab and public innovation lab methods, resulting in new development of policy ideas and public innovations, including the Office of the National Economic and Social Development Council, National Innovation Agency, Office of the Public Sector Development Commission, and National Higher Education, Science, Research, and Innovation Policy Council.

The necessity to find new approaches for public policy formulation that can better respond to rapid technological changes and complex social and economic problems has given rise to policy labs internationally (Bailey & Lloyd, 2016). In addition, policy labs also help to promote cultural and mindset changes in public sector towards innovation, agility and creativity, which enable governments to adapt and respond to rapid changes more effectively (Kimbell, 2015). ○

What is policy innovation?

The meaning of policy innovation encompasses both the processes and the outputs from the policy design process, which are as follows:

1. New processes and methods used in designing and developing public policies that can tackle complex challenges more effectively than existing methods.
2. New public policies or strategies which can solve public problems more effectively.



Chapter 2

Digital Economy and Society Policy Lab (DES Policy Lab)

Office of National Digital Economy and Society Commission (ONDE) is an agency whose important mission is to formulate digital strategies and policies for the development of national economy and society in correspondence with the context, situation, and national development strategy amidst global changes, both current and future. In response to growing demands and complex challenges, ONDE has initiated the “Digital Economy & Society Policy Lab or DES Policy Lab” as a mechanism to support effective development of digital public policies for Thailand’s economy and society in order to achieve the goals of the Thailand Digital Economy and Society Development Plan. The DES Policy Lab approach emphasizes co-creation of policies with users, stakeholders, and experts from various sectors, in accordance with principles of public participation in the public policy process

2.1 | Key principles of DES Policy Lab

Principles define the mindsets, methods, and culture of the innovation team. Therefore, the formulation of clear working principles and adherence to such principles are crucial for effective policy innovation development. Through an in-depth review of the key principles applied at leading international policy labs, integrated with the study and analysis of Thai digital economy context, the main principles of the DES Policy Lab are defined as follows:

2.1.1 A: Agile Policy Making

To effectively respond to continuous technological disruptions and highly dynamic and complex social and economic systems, DES Policy Lab needs to stay agile, flexible, and continuously learn and improve its process, performance, and outcomes. Agility and efficiency are achieved through reducing complicated and unnecessary tasks and procedures, enabling the innovation team to spend their time and energy on what really matters - creating innovative policies that truly improve people's lives.

2.1.2 B: Experimental

The DES Policy Lab is a safe space for experimentation, from co-creating policy ideas to testing and refining policy prototypes. Such experimental approach enables the innovation team to learn from both successes and failures. Through lessons learned, policy prototypes are then improved and developed until they can solve problems or meet the needs of target groups and stakeholders effectively. Due to the fact that public policies can greatly affect people lives, testing, assessing, and improving policies in safe and specific environments where impacts from the policies are limited before policy enactment and implementation will help to mitigate the risks of failure in the real context and increase the chance of success. Thus, experimentation helps to generate public policies that can solve problems and meet

the needs of citizens more effectively as well as allows the government to spend public budget more efficiently.

2.1.3 C: Co-Creative & Citizen-Centered

Public participation can happen in many steps of the policy design process (Amstein, 1969). However, in the current policy development process, the government often considers citizens only as beneficiaries or merely service users (Bailey & Lloyd, 2016); therefore, public participation often occurs only at the end of the process just to affirm the policy concepts that have already been crafted by policymakers. Nevertheless, policymakers may not have a holistic perception or complete understanding of complex problems and new technological developments. Furthermore, a top-down policy development approach that disconnects from affected users and stakeholders is often unable to meet true needs of citizens. For the development of digital policies, it is thus necessary to apply citizen-centric and co-creation approaches which emphasize collaborating with users, stakeholders, experts, and practitioners from across sectors and functions. A co-creative and citizen-centered approach ensures holistic understandings of the problems and helps to improve effectiveness of resulting policies in responding to citizen's demands and new challenges.

2.1.4 D: Digital Intelligence and Data-Driven

The use of digital technologies and data can help to enable more agile and intelligent policy design process. Digital tools can be applied throughout the policy development process, ranging from understanding problems, finding solutions, and policy testing. In addition, since rapid changes of digital technologies are affecting people's lives in every dimension and at all levels, the DES Policy Lab team, with the mission to create digital policy innovations for the country, has to continuously acquire up-to-date information and knowledge on digital technologies and innovation, and collaborate with digital innovators, start-ups, and experts to understand new opportunities and potential effects, both negative and positive, that new digital technologies can bring to the economy and society in order to design

policies to support new digital innovations, mitigate negative effects, and promote advancement of Thailand's digital economy and society.

2.15 E: Experiential Thinking meets Systems Thinking

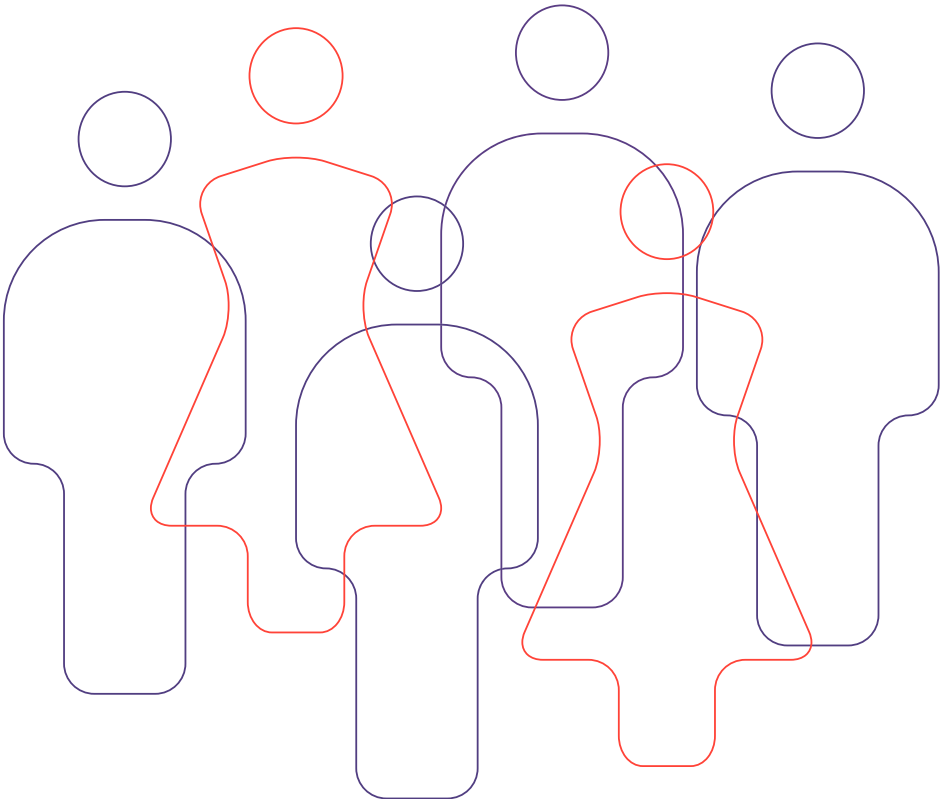
Public policies eventually affect citizens or public service users at experience level. With the aim to formulate policies and public services that effectively satisfy needs of citizens, experiential thinking requires the policy innovation team to think in terms of users' experiences and is based on the deep understanding of end-users' motivations, needs, and aspirations. Additionally, public policies bring about system-level effects; therefore, it is also crucial for policymakers to have a holistic and systemic view of the problem. This system-level thinking includes seeing interconnectedness between different issues and related factors within the system and recognizing possible impacts and unintended consequences that may arise from each policy decision. DES Policy Lab integrates both systems thinking and experiential thinking in policy design process with the aim to generate public policies that benefit the system while meeting the needs of end-users and stakeholders at experience level.

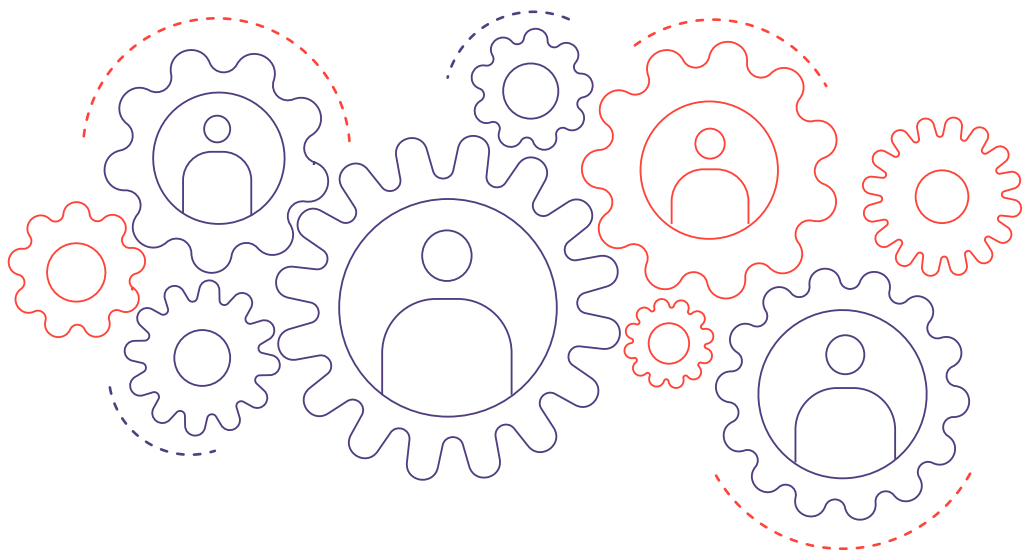
2.16 F: Futuristic

Due to the increasing rate of changes and uncertainties, it is insufficient for policymakers to only respond or react to problems after they have already arisen. DES Policy Lab encourages proactive policymaking by incorporating future thinking that helps the innovation team to envision possible future scenarios, determine the preferable future scenario, and identify critical policy issues that need to be addressed in the present. Through future thinking, the innovation team can design strategies and policies to shape current reality in the direction that will lead to desirable futures, to mitigate effects of future challenges, and to tap into new opportunities that can drive Thai society and economy forward.

Innovation Team

In the context of policy lab, an innovation team refers to a working group consisting of members from various backgrounds who work collaboratively to create policy innovations, facilitate the policy design process, and drive key operations and activities to achieve the project goals or the missions of a lab. The innovation team members often come from both public and private sectors, have diverse sets of skills and expertise, and possess desirable mindsets, such as open-mindedness and empathy.





2.2 | Methods and tools for DES Policy Lab

According to our study on public innovation labs and policy labs in different countries, most labs apply design-based approaches in their policy design processes, including **design thinking** or service design. However, the variety of methods are often applied in combination with design thinking to enhance their policy design processes, for instance, crowdsourcing, ethnographic research, and behavioral science.

Examples from other countries

MindLab (Denmark) employed design thinking as their primary method in designing public innovations and applied ethnographic studies to enhance the process, while Human Experience Lab (Singapore) mainly uses design thinking and behavioural insights and complements the main methods with systems thinking and future thinking.

In line with other policy labs, DES Policy Lab applies design thinking as the primary method for policy design and enhances the approach with complementary methods and tools which include systems thinking, foresight, digital tools for policymaking, and citizen engagement methods, as shown in the figure below.



Figure 1: Methods and tools for policy design process of DES Policy Lab

The DES Policy Lab uses design thinking as its primary method due to its participatory, citizen-centric, and experimental nature. Design thinking gives importance to developing deep understandings of users' experiences and needs, which is the dimension that is often ignored by traditional policymakers. In addition, the scope of design thinking process ranges from understanding the problems to creating new solutions. Thus, it can serve as a fundamental process that can be applied well together with other methods and tools. Compared to other methods, design thinking framework can be understood more easily as they are coherent with common sense. Design thinking also has a set of tools that have been systematically compiled and developed.

