



ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab: Gov Lab)

Academic Focus

กันยายน 2561

สารบัญ

● บทนำ	1
● นวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation)	2
1. ความหมาย	2
2. ประเภท	3
● ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab: Gov Lab)	4
1. ความหมาย	4
2. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของต่างประเทศ	5
● ภาครัฐไทยกับโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ	8
1. ความเป็นมา	8
2. กระบวนการ	11
3. การดำเนินงาน	12
● บทสรุปและข้อคิดเห็นของผู้ศึกษา	14
● บรรณานุกรม	17

บทนำ

ปัจจุบันนวัตกรรมกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการปรับตัวของภาครัฐในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ (Social Media) การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจหรือการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศ ทำให้ภาครัฐไทยอาจจะไม่สามารถใช้วิธีการบริหารจัดการภาครัฐเช่นเดิมและจำเป็นจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการภาครัฐใหม่เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ (Public Innovation) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ภาครัฐไทยสามารถปรับตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก และช่วยให้ภาครัฐไทยมีกลไกที่มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ในโลกได้ ในขณะเดียวกันยังช่วยส่งเสริมเกื้อหนุนให้ภาครัฐกิจพัฒนาต่อไปได้อย่างก้าวไกล และช่วยตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการบริการภาครัฐที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดระบบราชการ 4.0 ขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาลไทยที่มุ่งในการพัฒนาประเทศให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นในหลายด้านเช่นกัน

เอกสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์

สำนักวิชาการ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

<http://www.parliament.go.th/library>

อย่างไรก็ดี เกิดคำถามว่าภาครัฐไทยจะสามารถสร้างนวัตกรรมภาครัฐได้อย่างไร และจะสามารถดึงศักยภาพของประชาชนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการภาครัฐ รวมถึงภาคส่วนต่าง ๆ ให้เข้ามาร่วมคิดค้น (Co-Designer) และร่วมสร้างนวัตกรรมภาครัฐด้วยกัน (Co-Producer) ได้หรือไม่ ซึ่งคำตอบเหล่านี้ได้ปรากฏขึ้นเมื่อภาครัฐในหลายประเทศได้ทดลองสร้างนวัตกรรมภาครัฐผ่านรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab: Gov Lab) ขึ้น โดยนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาประยุกต์ใช้ และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ภาครัฐไทยจึงได้เริ่มนำตัวอย่างจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาเป็นแบบอย่างในการสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้บริบทของการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทย

ดังนั้น บทความเรื่องนี้จะมุ่งหมายที่เรื่องนวัตกรรมภาครัฐ และห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อสร้างความเข้าใจว่าคืออะไร รวมถึงห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้ภาครัฐไทยริเริ่มโครงการนำร่องห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งจะได้กล่าวถึงความจำเป็นมา กระบวนการ และการดำเนินงานของโครงการนำร่องห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งเป็นการพัฒนากระบวนการของการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ เพื่อให้การบริการภาครัฐไทยตอบโจทย์ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนภายใต้บริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลา

นวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation)

1. ความหมาย

ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย (ม.ป.ป.ก) ได้ให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรมภาครัฐ” ไว้ว่า เป็นแนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

ในขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป.ก, น. 34) ได้กล่าวถึง นวัตกรรมภาครัฐว่า เป็นการพัฒนาบริการภาครัฐที่เกิดจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดคุณค่าต่อสาธารณะ (Public Values) หรือประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นนโยบายใหม่ บริการใหม่ และกระบวนการใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่

ทั้งนี้ สรุปได้ว่าการสร้างนวัตกรรมภาครัฐจึงเป็นการคิดค้น ศึกษา แสวงหาวิธีการใหม่หรือเรื่องใหม่ ซึ่งทำให้เกิดผลที่สามารถนำมาปรับปรุงหรือออกแบบนโยบาย ระบบ ความคิด การบริหาร/องค์กร การส่งมอบบริการ และการบริการของภาครัฐ ให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาที่แปรเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกได้

2. ประเภท

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหลายด้านในโลกปัจจุบัน ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการจากภาครัฐย่อมมีความต้องการและความคาดหวังต่อการบริการของภาครัฐที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนส่งผลให้ภาครัฐไม่อาจหยุดนิ่ง โดยต้องปรับตัวสร้างนวัตกรรมภาครัฐให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยภาครัฐสามารถสร้างนวัตกรรมภาครัฐได้หลายประเภท ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560)

1) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นการปรับปรุงบริการหรือการสร้างบริการใหม่ (New or Improved Service) เช่น หน่วยบริการเคลื่อนที่ Health Care at Home เป็นต้น

2) นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (Service Delivery Innovation) เป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่หรือที่แตกต่างไปจากเดิม (New or Different Way of Providing a Service) ซึ่งอาจจะนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดการบริการหรือช่องทางการบริการใหม่ ๆ เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ การยื่นและชำระประกันสังคมแบบออนไลน์ Mobile App เป็นต้น

3) นวัตกรรมการบริหาร/องค์การ (Administrative or Organizational Innovation) เป็นการสร้างกระบวนการใหม่ (New Process) เช่น การตรวจสอบอาคารตามความเสี่ยง เป็นต้น

4) นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation) เป็นการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาและ/หรือการโต้แย้งสมมติฐานเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันความคิดใหม่ เช่น โครงการ Smart Farmer เป็นต้น

5) นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation) เป็นการวางระบบใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกรอบโครงสร้างความสัมพันธ์ หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนการประสานงานเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เช่น การแยกส่วนระหว่างผู้ซื้อบริการ (Purchase) กับผู้ให้บริการ (Provider) ในงานด้านสาธารณสุข เป็นต้น

6) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือ นโยบายใหม่ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์หรือพฤติกรรม เช่น การทำให้กัญชาเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Decriminalization/Legalization) การอนุญาตให้มีการซื้อขาย (Tradable Permits) เกี่ยวกับอนุพันธ์ล่วงหน้าสภาพอากาศ (Weather Derivatives)* เป็นต้น

* อนุพันธ์ล่วงหน้าสภาพอากาศ (Weather Derivatives) เป็นตราสารเกี่ยวกับสินค้าที่จับต้องไม่ได้ของสภาพอากาศซึ่งประกอบด้วย 1) อุณหภูมิ (Temperatures) 2) หิมะ (Snowfall) 3) น้ำค้างแข็ง (Frost) 4) พายุ (Hurricanes) และ 5) ฝน (Rainfall) ซึ่งสภาพอากาศถือเป็นเรื่องที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมหรือกิจการของคนจำนวนมาก และส่งผลโดยตรงต่อภาคเกษตรกรรมและภาคธุรกิจ จนทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ เช่น เกษตรกรจะไม่ได้ปริมาณผลผลิตตามที่ต้องการถ้าฝนไม่ตก หรือเจ้าของสวนสนุกในเมืองหนาวจะมีความเสี่ยงถ้าอากาศเย็นเกินไป หรือโรงไฟฟ้าในเมืองหนาวจะรายได้ตกถ้าอากาศร้อนเกินไป เป็นต้น สำหรับประเทศไทย ปัญหาทุกภัยในประเทศช่วงที่ผ่านมาทำให้เกิดความกังวลเกี่ยวกับน้ำท่วมซึ่งมีแนวโน้มจะเกิดบ่อยขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรม ภาคธุรกิจ และเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างรุนแรงมากขึ้น การอนุญาตให้มีการซื้อขายอนุพันธ์ล่วงหน้าสภาพอากาศซึ่งทำการอ้างอิงกับปริมาณน้ำฝนหรือระดับน้ำในเขื่อนแต่ละวัน จะมีประโยชน์ในการป้องกันความเสี่ยงโดยตรงกับภาคเกษตรกรรมไม่ว่าจะเป็นสภาวะน้ำท่วมสูงหรือเกิดภัยแล้งได้

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab: Gov Lab)

1. ความหมาย

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab: Gov Lab) คือ แนวคิดใหม่ที่เปิดพื้นที่ให้ประชาชนผู้รับบริการ (User) มาร่วมคิดออกแบบสร้างสรรค์ (Design Thinking) และทดลอง/ขยายผลระบบการให้บริการแบบใหม่กับภาครัฐ (Co-Creation) (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, ม.ป.ป.ช)

ดังนั้น การสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเป็นการประยุกต์กระบวนการคิดเชิงออกแบบ* ซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ (User or Human-Centered Design) และอาศัยการสานพลังความร่วมมือ (Collaboration) กับทุกภาคส่วน เพื่อคิดค้นและสร้างนวัตกรรมร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการทดสอบและทดลองในห้องปฏิบัติการออกแบบ (Design Lab) ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการวางนโยบายสาธารณะและการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.ช, น. 3)

โดยสรุป ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเป็นวิธีการสร้างนวัตกรรมภาครัฐด้วยการประยุกต์ใช้กระบวนการวิธีคิดเชิงออกแบบที่ต้องมีการสร้างต้นแบบจำลอง เพื่อนำมาทดลองและตรวจสอบความต้องการ