However, the application of Design thinking in public policy development has some limitations and weaknesses. For example, design thinking may lack big picture or system-level perspectives, and its emphasis on qualitative data from a limited number of users may not represent comprehensive and complete views of wider target groups, which are often the scope of public policy formulation. Additionally, in some cases the needs expressed by users may not always be based on long-term considerations or broader public benefits. Due to these drawbacks, the following methods are integrated to enhance the DES policy design process:

2.2.1 Systems thinking

System thinking helps policymakers to understand problems in a holistic way by considering related factors and their interconnections in a complex and dynamic system. It also enables deep analysis of problems by looking beneath the problem surfaces or specific events to discover underlying structures and mental models that influence patterns and problems. Additionally, it helps the policy team to identify leverage points – effective places to intervene in the system - and therefore increase the potential to solve problems more strategically. Lastly, systems thinking helps policy innovators to anticipate potential impacts and unintended consequences of the policy ideas on other parts of the economic and social system. The World Economic Forum (2018) states that the application of systems thinking in combination with design thinking is the key to achieve agile governance and will reshape policymaking in the Fourth Industrial Revolution.

2.2.2 Foresight

Foresight is a process that helps innovators to analyze, anticipate, and explain possible future changes based on the principle of multiple futures. It is a collaborative process in which experts and stakeholders from various sectors co-develop future scenarios, determine a preferable future, and identify key vision and strategies needed to achieve the desirable future. The key objective of foresight is to formulate the policy directions and action plans to be prepared for changes in the volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world (Kraaijenbrink, 2018).

In the context of DES Policy Lab, foresight plays a vital role in helping the team to discover new opportunities and broaden perspectives, which may be neglected if the scope of consideration is limited only to the current situations. Therefore, foresight helps the innovation team to determine appropriate policy issues to be entered into the policy design process of DES Policy Lab, leading to the creation of digital policies that enable the country to cope with future risks and disruptions, leverage new opportunities, and drive the changes toward desirable future.

2.2.3 Digital Tools

Various digital tools can be employed to increase the efficiency of policymaking throughout the policy design process, whether in a public hearing, data analysis, policy design, or policy communication. Big data analysis focuses on large volumes of data which can complement qualitative data collection from a limited number of users in Design Thinking, making the analysis more valid and credible. Via data visualization, big data can be presented in graphics that are easy to comprehend and can help innovators and policy decision-makers to efficiently analyze, communicate, and make decisions. Besides, digital tools can also enable efficient data storage and management.

2.2.4 Citizen engagement

Citizen engagement through open innovation methods can foster agile and inclusive policymaking. For example, the innovation team may play a role in identifying the “right” policy challenges or questions and then crowdsource policy ideas, recommendations, and public innovations from citizens and innovators from various sectors. This can be conducted via online channels, such as an open innovation platform or citizen engagement platform, or via offline channels, e.g. challenge prizes, policy dialogues, or hackathons. After policy ideas and recommendations are obtained from the public, the team then assess and select promising policy solutions as well as provide necessary supports, for instance, funding, consultation, and new market development. Citizen participation in policy development increases

the chance to come up with creative and robust policy solutions that can meet public demands and values more effectively.

Examples in foreign countries:

The PDIS Lab in Taiwan utilizes online platforms for citizen engagement in policy development. The platforms serve as mediums for collaboration between citizens and governmental organizations. For example, [vTaiwan.tw](#) is a platform that allows citizens to participate in the law-making process. [Join.gov.tw](#) is the bulletin board for citizens to file complaints about government services. Furthermore, hackathons are organized to generate ideas for new civic technologies. As a venture capital, PDIS supports feasible social innovation programs which in turn help to stimulate Taiwan's rapid civic technology development.

2.3 | DES Policy Lab policy design process

The policy design process of DES Policy Lab consists of 3 major phases: Co-Diagnose, Co-Design, and Co-Deliver. The details of each phase are presented below.

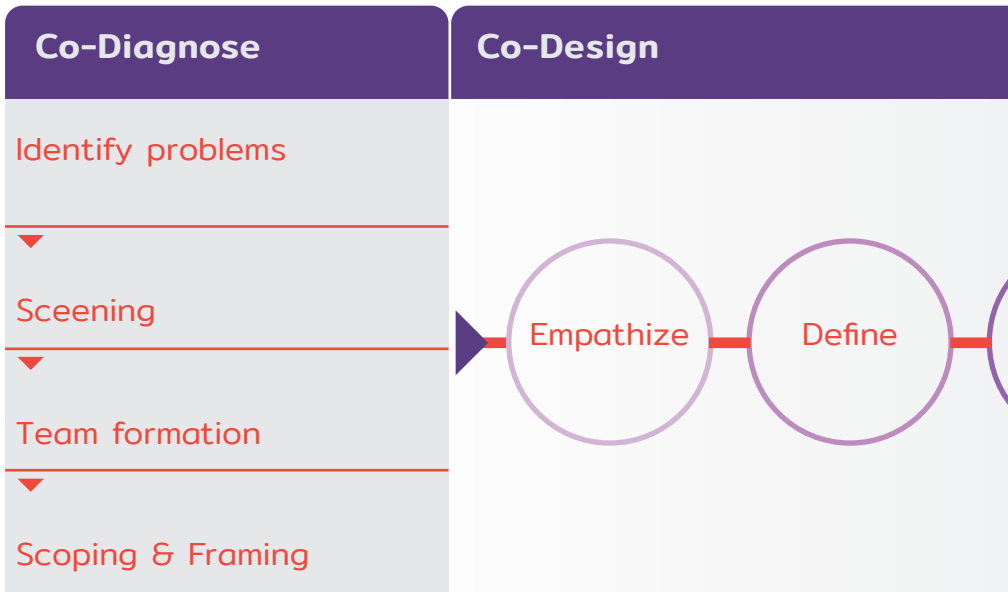
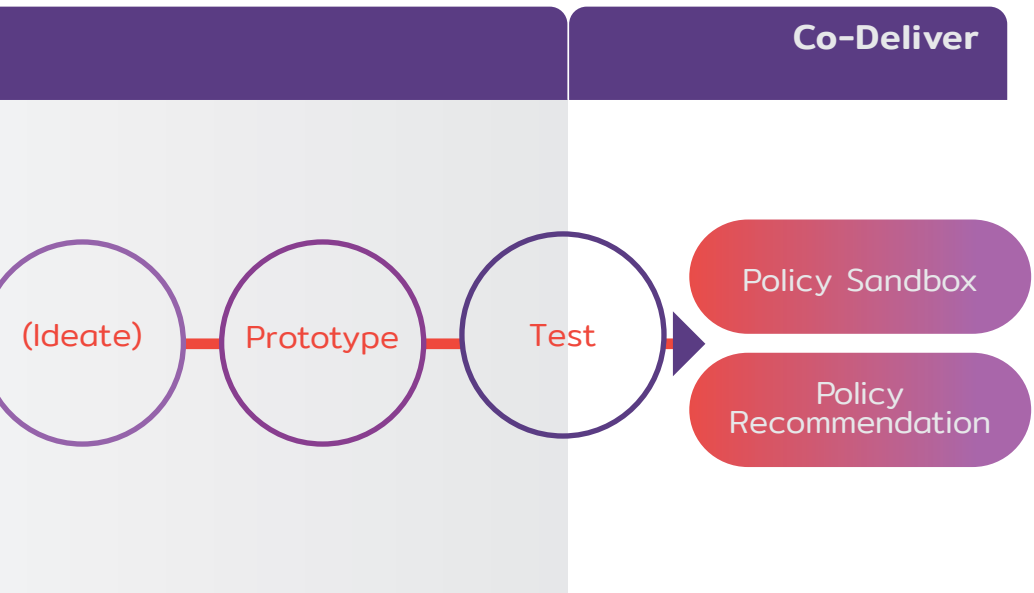


Figure 2 Policy design process of DES Policy Lab



2.3.1 Co-Diagnose

Co-Diagnose is the first step in the DES Policy Lab process which aims to identify problems, conduct preliminary diagnosis, and frame the policy design challenges for the policy co-design process. The Co-Diagnose phase encompasses the following steps: 1) problem identification, 2) screening, 3) team formation, and 4) scoping and framing policy design challenges. Each step is explained as follows:

1) Problem identification

Identification of policy issues in the public sector is different from those in private and civil society sectors since public policy problems are mostly at the structural level and highly complex. They often involve multiple sectors and pose high impacts on the society. The origins of policy problems can be future-driven, problem-driven, or innovation-driven.

(1) **Future-driven:** Foresight helps the team in determining the development directions of our society. Moreover, highly dynamic issues, such as digital technologies, constantly pose new challenges and opportunities to the society, which in turn create the need for future-driven policy identification. Examples of future-driven policy challenges are future of digital agricultural technologies, lifelong learning for future, etc.

(2) **Problem-driven:** Besides future-driven challenges, the DES Policy Lab also needs to respond to current challenges that citizens and public and private sectors are facing. Problem-driven policy challenges can be identified through gathering and analyzing bottom-up data from citizens and stakeholders, private sector, and civil servants, which will result in accurate identification of policy challenges that correspond to real issues that people are facing. Citizen data can be acquired from different channels, for example, citizen engagement platforms, opinion mining, and policy dialogues. In addition, identification of policy challenges should also consider alignment with policy directions in order to gain support from top management and respond to larger development directions. Problem-driven issues may include solving public service problems to better meet the needs of citizens as well as systemic problems, for instance, digital divide and crisis management.

(3) **Innovation-driven:** Policy issues can arise from emerging technologies and digital innovations which require supporting mechanisms and regulations from the government. Innovation-driven challenges can also be inspired

by policies and public innovations from other countries, which can be experimented in the DES Policy Lab process in order to adapt and develop policy solutions that are suitable for Thai or local contexts. Moreover, policy challenges can also be driven from grassroots innovations or social innovations developed by civil society, grassroots innovators, or academia, if impacts of the social innovations can be scaled through policy-level support or policy changes.

2) Screening

After identifying possible policy issues, screening and prioritizing of issues are required. Screening can be done through public policy tools and techniques, such as fishbone diagram, prioritization matrix, decision tree diagram, etc.

3) Team formation

The next steps are to form a core team that will drive projects forward and to work in an integrated manner to develop solutions for the challenges. Team formation should include a wide range of skills, such as innovation skills, user research skills, policy development skills, management skills, engagement creation skills, digital skills, etc. Furthermore, citizens and institutions related to identified challenges shall also be engaged. Those are, for example, government agencies, representatives of target groups, or of stakeholders from various sectors.

4) Scoping and framing policy design challenges

This step comprises the preliminary diagnosis of policy problems as well as scoping and framing of policy design challenges. Preliminary data can be obtained from both secondary and primary sources through methods such as interviews and dialogues. At this stage, the innovation team gain basic understanding of the problems, review existing public policies, services, and identify gaps in the system. These insights help the team to determine the project scope and frame the policy design challenges more effectively.

Examples of applicable methods and tools: Co-Diagnose workshop, Policy Canvas, systems thinking, and stakeholder map.

2.3.2 Co-Design

Co-Design is a collaborative policy development process that encompasses the following steps:

1) Empathize

Empathize process can be done through user research which studies perspectives, behaviors, and needs of target groups and stakeholders in their contexts. Data collection methods for gaining empathy include observation, interview, and field immersion which need to be carried out with an open and unbiased attitude. Furthermore, relevant data can be obtained from experts and secondary data sources, which enables the team to gain big picture perspectives and learn from past and existing solutions, including innovations and best practices from other countries or sectors. Through various research methods, the innovation team can discover gaps and new opportunities for policy design.

Examples of applicable methods and tools: Interview, observation, in-context immersion, secondary research, stakeholder map, journey map, systems thinking, deep listening, quantitative research, eParticipation, opinion mining, and big data analytics.

2) Define

Define stage involves synthesizing and analyzing data and findings attained from the Empathy process and turning them into key insights and opportunity areas for policy design. Based on key insights and opportunity areas, specific policy design challenges are defined. Policy design challenges, so-called policy problem statements, will serve as guiding questions for brainstorming policy solutions in the Ideation stage. Problem statements that are defined based on the deep and holistic understanding of problems and users help the team to focus design effort on the right directions as well as uncover new opportunities. It is possible to

redefine policy challenges anytime during the design process if new insights or new understandings emerge.

Key techniques used in analyzing and defining policy problem statements include root cause analysis and identification of leverage points-effective places to intervene in the system that yield a large impact with minimal effort. In addition, the reframing technique could help the innovation team to view problems from different perspectives and uncover new ways to frame the questions. Reframing of policy problem statements can open up new possibilities for innovations.

Examples of applicable methods and tools: User journey map, user representation, 'How might we?' question, system map, Donella Meadows' 12 leverage points, big data analytics, Social Network Analysis (SNA), and data visualization.

3) Ideate

Ideation is the creative process for generating and developing new ideas to tackle policy challenges specified in the Define stage. Ideation explores many possible solutions and requires divergent thinking which focuses on both quantity and diversity of ideas. It is therefore essential for the Ideation process to have people and stakeholders from a wide variety of backgrounds who have different perspectives and skill sets coming together to brainstorm, co-create, and build on each other's ideas.

After obtaining an adequately large volume of ideas, each idea is evaluated and those with high potential to effectively tackle the challenges are selected. During the selection process, convergent thinking is applied to select the most promising policy ideas by considering potential impacts and feasibility. Generally, the innovation team selects not just only one but multiple policy ideas for further development into policy prototypes to test with the target users and stakeholders who will then inform the team which policy options are truly effective in meeting their needs and how they can be improved.

Examples of applicable methods and tools: Co-creation workshop, brainstorming, idea cards, behavioral insights, and open innovation.

4) Policy Prototype

Policy prototyping enables the innovation team to turn selected ideas into concrete concepts or tangible representations. Prototypes are developed to test the policy concepts with target users in order to learn from useful feedback and improve solutions. Policy prototypes can either be physical, visual, digital, or experiential. The Innovation team should start from rapid or low-fidelity (lo-fi) prototypes, which are rough representations of concepts, to test policy solutions at the concept level with the users and learn from users' feedback. Since lo-fi prototypes require little time and resources to build, it allows the innovation team to quickly learn, rethink, and refine the concepts early in the process without investing too many resources and time. Once proved to be possible, more detailed prototypes are developed for further improvement of the policy solutions.

Examples of applicable methods and tools: Physical prototype, visual prototype, experiential prototype, service blueprint, storyboard, and behavioral design.

2.3.3 Co-Deliver

Co-Deliver involves experimenting and iterating policy prototypes with target groups as well as crafting and delivering policy recommendations to relevant agencies for policy adoption and implementation. Additionally, policy innovations or public service innovations can be tested in a policy sandbox to learn from the experiment and assess the feasibility and impact of the innovations before implementing and scaling innovations in a larger context.

1) Test and Iterate

Testing encompasses sharing policy prototypes with target users, soliciting from feedback, and refining policy ideas and prototypes based on the learnings from feedback. Testing can be accomplished through storytelling, role play, or simulating policy or public service experiences. During the test, the team should observe interactions between users and policy prototypes and then ask target

groups for feedback and suggestions for improvements. The testing process allows the innovation team to understand users' needs at a deeper level and learn what works and what does not work about the policy prototypes. The learnings obtained are applied in improving the prototypes and in crafting final recommendations. In this step, it is possible to discard the concepts that are ineffective in solving problems.

A repeated cycle of testing, learning, and improvement is known as "iteration." This learning cycle helps the innovation team to progress from rough concepts and lo-fi prototypes which may not be able to truly meet the needs of the target group to high-quality policy prototypes with great potential to tackle the specified challenges effectively. Apart from refining prototypes after learning from users' feedback, iteration can also mean going back to Empathize with users and problems, (re)Define the problem statement, or Ideate new solutions. Therefore, the policy design process is a non-linear process filled with iterations and refinements until achieving high-quality policy prototypes that can either be conveyed to a relevant host agency or continued to experiment in the policy sandbox.

Examples of applicable methods and tools: Internal test, field test, role play, and data visualization.

2) Policy Sandbox

Policy sandbox is an approach that enables testing of policy innovations in a contained space with different sets of rules and regulations from other areas. Partial or total exemptions from some regulatory constraints help to create a safe environment for experimentation. As the boundary of the testing ground is clearly defined, the innovation team can assess feasibility and impacts of the policy innovations on target groups and stakeholders and gather important insights before enacting and implementing policy in a larger scale (UNSGSA, FinTech Working Group & CCAF, 2019). Key considerations for implementing policy sandbox are as follows:

(1) The innovation team should be clear about the purposes of the innovations to be experimented in a policy sandbox, including problems they are solving and their desired impacts.

(2) There should be clarity in the roles and selection of participants in the experiment.

(3) The boundary of space, rules, regulatory exemptions, and personal rights of the participants should be well-defined.

The key objectives of policy sandbox are to study the level of risks and potential impacts of new policy innovations as well as to help policymakers to decide to what extent regulatory policies should be rolled out. One of the methods that can be implemented in the policy sandbox is Randomized Controlled Trial or RCT (Banerjee & Duflo, 2011) which is becoming widely used internationally for testing and improving public policy.

Deliver

The outputs from the DES Policy lab are evidence-based policy prototypes and recommendations that have been tested and validated with target groups to ensure effectiveness in responding to policy challenges. The outputs are delivered to the host agency, such as ONDE or other relevant organizations, who will adopt and enact the policies through mechanisms regarding the Digital Development for Economy and Society Act B.E.2560, involving the National Digital Economy and Society committee, specific operation committees, and the Digital Development Fund for Economy and Society. One of the key success factors for effective delivery of policy prototypes is an engagement of the issue-owning agencies in the policy

design process, which helps to create a sense of ownership and bridge the gap between policy design and implementation. These host organizations can also contribute useful information and perspectives and help to connect with relevant stakeholders

By limiting the scope of the policy lab process to the design and development of policy prototypes, the innovation team is able to stay agile and focus its energy and resources on creating public policy innovations. This is in line with the scope of the policy lab process in other countries. While each policy lab may have a different scope of work processes depending on the objectives, sizes of the workforce, and available resources, most policy labs in the world do not implement the policy themselves. The process usually ends at delivering policy prototypes and recommendations to the responsible agency, which will continue to put resulting policies and innovations into practice.

Flexibility in the application of methods and tools

Although it is highly crucial and useful to clearly define key methods and processes for the policy lab, the innovation team should stay flexible in the real-world application of methods and tools since each policy problem and context are highly diverse and unique. Therefore, while policy innovators should adhere to the key principles of the lab, such as co-creative, citizen-centric, and experimental, they should also be able to select and adapt methods and tools to suit a variety of challenges, conditions, and situations. Finally, since new methods and tools for creating public and policy innovations are continuously being developed globally, the innovation team should keep on learning and experimenting new approaches as well as developing policy innovation methods and techniques that are suitable for Thai and the organization's context. ○



Chapter 3

DES Policy Lab pilot projects

Since the awareness and application of policy lab approach is still nascent in Thailand and the knowledge required for effective implementation in Thai context is also limited, adequate development of DES Policy Lab requires experimentation of the policy lab approach in the real context in order to learn from the experiences and improve the design of processes, techniques, and methods for creating new digital public policies for the economy and society.

To ensure effectual implementation and alignment with the digital economy and society development context of the country, ONDE has initiated three pilot projects which focus on three different policy issues as follows: agricultural digital literacy, future of working in government, and citizen engagement platform. The primary objective of the pilots is to test and validate the predesigned processes and methods for the DES Policy Lab. The secondary objective is to provide on-the-job training for ONDE personnel, while the third priority is to produce practical digital policy prototypes that could be put into use.

Team Composition

The pilot team implementing each project consists of representatives from ONDE and public innovation experts from various universities including Thammasat University, King Mongkut's University of Technology Thonburi, and National Institute of Development Administration. These experts served as advisors and innovation facilitators who gave advice, co-designed the policy prototypes, and conducted the policy innovation process, from researching on problems and users' needs to co-creating and testing the innovation prototypes with real target users. The extended team includes content experts who contributed useful data and ideas for each project.

Process and methods

The DES policy lab process and methods presented in chapter 2 are applied in the pilot program. The pilot implementation period started from January to April 2020. All three pilots employed the three-staged process: (1) Co-Diagnose, (2) Co-Design, and (3) Co-Deliver, but the implementation details and selection of tools and techniques are varied according to unique context of each project, leading to diverse learnings and outcomes as delineated below.

3.1 | Agricultural digital literacy

3.1.1 Policy design challenge

Our modern world is facing more fluctuations and severe crises than ever before. Fortunately, in times of crises, Thailand has been able to rely on its agricultural sector; however, Thai agricultural sector is now encountering numerous challenges as follows:

1) In line with Thailand's transition to aging society, most farmers in Thailand are aging populations. Since farming is a physically demanding work, agricultural sector in Thailand is facing labor shortage problem.

2) Labor shortage and high wage, driven by the rise of Thailand to become an upper-middle income country, results in higher production costs. Therefore, low value-added products that compete on price are no longer competitive in the market.

3) Most farmers are small-scale farmers, and many of them rely on leased land for farming. Struggling in such insecure conditions inhibits transitioning to higher quality agriculture.

4) Access to data about production, marketing, and competition from the government is limited. Most available data lacks quality and is not conducive to the utilization of small-scale farmers.

5) There is limited support in agricultural tools and machinery that are suitable for small farms to replace manual labor. Digital technologies are also underutilized.

6) There is insufficient up-to-date knowledge in modern small farm management techniques and a lack of efficient linkage of farm production to the bigger supply chain.

Although Thai agricultural sector is facing many obstacles and challenges, various opportunities exist, as explained below:

1) The demand for high-quality agricultural products is growing both domestically and globally, especially organic products which are considered premium and sold at higher prices.

2) Thailand has a well-established reputation as a great production base for processed agricultural and food products for the world market. Therefore, there is great possibility to elevate the product quality to **"agricultural products for well-being"** which means agricultural products and production that give importance to the health of producers, consumers, and the environment.

3) After the COVID-19 crisis, Thailand has immense potential to

integrate the “agriculture for well-being” with the other outstanding business opportunities, including (1) agro-tourism, (2) Thai food services, (3) Thai holistic healthcare services. These activities could be offered as extension services of farms, and farms can provide high-quality raw materials for those services.

4) There is long accumulations of knowledge and experiences in alternative farming methods in Thailand, including organic farming.

5) The number of smart farming technologies is increasing while the prices are becoming cheaper.

Therefore, to overcome the current challenges and seize opportunities, Thai agricultural industry should aim to transition to higher quality agriculture that competes on quality rather than price and places emphasis on supply chain integration, value-adding activities, and application of smart technologies to support production and marketing, such as precision agriculture, network marketing, and especially “agriculture for well-being” as mentioned above.

From these insights, the innovation team framed the research question for policy design as “**how might we apply digital technologies to support the transition to agriculture for well-being or high-quality agriculture?**” The team selected organic farming as the case study, as it is an alternative agricultural method that has a very high growth rate, both in terms of production and demand, as well as a clear market status despite its limited market share. Thus, it has the potential to increase competitiveness of the products by adding values, leading to higher incomes for farmers. Aligned with the UNDP Sustainable Development Goals (SDGs), it is also an agricultural method that considers wellness of producers, consumers as well as the environment through proper use of natural resources.