* พสุ เดชะรินทร์ (2557) ได้ให้นิยามของการคิดเชิงออกแบบว่า เป็นการนำกระบวนการคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคคลประกอบกับการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่เราเผชิญกันอยู่ก็สามารถนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้สำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการต่าง ๆ เท่านั้น โดย พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงกระบวนการคิดเชิงออกแบบของ Stanford D. School ว่ามี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นแรกคือ Empathize เป็นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มบุคคลเป้าหมาย เนื่องจากการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ใด ๆ ก็ตาม ส่วนใหญ่มักจะทำไปเพื่อบุคคลอื่นเสมอ ดังนั้น ก่อนที่จะแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใดก็ตาม จะต้องเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างถ่องแท้เสียก่อน ซึ่งวิธีการจะเข้าใจบุคคลอื่นได้นั้น ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ การสังเกต หรือแม้กระทั่งการทดลองจำลองตนเองอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ จริง ๆ

ขั้นที่สองคือ Define เป็นการกำหนดให้ชัดเจนว่าจริง ๆ แล้วปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไรภายหลังจากที่เรียนรู้และทำความเข้าใจกับกลุ่มบุคคลเป้าหมาย ซึ่งถ้าสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem Statement) คืออะไร จะทำให้ก้าวสู่ขั้นที่สามได้ง่ายขึ้น

ขั้นที่สามคือ Ideate เป็นการสร้างความคิดต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเน้นการหาแนวคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้มากและหลากหลายที่สุด เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นที่สอง ซึ่งหัวใจสำคัญของขั้นที่สามคือการต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างการสร้างและการระดมความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น กับการประเมินหรือการวิพากษ์ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งหลายครั้งความคิดใหม่ ๆ ไม่เกิดขึ้น เพราะความสับสนระหว่างการสร้างความคิดใหม่กับการวิพากษ์ความคิดใหม่

ขั้นที่สี่คือ Prototype เป็นการสร้างแบบจำลองขึ้นมา เนื่องจากความคิดที่ได้ในขั้นที่สามนั้นจะเป็นเพียงความคิดและอาจอยู่ในแผ่นกระดาษ ซึ่งจะไม่รู้ว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ถ้าไม่จำลองขึ้นมาให้สามารถจับต้องได้ และเมื่อนึกถึงแบบจำลอง คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงแต่ตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ แต่จริง ๆ แล้วประสบการณ์หรือการบริการก็สามารถที่จะนำมาจำลองสถานการณ์ออกมาได้เช่นเดียวกัน

ขั้นสุดท้ายคือ Test เป็นการทดสอบแบบจำลองที่สร้างขึ้นมากับผู้ใช้หรือกลุ่มบุคคลเป้าหมายจริง ๆ เพื่อรับข้อเสนอแนะหรือ Feedback มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงต่อไป

ของผู้ใช้ เช่นเดียวกับการออกแบบสินค้าที่ต้องมีการนำสินค้านั้นมาทดลองหลายต่อหลายครั้งจนกว่าจะมั่นใจได้ว่าสินค้าเหล่านั้นเหมาะสมและขายได้ ซึ่งกระบวนการคิดเชิงออกแบบนี้ถูกนำมาปรับใช้กับการออกแบบบริการภาครัฐให้เหมาะสมกับประชาชน โดยภาครัฐจำเป็นต้องถามประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการภาครัฐโดยตรง ในระหว่างกระบวนการการออกแบบบริการภาครัฐเชิงนวัตกรรมว่า บริการภาครัฐแบบใดที่ประชาชนต้องการ เพื่อที่ภาครัฐจะสามารถตัดสินใจออกแบบบริการภาครัฐได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการของประชาชน

2. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของต่างประเทศ

ภาครัฐของต่างประเทศได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในชื่อที่เรียกแตกต่างกันไป เช่น Mind Lab ของประเทศเดนมาร์ก Helsinki Design Lab ของประเทศฟินแลนด์ Policy Lab ของประเทศสหราชอาณาจักร Human Experience Lab ของประเทศสิงคโปร์ Gov Lab ของประเทศสหรัฐอเมริกา Innovation Hub ของประเทศแคนาดา DesignGov ของประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น แม้ว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของแต่ละประเทศจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบริบทการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ของประเทศนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเหล่านั้น ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการและวิธีการทำงานของภาครัฐ รวมทั้งยังสร้างสรรค์ผลงาน มากมายให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ ขอกล่าวถึงห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของต่างประเทศดังกล่าวโดยสังเขป ดังนี้ (กระทรวงการต่างประเทศ, สำนักนโยบายและแผน, 2560)

1) Mind Lab ของประเทศเดนมาร์ก

Mind Lab เป็นองค์กรนวัตกรรมข้ามหน่วยงานของภาครัฐโดยอยู่ภายใต้ 3 กระทรวง (