Nevertheless, organic farming in Thailand accounts for less than 1% of overall domestic farmland. The key obstacles impeding farmers from transitioning to organic farming can be summarized with the phrase “**difficult life-stuck in a rut-endless reliance on government subsidies**” with the details as follows:

1) Most Thai farmers operate in small-scale with limited financial resources. Many of them farm on leased lands or lands without title deeds. Consequently, farmers are deficient in land security, knowledge, and funds to assist in the transition to organic agriculture.

2) Although supply chain, production system, and marketing of chemical farming are efficient, widespread, and easily accessible, small-scale farmers in the chemical farming system face risks of being exploited and having low quality of life. The chemical farming system is also without doubt causing environmental degradation.

3) Some budgetary support policies and subsidies are implemented excessively without tackling chronic structural problems in the production system, leading to farmers’ continuous dependence on public payments and preventing farmers from escaping the vicious cycle.

It is noteworthy that most of the current organic agricultural plots are lands allocated by Agricultural Land Reform Office (ALRO). The organic farming has been growing fast in ALRO’s reformed areas since the land security issue has been resolved for small-scale farmers. In addition, there are supporting policies from ALRO regarding necessary infrastructures and knowledge about organic farming.

Apart from the structural challenges obstructing the transition to organic farming, the study also indicates the following problems in the organic agricultural sector:

1) Databases of organic farming are incomplete due to the lack of data linkage between farmers, entrepreneurs, and consumers. Knowledge transfer from research labs to the organic farmers and vice versa is also insufficient.

2) In general, farmers lack motivation to transition from chemical to organic agriculture due to limited knowledge and understanding in organic farming.

Additionally, farmers concern about encountering new risks, for instance, finding new markets to launch unfamiliar products, climate changes, and finding new agricultural inputs.

3) Organic product processing system is inefficient as a result of various factors; for example, a lack of knowledge in obtaining international organic product certification to compete in the global market, limitations regarding time and costs required in applying for organic certification both in Thailand and abroad, and inefficient organic product delivery system.

4) Various dimensions in the ecosystem of organic farming business need to be developed, encompassing the support in organic product processing for global markets, working capital for organic communities to access efficient and standardized farming and processing machinery and equipment, and development of efficient logistic system or shipping cost reduction.

Digital technologies offer opportunities to increase efficiency of agricultural processes in various aspects, from risk management, farm productivity and efficiency, social connectivity, digital marketplaces, to sustainable farming and food recovery. / Digital Marketplaces)

From the study and analysis on the challenges and opportunities, the innovation team has then defined the following policy design challenges as the guiding questions for policy co-creation:

- 1) How might we increase incomes of organic farmers and improve efficiency of their farm activities through digital tools?
- 2) How might we encourage organic farmers to utilize digital tools for collecting farm activity data?
- 3) How might we create policies that support long-term network building between organic farmer communities and trade partners?
- 4) How might we create policies that promote the development of accessible and reliable digital platforms for organic farming knowledge distribution,

sharing of machinery and equipment, digital farm management, and trade partner networking?

3.1.2 Policy ideas & prototypes

- **Agricultural digital service platforms**

- 1) **Development of farmer-centric digital services**

Through adopting Design Thinking approach, farmer-centric digital service solutions are designed and developed based on deep understanding of farmers' needs and expectations. This method also conforms to the bottom-up policy formulation approach. One of the policy ideas derived from the farmer-centric design is FarmLog, a digital service platform for recording daily farm activities in farm plots using IoT technology. The log files will be digitally stored and can be used in the application process for organic agriculture certification from the government agency. This will help to ease burdens of farmers in the application process as well as make relevant inspection processes more convenient and faster for plot inspectors.

- 2) **Agricultural digital service platform focusing on two-way communication**

Until now, most government-designed applications distribute mainly statistical data and support only one-way communication without receiving any feedback data from farmers. To respond to farmers' needs, agricultural digital platforms should be designed to intuitively and directly collect farm activity data and to promote two-way communication. This enables the government to develop accurate and up-to-date databases that help in analyzing data and predicting long-term future, such as risk analysis for cultivation planning.

- **Promoting digital agricultural social businesses**

- 3) **Building ecosystem for digital agricultural social businesses**

Public sector can promote social enterprises or socially-responsible businesses working on digital agriculture by developing a supportive ecosystem

which can be achieved through various mechanisms, for example, initiating the Social Impact Tracking system for analyzing key nutrients in organic produces. The system helps farmers to increase their bargaining power and allows consumers to recognize tangible values and benefits of organic produces.

Another idea is to create the Cloud Kitchen Platform that allows a group of small-scale farmers to leverage shared resources and facilities, for example, shared kitchens that may be owned by hotels or private sector. At a shared kitchen, farmers can also partner with famous chefs to develop new unique recipes using farmers' organic produces. Such concept enables emergence of new business models that support local farmers and entrepreneurs.

4) Promoting IoT social businesses providing free usage for farmers

Support private sector organizations, especially social businesses, in building open-source agricultural IoT platforms such as FarmRent, a platform for renting or borrowing agricultural machinery and equipment that embed sensor and IoT technologies, or FarmSpread, a platform for matching small-scale farmers with social enterprise traders. FarmSpread enables both small-scale farmers and traders to collaborate and better manage small-lot and off-season produces, leading to an increase in bargaining power and incomes.

• Data and knowledge management

5) Supporting empirical agricultural knowledge management

Farmers prefer practical knowledge that is applicable to their own farms. The farm activity recording platform, FarmLog, can serve as an up-to-date knowledge management system for collecting and managing empirical farming knowledge. The tacit knowledge obtained from farmers through the platform will be transformed into explicit knowledge that can be reapplied, adapted, and experimented in different areas with diverse types of plots and crops. Through analyzing data from real-world applications and experiments, new academic knowledge in agriculture can also be developed.

6) Promote data sharing between public and private sector

The government shall encourage and provide necessary supports, including funding, for private entrepreneurs and farmers to develop IoT agricultural equipment and digital platforms for collecting, sharing, and disclosing data. Shared data can be integrated into large national agricultural databases and could be used to set national Key Performance Indicators (KPIs) for the development of agricultural sector. In addition, collective agricultural data can also be disclosed as open data for the public sector, private sector, academic institutions, and general public to further create added values for the society and economy.

3.2 | Future of working in government

3.2.1 Policy design challenge

Technology disruption is changing our world rapidly, but moreover, with the global pandemic of COVID-19, a new wave of needs, expectations, and values in our society and economy is also requesting for reconsiderations of how public policies and services are delivered. At the moment, the existing public administration structure is not agile enough to respond to new challenges in a timely manner. To address such challenges and improve the efficiency and effectiveness of policymaking, the current bureaucratic system and working processes in the government need to be changed drastically.

This pilot project focuses on designing future of working in government with the application of new tools as well as new methodologies, including Human-Centered Design (HCD) and agile government. Following the human-centered and agile principles, public employees should not be limited to work only at the office but should be empowered to study the problems on the ground and meet citizens in the real context, in order to truly understand the needs of people, businesses, and other stakeholders. Therefore, remote working should be defined as a new standard of operation for government agencies. In addition, working from home and remote working can also help to improve the quality of life and enhances work-life balance for government workers.

Consequently, this project focuses on creating policies that support agile working environments and conditions for civil servants in the digital age. Thus, this pilot project defines its policy design challenge as “How might we design new policies that encourage public officials to work flexibly and efficiently by means of digital technology?”

To deeply understand the target groups and their working contexts, the innovation team conducted field visits and interviewed various stakeholders including officers working in both the public and private sector, recent and long-time employees, officers in the same position but working on different fields, and experts with in-depth understanding. From the interviews with different people towards the previously defined policy challenge, the innovation team synthesized the data and classified the personas into four groups as follow:

- 1) **The Optimistic Initiators** are those who want to see changes in the organization and are willing to initiate or play a role in making those changes. This group of self-driven personnel are already finding ways to improve their work performance and are ready to try new methods to increase the performance of their organization.
- 2) **The Enthusiastic Reactors** are those who are willing to cooperate in the improvement and development of their organizations. They can be hardworking when stimulated by new initiatives.
- 3) **The Confident Explorers** are those who know their own capabilities and love to explore new possibilities.
- 4) **The Directed Optimists** are those who have their own directions, are optimistic and ready to learn, and can gradually develop the organization from their thirst of knowledge.

Through data synthesis, four findings emerged which are common across different personas including:

- 1) **Participation** of public employees, citizens, and stakeholders in public affairs and policymaking helps create a better understanding, which further increase the ability to design solutions that meet the needs of end-users.

- 2) **Pride** motivates public officials to work and can be enhanced by knowing that their work is valuable to the larger society.
- 3) **Flexibility** helps employees to better connect with citizens and work easily across different sectors. Additionally, it also helps people in managing their work-life balance.
- 4) **Tools and Technology** help to make working processes more convenient and efficient.

With the four insights identified above, the innovation team narrowed down the policy design challenge further to “how might we create a working system and approaches that promote higher agility and participation as well as encourage public officials to be proud of their work?” Additionally, with the sudden and unexpected COVID-19 outbreak during the pilot project, the innovation team re-defined the challenge to focus on remote working policy during the pandemic along with designing approaches for a new governmental working standard.

3.2.2 Policy Ideas & Prototypes

The innovation team and experts jointly analyzed the situations of working environment in government. The result of the analysis can be presented through the following three scenarios: crisis, new normal, and ideal future scenario.

Crisis Scenario:

In this short-term crisis scenario of COVID-19, government workers were ordered to work from home. Although digital tools are applied to facilitate online working and coordination, there were no radical changes in the system or work process. On the other hand, constraints or barriers to change are low due to pressure from the crisis. Public employees implement new changes, i.e. working from home, immediately with some adjustments to rules, regulations, and policies.

New Normal Scenario:

In the medium-term, up to 2-5 years after the pandemic has subsided, new work patterns can replace the existing working system. While the crisis scenario plays a role in accelerating the changes, this medium-term change requires supportive and concrete policies to help in sustaining the improvement of the new working system.

Ideal Future Scenario:

The long-term working system is designed to effectively respond to the changing global context with regards to future technology and human behaviors. This model requires futures study, analysis, and design processes. As the changes in this scenario are the most radical, including structural changes and paradigm shifts, this scenario requires the highest level of innovation. Consequently, the constraints and barriers to overcome are the highest.

In the scope of this project, the crisis and the new normal scenarios were chosen as cases to design the policy prototypes with details as follows:

1) Policy prototype for the Crisis Scenario

The innovator from the Office of National Digital Economy and Society Commission (ONDE) applied findings from this pilot project in the creation of the “Work from Home official codes of practice,” which is the handbook for government agencies to facilitate a new working culture in which public employees can work remotely through digital channels and systems at any time and from anywhere. The manual particularly serves as a practical guideline for working from home during the COVID-19 pandemic.

Furthermore, to study the behaviors and to analyze the feedback from the implementation of the Work from Home policy, the innovation team conducted interviews with employees who have worked from home during the COVID-19 pandemic situation. Additionally, the online survey was also conducted to gather opinions of government workers towards Work from Home policy, and the results obtained from the survey will be used in reviewing and developing the Work from Home policy prototypes in the near future.

2) Policy prototype for New Normal Scenario

In the New Normal Scenario, the main challenge of the government is to find a way to deal with the complexity of problems and needs that are highly dynamic under limited resources. The government should adapt the “Agile Governance” which values agility, flexibility, efficiency, responsiveness, and high technological capability, to be able to tackle challenges of the economy and society in the New Normal Scenario.

To design policy and service solutions for the New Normal Scenario, relevant parties including experts in various fields as well as public and private employees from different agencies have collaborated to generate new ideas. Based on the ideas from co-creation process, the innovation team has created the experience prototype delineating experiences of public employees. The experience prototype is divided into 6 phases: (1) Prepare, (2) Propose, (3) Progress, (4) Review, (5) Evaluate, and (6) Exit.

The table below shows some phases of the experience prototype designed for the New Normal Scenario as follows:

Propose phase: Proposing new ideas and projects



Proposing ideas, plan, and projects

Provided with the digital platform to facilitate work process, a team, once gathered, can create a proposal regarding the issue of interest in the system. The platform provides various support such as suggestions for writing proposals, examples of related precedent proposals, as well as providing information on people who have worked on previous projects, which encourages cross-disciplinary and cross-functional collaborations.



Progress phase: Implementing projects and ideas

Prepare

Propose

Progress

Review

Evaluate

Exit

Working collaboratively

Working collaborating with various organizations can lead to better work performance. By adopting Human-Centered Design approach which emphasizes engagement of citizen and stakeholders, public officials also work outside the office or in the field to understand and work with citizens and related parties.



Working in networked locations

Places such as co-working spaces or coffee shops with network facilities can support remote working. Government agencies can set agreements with such locations and develop an integrated system for employees to find and reserve working spaces as well as make appointments with the team members. It is important to communicate both within and outside the organizations about remote working policies.



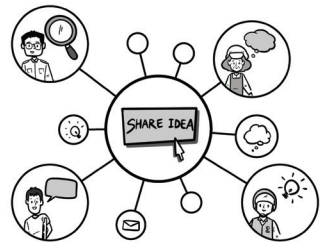
Attendance and work record

Digital tools are used for reporting and recording attendance in the system instead of finger scanners. For example, information about work at the end of each working day can be recorded instead of working time. Employees may record feelings or status of work on that day. A chatbot can assist employees in recording daily operations by asking questions such as “what are you planning to do?” in the morning and “what would you like to improve or need help with?” in the evening, or other reflective questions about their works. Recorded data will be compiled and reported on a weekly or monthly basis. An employee or a team can view each other’s work results and the data can be used in evaluation and presentation at the end of projects.



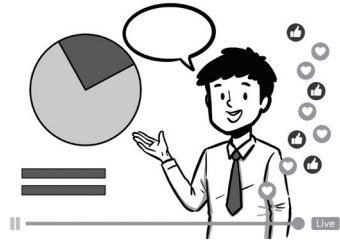
Using digital platforms to create engagement

A website or social media of an agency can be created for engaging public officials and citizens in sharing opinions, knowledge, and ideas for new developments or improvements. It can also be used for communicating and publicizing the work of the agency.



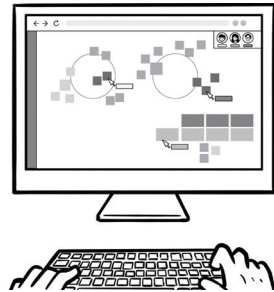
Presenting ideas

Resulting ideas are presented to executives and relevant parties in the government as well as to the public for feedback and suggestions. Presentation can be done in various formats such as images, storyboards, questionnaires, or video clips.



Idea improvement

Feedback obtained can be incorporated in refining ideas through engaging relevant parties, both citizens and government agencies, to brainstorm together using digital tools.



Evaluate ช่วงการประเมินผลการทำงาน

Prepare

Propose

Progress

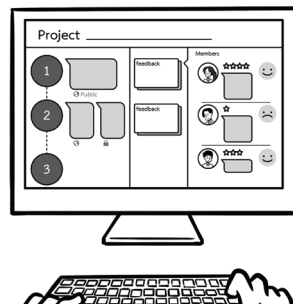
Review

Evaluate

Exit

Project evaluation

Projects are evaluated by executives, stakeholders, as well as colleagues within the agency and project owners themselves. Evaluators have the option to be an anonymous assessor.



The 6-phase experience prototype was tested with civil servants and feedback were collected. Based on learnings from feedback, the following policy directions and guidelines are proposed to support new way of working under the new normal scenario with the emphasis on encouraging innovation, participation, agility, and use of digital technology, as explained below.

(1) Meaningful work: Create pride among public officials through valuable and meaningful work for the organization and citizens.

- Generate opportunities for new and creative ideas through the use digital platforms as a new mechanism to receive new ideas from government workers at any levels. The ideas could focus on improving public services, suggesting new polics, or enhancing work process. Decision-makers should be actively engaged in the process, especially in the idea selection and catalyzing changes.

- Share success stories of public servants who are able to create meaningful changes via digital channels and social media.

(2) Co-create with citizens: Collaborate with people across sectors and employ the citizen-centric principle in policymaking.

- Encourage data collection in the field to understand target groups and problems prior to the policy design process.

- Engage the target groups and stakeholders in the design, development, and improvement of public policies and services using citizen engagement platforms.

- Work with networks and ecosystems from various sectors in design new policies or public services.

- Promote participatory budgeting for local public organizations through a digital platform.

(3) Encourage creativity and build innovative culture in public organizations.

- Promote experimentation before implementation by encouraging learning from mistakes, and steering away from rules that punish failures. Public employees should feel safe to take creative risks through experiments and should be encouraged to reflect honestly on their failures and communicate openly to benefit organizational learning.
- Employ digital tools and platforms in exchanging of ideas, proposing of policy issues and problems, and creating new concepts.
- Design a physical environment conducive to creativity as well as create safe spaces for experiment new ideas such as a co-creation space or an innovation lab.)

(4) Agile government and essentialism: Promote agility, focus on essential works, and eliminate unnecessary activities.

- Develop government working systems that are digital by default instead of using paper documents.
- Encourage working from home and remote working to increase efficiency and flexibility of work. This should be done on a voluntary basis. Additionally, different characteristics of each work need to be taken into consideration. For example, academic work and data analysis can be done easily from home, while supporting tasks often require office presence. To support remote working, Objectives and Key Results (OKR) should be adopted as the main evaluation system which is based on real progress and achievement of objectives.
- Improve and develop regulations to facilitate flexible, agile, and creative working system. This includes amending laws and regulations to support remote working and official digital documents.
- Support the development of skill sets, mindsets, and toolsets necessary for transitioning to digital working system to foster agile and remote working.

3.3 | Citizen Engagement Platform

3.3.1 Policy Design Challenge

Participatory governance is designated as the key principle and approach for Thai public administration. Its existence in policies, laws, and practices of various government agencies helps in shaping government operations to be in line with the “good governance” principle. Participatory governance through “citizen engagement” approach is highly crucial and necessary for Thai public administration due to the following reasons:

- 1) Citizen engagement in public affairs is regarded as a critical foundation of democratization. Through creating “common” spaces for engaging citizens in various public matters, it can encourage citizens to become “active citizens” who see “public matters as ours” rather than being disengaged and seeing public matters as solely duties and responsibilities of the government and its agencies
- 2) Citizen engagement aids the government in public policy making and driving public affairs forward amidst rapid changes in the modern society. With an increasing rate of changes in various dimensions, the government is facing challenges in formulating policies and measures that can truly respond to arisen challenges and social needs in time. Therefore, civic participation has become an important tool for the government to acquire new ideas and recommendations which can support effective development of new public policies and innovations.
- 3) Advancement of digital technologies enables the government to develop new ways to achieve higher citizen engagement at a lower cost, as seen in many countries where “digital platforms” are adopted to promote civic engagement in various public affairs.

The “citizen engagement platform” project explores innovative solutions for overcoming limitations in applying participatory governance in Thai public administration system through application and adaptation of digital technologies.

The pilot project focuses on the starting point of a policy process, policy design & formulation, which requires brainstorming and gathering of ideas and opinions from policy stakeholders, experts including related parties in order to catalyze public and policy innovations.

The Citizen Engagement Platform pilot project focuses on testing the policy design process for Innovation-driven policy challenges described in Chapter 2.3. For this purpose, the innovation team has applied “IDEA XCHANGE Platform”, the citizen engagement platform prototype developed by ONDE, to experiment with various groups of citizens, gather feedback, and come up with recommendations for prototype improvements. The key research questions are defined as:

- “How might we engage citizens in public policy process, from proposing policy ideas to giving opinions on policymaking, using digital technology?”
- “How might we improve the IDEA XCHANGE platform to suit citizens’ needs and contexts?”

Since the government has recognized the importance of citizen engagement in public affairs through a digital platform (e-Participation), ONDE developed the IDEA XCHANGE platform prototype with an aim to promote citizen engagement and enable the government to be aware of public demands. Furthermore, the platform enables citizens to participate in designing and developing public policies so that the policies truly meet public needs. The platform consists of three main functions:

1) Giving opinions: Citizens can create posts to express opinions on the issues and problems that they want the government to resolve. Based on the posts, interested fellow citizens can vote whether they support the issues or not as well as give additional comments. Data generated by citizens will be utilized by the public sector to take appropriate actions and/or develop policies or services that effectively meet the true needs of citizens.

2) **Proposing new ideas:** The public sector can frame policy challenges and encourage citizens to proposed ideas and solutions to tackle specified challenges. Selected ideas will be applied in solving problems and will be awarded by the host agencies.

3) **Public hearings:** Proposed drafts of government's plans, policies, standards, and projects can be reviewed by citizens, who can vote whether they agree or disagree with the proposed drafts and give opinions and suggestions. The government can use gathered information for improving the plans and policies to meet public needs.

3.3.2 Ideas for Prototype Improvement

After testing the IDEA XCHANGE Platform through practical trials with three target groups, which are 1) organic farmers from Pak Chong District, Nakhon Ratchasima Province 2) experts on the platform development and 3) graduate students from the National Institute of Development Administration (NIDA). It was found that all target groups support the idea of engaging citizens through a digital platform.

Nevertheless, the prototype of the IDEAXCHANGE platform should be further improved in various dimensions, including User Experience (UX), User Interface (UI), citizen awareness and accessibility, feedback mechanisms to citizens, and data management process to utilize obtained information to support effective policy formulation and implementation. In addition, the government should consider the issue of limited access to the internet as well as digital devices and technology, such as smartphones and computers, for some target groups.

Learnings from users' feedback were gathered and applied in formulating recommendations for improvements of the IDEA XCHANGE platform to better respond to needs and be able to manage citizen engagement efficiently. The ways to enhance the platform can be described as follows:

1) Improving IDEA XCHANGE user experiences

(1) Develop simpler and more convenient registration, login, and verification system to encourage higher citizen engagement. Additionally, simplify the login and authentication step through a one-click process via social media accounts such as Twitter, Facebook, or Google, etc.

(2) Add a user guide function with menu descriptions, objectives, and instructions to inform users how to use the system. The platform should also present the information flow which illustrates how proposed ideas or opinions from citizens are passed to relevant agencies and how agencies will respond or solve problems within a specified time.

(3) Add a polling function that enables users to provide feedback on a post with pre-defined answering options. This approach will lead to a coherent data format and make data analysis more convenient. However, the existing open-ended response format should remain to ensure diversity of input methods for acquiring public opinions.

(4) Develop the User Interface (UI) to have a less formal and more inviting appearance which will encourage citizens to share opinions. Topics should be categorized systematically for easy search and posting. Examples of categories are education, technology, agriculture, health, etc.

2) Developing information management system and improving IDEA XCHANGE Platform

(1) Establish database architecture by thoroughly analyzing the data structure and data flow.

(2) Design the process for managing and utilizing data from citizens as well as feedback and reporting mechanisms that update users with progress or results within a clearly specified timeframe. A tracking system shall be developed to ensure that citizens are informed about latest progress. At the early stage, it is recommended to select small manageable problems that can be solved immediately. When actions are taken, progress of each step should be reported to the public.

(3) Specify a clear scope of responsibilities for government agencies in responding to public opinions or finding solutions. One way to determine the scope of responsibility is to consider organizations' relevancy to topics of the posts. The host agency posting questions could be the responsible organizations as well. Timeframe and duration for responses should clearly be specified through rules and regulations.

(4) Define clear roles and responsibilities for ONDE as the platform manager/ administrator and other government agencies as platform users and other roles related to responding to public opinions and taking necessary actions. This is to ensure users that relevant agencies have received or considered their opinions and ideas. The results are also reported back to the citizens. Such interaction between users and government is a key to promote users' trust in the values of the platform, so that they stay engaged and recommend others to use the platform as well.

3) Promoting cooperation for supporting IDEA XCHANGE service delivery

(1) Collaborate with popular websites and platforms already used as mediums for expressing public opinions in Thailand such as Change.org or Pantip.com. These existing platforms could be applied in conjunction with offline citizen engagement for users who are not ready or willing to use the IDEA XCHANGE platform. In the future, if IDEA XCHANGE platform is to be employed as the main platform for receiving and processing public data for public policy development, the system need to be enhanced to support various types of data from multiple sources.

(2) Promote the IDEA XCHANGE platform by collaborating with well-known and credible social media influencers to attract users and build confidence in using the platform.

4) Extending benefits of the IDEA XCHANGE Platform

(1) Citizens' data obtained through the platform can be analyzed in combination with other relevant factors, such as the scope of responsibilities of public

agencies as well as urgency of citizens' needs and problems. These data and considerations are synthesized into policy issues for public executives, policymakers, and relevant parties to support decision making and policy design. For this purpose, the IDEA XCHANGE platform can be enhanced with capability to synthesize information, such as a data retrieving system that can select relevant issues using keywords which will help to simplify the data management process. Furthermore, adding text analytics function into the system will benefit public agencies using the platform as well as heighten public trust in the platform, as more public opinions are considered in real public policy formulation. Consequently, usage of the IDEA XCHANGE Platform can be increased in a long run.

(2) The "proposing ideas" function of the IDEA XCHANGE platform can be employed to crowdsource creative ideas and solutions to tackle policy challenges from public, private, and civic sector. Support funding from Digital Economy and Society Development Fund and other sources can be granted to turn ideas into concrete solutions.

(3) Encourage government agencies to conduct public hearings through the IDEA XCHANGE platform to increase the level of public trust on each public policy. The platform can serve as an effective channel for listening to public opinions toward the policies with lower cost and time requirement. Proposed policy drafts can then be refined to properly meet the needs of citizens and beneficiaries before policy enactment.

5) Additional analysis of data from other sources

In addition to comments or suggestions attained through the IDEA XCHANGE platform, the government can also analyze and synthesize data from other sources to support public policy design and development. Possible additional sources of information are:

(1) Data from social media such as Twitter, Facebook, or various web boards can be used to extract interesting and outstanding issues in a particular period. Most of the data obtained from these sources is unstructured, so a variety of data collection methods are applied such as social listening, text mining, or media sentiment model. Although the data is highly diverse and requires specialized data management

and analysis, it is considered to be an honest data that reflects reality of public needs and opinions on various issues. Nevertheless, online platforms or social media cannot be accessed by every citizen in the country. Thus, data collection through online channels is only suitable for certain topics and target groups.

(2) Information sharing among public and private agencies is another possible channel for data collection. Collaboration between the government and private sector is crucial for integrating data and information of the country. To facilitate such collaboration, it is recommended to reduce certain restrictions or regulations regarding information sharing. Moreover, if accurate and up-to-date open data of the country are created and disclosed, the open data can be analyzed and synthesized to support public policy design and development without having to recollect data from citizens upon public agencies' request. ○





Chapter 4

Ecosystem for DES Policy Lab

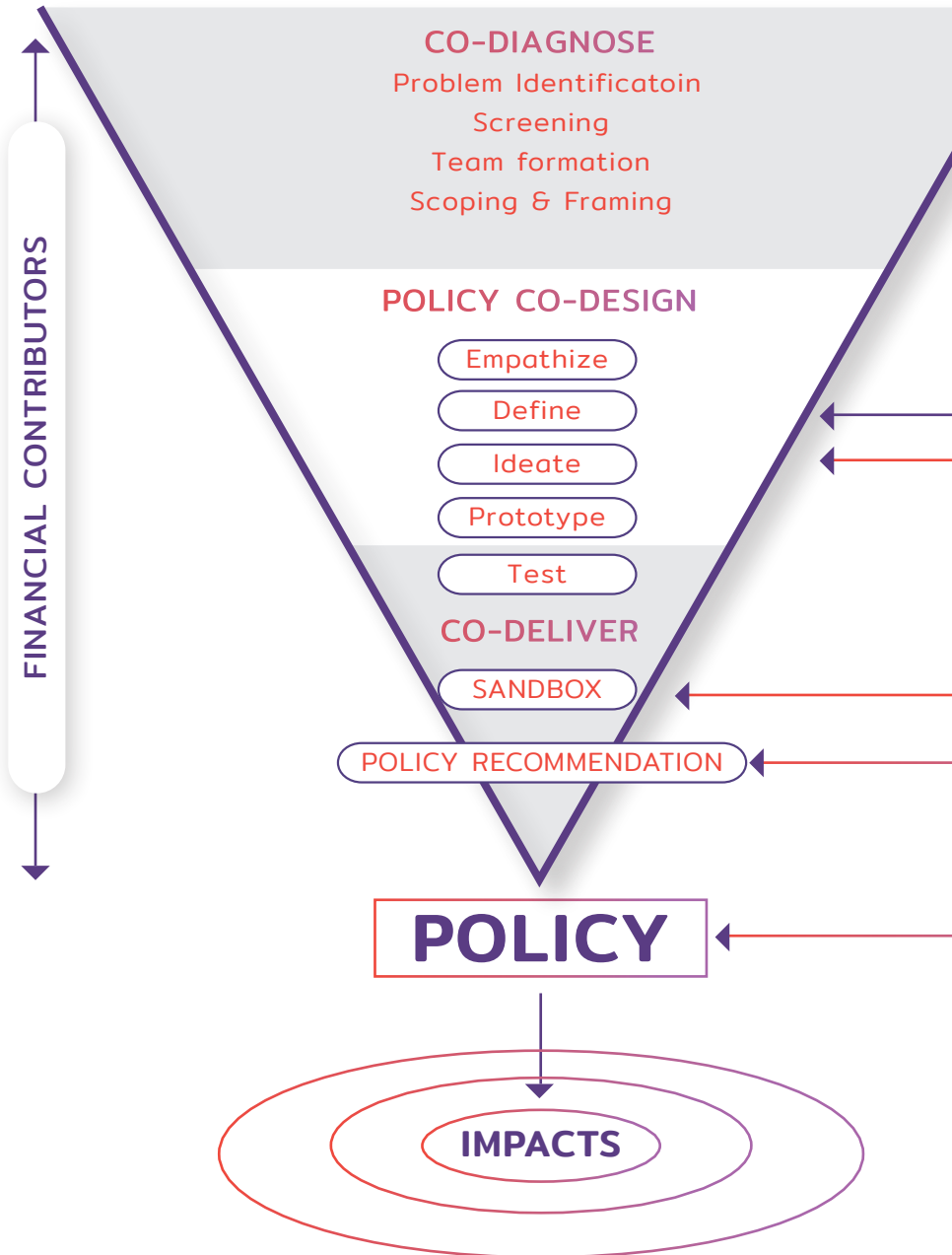
An **ecosystem** is a network of various entities, who play different roles but collectively are supporting one another, similar to a natural ecosystem. Creating an ecosystem of stakeholders, along with applying the A-F principles as mentioned in the prior chapter, will help the Digital Economy & Society Policy Lab (DES Policy Lab) to operate efficiently. The key principle for building an effective ecosystem is co-creation. In essence, an ecosystem is a central place for various experts to exchange knowledge around digital policies and co-create new policy ideas. DES Policy Lab also serves as a platform to build networks and relationships among the stakeholders and organizations involved, which the lab can then collaborate with for future projects.



As a central space for stakeholders, the DES Policy Lab needs to collaborate with entities with different roles including information contributors, co-creators, implementers, and policymakers so that together the ecosystem can help to catalyze new digital policy innovations. For example, the DES Policy Lab can establish a center within a partner university to assist in the co-creation of digital policies and social innovations to address different policy challenges by integrating multidisciplinary knowledge and expertise from across faculties and institutions within the university

As mentioned above, the DES Policy Lab needs to work with 4 types of contributors i.e. information contributors and co-creators, implementers, policymakers, and financial contributors. Each group has a different role in the overall ecosystem and policy development process (Figure 3). The details of each role are as follows:

Figure 3 Different roles for different parts of the DES Policy Lab's operational process





INFORMATION CONTRIBUTORS & CO-CREATORS

- data
- domain knowledge
- local insights
- diverting mind
- beneficiaries

IMPLEMENTORS

- mandate-based
- area-based

POLICY MAKERS

- policy design
- decision makers

4.1

Information contributors & co-creators

Information contributors may include those who have direct or indirect insights and experiences around the policy issues, those who think differently from the general norm, and those who are direct or indirect beneficiaries. Co-creators may comprise target users, digital innovators, startups, and various experts in relevant fields. Having people with diverse experiences as information contributors and co-creators is critical for divergent part of the policy design process, including scanning in Foresight as well as Empathize and Ideate in Design Thinking. Furthermore, the information contributors and co-creators can also play a key role in prototyping and testing ideas because these people are often in close relations with affected populations and therefore can understand the needs of people more than any other groups. For the implementation of DES Policy Lab, the information contributors and the co-creators at the organizational level may include:

- **Agencies with aligned missions around digital development for the economy and society**, such as the Digital Economy Promotion Agency, Electronic Transactions Development Agency, Digital Government Development Agency (public organization), and Office of National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC) among other agencies.
- **Agencies that focus on building research studies and innovations** such as the National Innovation Agency, Office of National Higher Education, Science, Research and Innovation Policy Council, educational institutes, and other public and private research institutes.
- **Other policy think tanks**, such as the Office of the National Economic and Social Development Board, Institute of Public Policy and Development, and Thailand Development Research Institute.
- **Organizations with domain experts in various fields** such as those with expertise in agriculture, public health, transportation, finance, tourism, art, and culture.

- **Entities in the private sector** such as Digital Council of Thailand, digital technology entrepreneurs, and businesses that use digital technology in their operations.
- **Entities in the civil sector** such as civil society organizations and Community Digital Center.
- **International agencies** such as the International Telecommunications Union (ITU) and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

4.2 | Implementers

Implementers can be authorities whose responsibilities are related to the policy issues or local agencies that are active in the targeted areas. They have important roles in co-creating new policy ideas based on their good understanding and knowledge about available opportunities and existing challenges regarding both the issues and areas. Furthermore, they play major roles in facilitating and implementing the policy experiment process. The DES Policy Lab implementers may include 1) government agencies, the private sector, and state enterprises relevant to the policy issues 2) central governmental agencies such as the Bureau of the Budget, Office of the Public Sector Development Commission, and the Office of the Civil Service Commission, and 3) local authorities such as local administrative organizations, Community Digital Center, etc.

4.3 | Policymakers

Policymakers can engage and contribute throughout the policy design process and especially play a crucial role in crafting policy recommendations towards the end of the policy development process. The policymakers in DES Policy Lab ecosystem can include the National Digital Economy and Society Commission, specialized committee, or relevant national commissions. Policymakers are critical drivers in pushing the policy ideas forward to truly achieve desired impact.

4.4 Financial contributors

Financial contribution is a fundamental factor for the entire operations of DES Policy Lab. The potential funding sources for DES Policy Lab include the Digital Economy and Society Development Fund (DESDf), which has mandates to support developments of public services, as well as other domestic and international sources of funds.

Ecosystem development paves the way for horizontal public sector management and helps to lay the foundations for future networking and collaborations with other agencies, with the common goal to innovate policy innovations that benefit Thai society. With many agencies and entities in the ecosystem, digital platforms can serve as useful tools for either direct engagements with existing member agencies or open engagements with new members and contributors. Engagement with the latter group can be implemented through different channels such as open innovation platforms, policy design challenges and competitions, and collaborations with research institutes on various topics. These digital tools and activities enable the DES Policy Lab to acquire new ideas and knowledge on digital policies. Furthermore, they can also help to build and strengthen relationships among the DES Policy Lab networks.

Roles of each partner organization, agency, and individual need to be clarified in order to effectively conduct stakeholder analysis and create engagement channels for all stakeholders with clear aims and directions. During the policy development process, the DES Policy Lab will act as a central space enabling information contributors, co-creators, implementers, and policymakers to co-create digital policies together as shown in Figure 4. The DES Policy Lab will facilitate dialogues and discussions and encourage generation of new ideas through applications of the proposed processes and various digital and offline tools for policy innovation, with the assistance from supportive personnel. ○

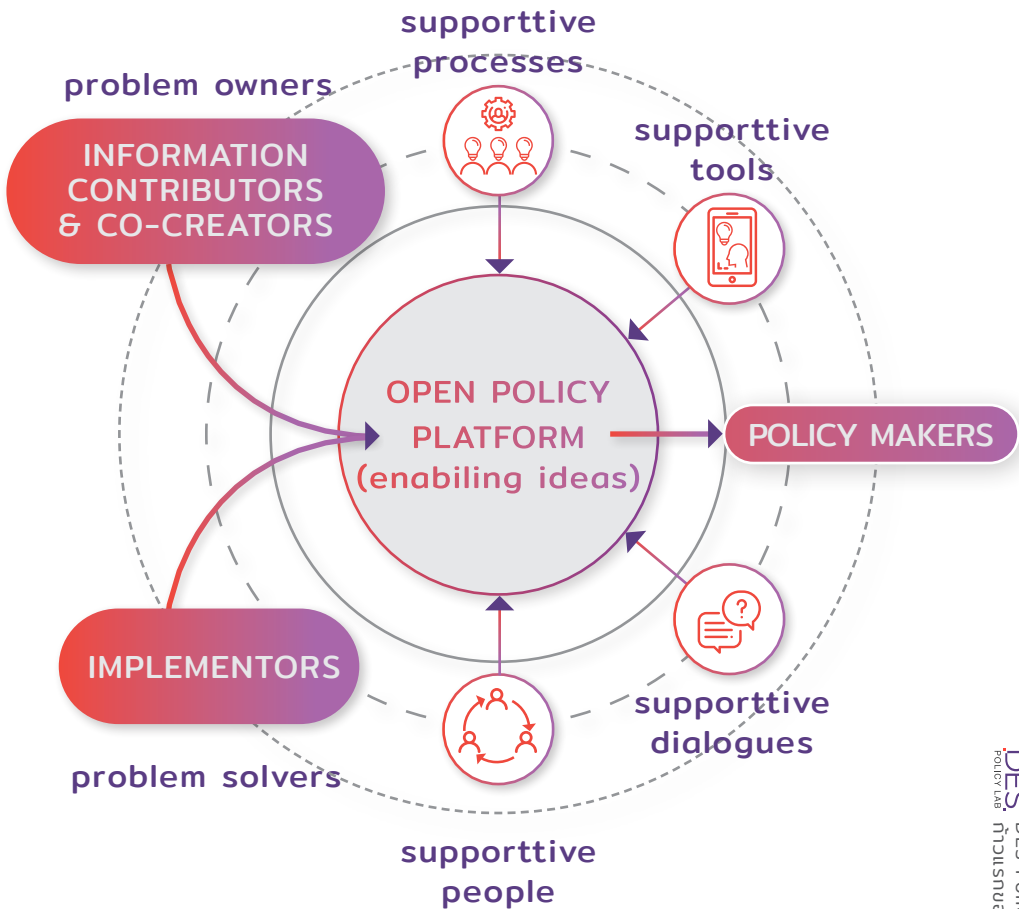



Figure 4: The roles of DES Policy Lab as a central platform (Modified from SG:D Singapore Open Innovation Platform)



Chapter 5

Recommendations for establishing the DES Policy Lab

Our study of policy labs in different countries indicates that the policy lab approach was developed to be an innovative mechanism for making changes in the public administration system through creation of an open creative space and policy ecosystem for co-creating new ideas and practices that enable the government to respond to changes in a timely manner. Hence, the key considerations in determining the structure and status of policy labs are autonomy and flexibility in execution, which, in general, are limited in the typical public administration system.

Characteristics and conditions of the DES Policy Lab operations

The identification of roles and missions of DES Policy Lab is based on the principle of “trial and error” or “experimentation,” which is not tied to any strict or rigid identification of roles and missions. This principle shall be applied to the budget allocation, rules and regulations, management, as well as performance evaluation, which in turn require following conditions:

(1) Sufficient flexibility in budget management: The budget may be allocated as a block grant instead of a line-item budgeting so that DES Policy Lab can be operated more flexibly and efficiently.

(2) Managerial autonomy: Allow the DES Policy Lab to have an appropriate level of managerial autonomy, especially in human resource management, and reduce restrictions from management rules and regulations that persist in a normal public administration system.

(3) Performance evaluation: Performance evaluation, monitoring, and budget auditing systems shall support creative experimentation of new ideas and innovations, which is of higher risks than traditional and common tasks. Thus, the criteria and methods for evaluation, monitoring, and auditing must be sufficiently flexible and open.

Based on the above considerations and the institutional context of Thai public administration, it is suggested that during the initial stage, the **DES Policy Lab shall be established in the form of a project under the Office of the National Digital Economy and Society Commission**. This approach can be implemented in a normal administration system without having to redefine authority structures or amend any laws and regulations. In addition to having little complication in establishment, the project-based lab carried out as a project contract with the host agency also allows independence and flexibility by

being separated from the routine public work. The flexibility it offers cover in many aspects, including human resource management, budget management, and other management dimensions. At the same time, the establishment of the policy lab in a project form based on a “contractual basis” is a key mechanism to build accountability between the policy lab and the host agency in driving changes collectively to achieve the desired impact.

The key elements of the project-based DES Policy Lab include:

(1) **The Governing Board** is directly supervised by the National Digital Economy and Society Committee to ensure that the DES Policy Lab is performed under the awareness and support of the government and top executives. Composition of the board should consist of relevant high-ranking officers within the DES and external experts. The board has duties to supervise and monitor the progress of the DES Policy Lab’s executions as well as to facilitate its operations.

(2) **The Project Manager** recruited from external experts. The major roles of a project manager encompass strategy formulation, management, network coordination, and public communication in order to propel the DES Policy Lab forward.

(3) **The Working Committee** consists of external experts and internal ONDE personnel to drive that will collaboratively operate and drive the DES Policy Lab in accordance with the scope of operations, policy, and directions from the Governing Board. The sources of funds for the DES Policy Lab operations may come from the annual budget of ONDE and the Digital Economy and Society Development Fund.

The major advantages of this project-based approach are simplicity in establishment and clarity of the execution timeframe. The starting point and end point of the project can be clearly specified. At the end of the project, if the policy decision-makers consider the DES Policy Lab to be beneficial and of value, an extension of operation is possible. Moreover, the DES Policy Lab can also be institutionalized into an organiza-

tion with a clear and permanent structure, e.g. a quasi-autonomous government body or a government start-up business. Nevertheless, if the policy lab loses its importance or values for any reasons, the project can be promptly discontinued and terminated. ○



The next step of DES Policy Lab

The DES Policy Lab development project conducted during the fiscal year of 2019 - 2020 is the first significant step of the lab with an aim to study and design suitable processes, methods, and supporting ecosystem for developing digital public policies for the economy and society. Furthermore, three pilot projects have been implemented to test the proposed process and methods. The results from the project appraisals clearly indicate the values of the policy lab approach which emphasizes co-creation with citizens and diverse stakeholders as well as experimenting and refining policy concepts before policy implementation.

The next steps of DES Policy Lab are depicted as a roadmap in figure 5 which consists of 3 phases: Starting up, Growing, and Scaling. Each phase requires approximately 1-2 years to complete. Strategies and key activities of each stage are summarized as follows:

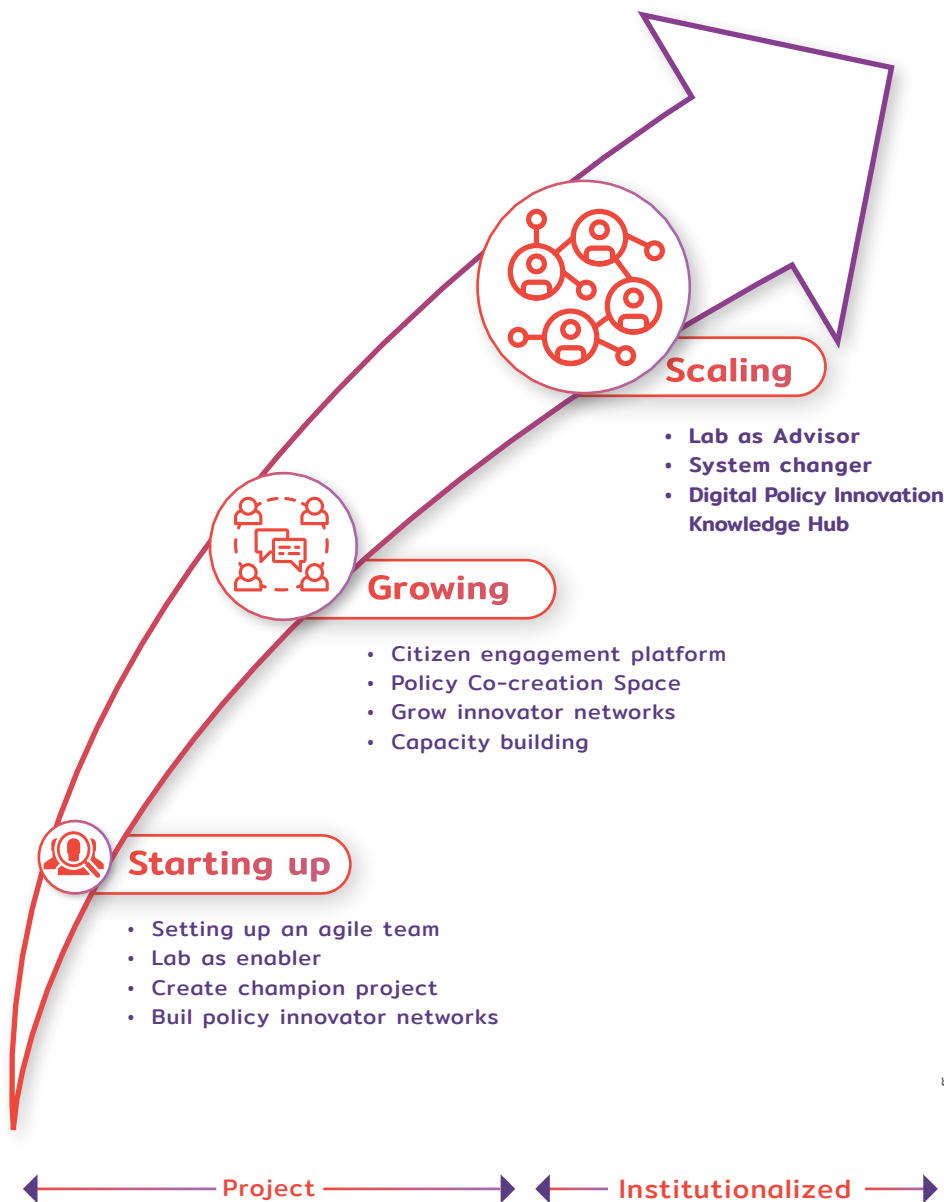


Figure 5 DES Policy Lab roadmap

During the Starting up phase, the innovation team will be set up with the key mission to develop high impact digital policy innovations through engaging with citizens and variety of experts and stakeholders. This phase also includes establishing a policy innovation support mechanism through the Digital Economy and Society Development Fund as well as building policy innovator networks and ecosystem to support collaborative policy development.

In this early stage, DES policy lab team should focus the effort on creating “champion projects” with concrete positive results in order to clearly demonstrate values of the lab and gain support from citizen, management, and relevant networks. The DES Policy Lab can play both roles, as a policy innovator creating policy innovations using participatory approach, as well as an enabler who frames the “right” policy challenges and facilitates the process to obtain policy ideas or innovative solutions from citizens or network of innovators across sectors. Various supports such as funding or networks are also provided to the selected solutions with high potential.

The members of innovation team should come from both inside and outside the government and possess useful sets of skills and expertise for creating new policy innovations such as innovation skills, citizen engagement, policy design, and digital or data science. In addition, the members should have suitable attitudes, for instance, open-minded, curious to learn new things, and courageous. They should also have the ability to work with people from diverse backgrounds along with genuine intention to create public policies that catalyze meaningful changes. At this initial stage, it is recommended to create a small and agile team that work collaboratively with diverse experts and innovators in the ecosystem.

In the **Growing phase**, the innovation team can build on the foundation and networks established during the Starting up stage. The team may progress to take on more complex challenges that require higher engagement with diverse players. Besides, the team can continue to build and expand the digital innovation ecosystem and community of policy innovators that will help in co-creating policy innovations and driving the DES Policy Lab forward. Moreover, engagement with various sectors can be enhanced by creating a physical space for policy co-creation and by utilizing digital tools, for example, a citizen engagement platform or an open innovation platform.

In the **Scaling phase**, once the values of DES Policy Lab are recognized among citizens or relevant parties and trust in the innovation team is attained, the team can step forward to offer a digital policy advisory service to government agencies. It can also proceed to tackle more complex systemic challenges which require cross-agency collaboration to meet the national digital strategies and policies for the economy and society. Through experiences in designing digital policy innovations accumulated from earlier phases, DES Policy Lab can institute the Digital Policy Innovation Knowledge Hub that produces and shares knowledge to community of policy innovators and broader public, while continuing to innovate digital policy solutions and driving changes with its network to achieve greater impacts. In this phase, the DES Policy Lab can be institutionalized into a quasi-autonomous government body or a government start-up business in order to gain more flexibility and agility.

Through the new thinking paradigm and application of innovative methods, **the DES Policy Lab** is a major progress in the field of digital public policy design and development. It serves as a safe space for co-creating and experimenting policy innovations with networks from across sectors. Driving the policy lab forward

requires an open mind, intelligence, determination, and resilience, since catalyzing innovations is never an easy task. Truly impactful innovations arise from countless trials and failures, and considerable effort and time is required in building trust and strong networks. Apart from learning the principles and methods, the DES Policy Lab team and anyone interested in applying the policy lab approach are advised to put concepts into practices and adapt the methods and tools to suit your own contexts. It is of utmost importance to keep on learning, experimenting, reflecting, and improving the work process to ensure continuous growth of the lab and the ability to deliver values and create meaningful impact to society amidst economic, social, and environmental crises and changes. ○

uSSnAynsu (References)

- Amstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of The American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. doi:10.1080/01944366908977225
- Bailey, J., & Lloyd, P. (2016). The introduction of design to policymaking: Policy Lab and the UK government. *Design Research Society 50th Anniversary Conference* (pp. 3621-3633). Brighton, UK: DRS2016.
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). *Poor Economics a radical rethinking of the way to fight global poverty*. New York City, NY: PublicAffairs.
- Fuller, M., Conseil & Recherche, La 27e Région, European Commission, Joint Research Centre, & Lochard, A. (2016). *Public policy labs in European Union Member States*. Luxembourg: Publications Office. Retrieved from <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/public-policy-labs-european-union-member-states>
- Kimbell, L. (2015, September). *Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab*. Retrieved from UK: Centre for Research and Development, University of Brighton: https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf
- Kraaijenbrink, J. (2018, December 19). *What Does VUCA Really Mean?* Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#5ba7b91d17d6>
- Puttick, R., Baeck, P., & Colligan, P. (2014). *The teams and funds making inniovation happen in governments around the world*. Retrieved from https://media.nesta.org.uk/documents/i-teams_june_2014.pdf
- UNSGSA, FinTech Working Group, & CCAF. (2019). *Early Lessons on Regulatory Innovations to Enable Inclusive FinTech: Innovation Offices, Regulatory Sandboxes, and RegTech*. New York, NY and Cambridge, UK: Office of the UNSGSA and CCAF. Retrieved from https://www.unsgsa.org/files/3515/5007/5518/UNSGSA_Report_2019_Final-compressed.pdf

ที่มาของภาพ

ภาพที่ 1 วิธีการและเครื่องมือสำหรับกระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab จาก แพรววา สาธุธรรม

ภาพที่ 2 กระบวนการออกแบบนโยบายของ DES Policy Lab จาก แพรววา สาธุธรรม

ภาพที่ 3 ฐานแนวคิดการบันทึกข้อมูลกิจกรรมเกษตรในแปลงเพื่อขอรับรอง PGS และขอรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานภาครัฐ จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 4 แนวคิดการทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้เกษตรอินทรีย์ จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 5 แพลตฟอร์มเปรียบเทียบความเสี่ยงของแผนการปลูก (ระบบเสนอข้อมูลสภาพดิน และแหล่งน้ำในพื้นที่) จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 6 แพลตฟอร์มเปรียบเทียบความเสี่ยงของแผนการปลูก (ระบบเสนอข้อมูลต้นทุนปัจจัยการผลิตในช่วงการปลูกต่าง ๆ โดยเกษตรกรสามารถเปลี่ยนแปลงค่าตัวเลขต้นทุนที่เหมาะสมได้) จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 7 แนวคิดการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตอินทรีย์ด้วย Social Impact Tracking จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 8 แนวคิดการสร้างระบบแปรรูปผลผลิตเกษตรในชุมชน จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 9 ฐานแนวคิดการดำเนินโครงการแพลตฟอร์มที่ 2 การเชื่อมโยงเครื่องจักรอุปกรณ์การเกษตรดิจิทัล จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 10 รูปแบบแพลตฟอร์มเชื่อมโยงเครื่องจักรอุปกรณ์การเกษตร จาก วรนุช ชื่นฤดีมด และ นันทนา บุญลอบ

ที่มาของภาพ

ภาพที่ 11 แพลตฟอร์มจับคู่เกษตรกรรายย่อยกับคู่ค้าระยะยาว

จาก วรнуช ชื่นฤดีมิล และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 12 แพลตฟอร์มบันทึกกิจกรรมเกษตรในแปลงเพื่อขอรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัล

จาก วรनुช ชื่นฤดีมิล และ นันทนา บุญลอบ

ภาพที่ 13 ประเภทของบุคลากร

จาก พิเศษ วีรังคบุตร

ภาพที่ 14 รูปแบบสถานการณ์การทำงานของระบบราชการจากปัจจุบันสู่อนาคต

จาก พิเศษ วีรังคบุตร และผู้เข้าร่วมกระบวนการร่วมสร้างสรรค์ (Co-creation)

ภาพที่ 15 ตัวอย่าง “คู่มือการปฏิบัติราชการนอกสถานที่” ของสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)

จาก ถนอมสิน ชาศรีย์เวส

ภาพที่ 16 ตัวอย่างแบบสำรวจพฤติกรรมและความเห็นบุคลากรของรัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)

จาก ถนอมสิน ชาศรีย์เวส

ภาพที่ 17 แนวทางในการใช้ IDEAXCHANGE Platform เพื่อสนับสนุนการออกนโยบายสาธารณะ

จาก ดนุพล ทองคำ

ภาพที่ 18 การปรับปรุงและพัฒนาการใช้งานทั่วไปของระบบ IDEAXCHANGE Platform

จาก ณ์ัฐพล ลิขิตลัมปรีชา

ภาพที่ 19 ระบบนิเวศในการทำงานของ DES Policy Lab

จาก ว่าน ฉันทวิลาสวงศ์

ภาพที่ 20 ภาพแสดงบทบาทของ DES Policy Lab

จาก ว่าน ฉันทวิลาสวงศ์ (ดัดแปลงจาก SG:D Singapore Open Innovation Platform)

ภาพที่ 21 องค์ประกอบของ DES Policy Lab

จาก วสันต์ เหลืองประภัสร์

ภาพที่ 22 แนวทางการพัฒนา DES Policy Lab

จาก แพรวา สาธุธรรม

Figures

Figure 1: DES Policy Lab Methods and tools

By Praewa Satutum

Figure 2: Policy design process of DES Policy Lab

By Praewa Satutum

Figure 3: DES Policy Lab ecosystem

By Wan Chantavilasvong

Figure 4: The roles of DES Policy Lab as a central platform (Modified from SG:D Singapore Open Innovation Platform)

By Wan Chantavilasvong

Figure 5: DES Policy Lab roadmap

By Praewa Satutum

ก้าวแรกของ “ห้องปฏิบัติการนโยบายดิจิทัล” DES Policy Lab - The Beginning โครงการพัฒนาศูนย์พัฒนานโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

พิมพ์ครั้งแรก จำนวน 500 เล่ม
ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ISBN:

หนังสือเล่มนี้เป็นลิขสิทธิ์ของ สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)

คณะผู้จัดทำหนังสือ

แพรวา สาธุธรรม

ผศ.ดร.वलันต์ เหลืองประภัสร์

ว่าน ฉันทฉาย ฉันทวิลาสวงศ์

พิเศษ วีรังคบุตร

ผศ.วรรณช ชื่นฤดีมล

ไพลิน เชื้อหยก

ผ.ศ.นันทนา บุญลออ

บรรณาธิการเนื้อหา

แพรวา สาธุธรรม ถนอมสิน ชาติศรีย์ไวส

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา

ดร. พรพรรณ ตันนุกิจ

ผศ.ดร.ทวิตา กมลเวชช

เศวตโชติ วิชาชัย

อินทุอร แสงอรัญญ

ณัฐฐา เกียรติสกุลเดชา

เลขาธิการคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนานโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ
และสังคม สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ

ที่ปรึกษาด้านการพัฒนานโยบาย

บุคคลากรสนับสนุนโครงการ

บุคคลากรสนับสนุนโครงการ

บุคคลากรสนับสนุนโครงการ

ออกแบบปกและรูปเล่ม

อนุสรณ์ ผสมกิจ

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

120 หมู่ 3 ชั้น 9 อาคารรัฐประศาสนภักดี

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550

ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

โทร. 0 2142 1202 แฟกซ์. 0 2143 7962 อีเมล. pr.onde@onde.go.th

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์ ภาพพิมพ์

DES Policy Lab – The Beginning

Digital Economy & Society Policy Lab development project

First Published 2020

ISBN:

Copyright 2020 Office of the National Digital Economy and Society Commission
All rights reserved

Content creators

Praewa Satutum

Asst. Prof. Dr. Wasan Luangprapat

Wan Chantavilasvong

Pisate Virankabutra

Asst. Prof. Woranooch Chuenrudeemol

Pailin Chuayok

Asst. Prof. Nanthana Boonla-or

Content Editors

Praewa Satutum and Thanomsin Chakreeves

Contributors

Vunnaporn Devahastin	Secretary-General, National Digital Economy and Society Commission
Dr. Phornphan Tannukit	Director, Digital Economy and Society Policy Development Center, Office of the National Digital Economy and Society Commission
Asst. Prof. Dr. Tavida Kamolvej	Policy Development Consultant
Sawetachote Wichachai	Support Team
Intuon Sangarun	Support Team
Natta Kiatsakuldech	Support Team

Cover design by

Anusorn Pasomkit

Published by

Office of the National Digital Economy and Society Commission
120 Moo 3, 9 floor The Government Complex
Commemorating His Majesty, Chaeng Watthana Road,
Thung Song Hong, Khet Laksi Bangkok 10210

Printed by

Parbpim Limited Partnership

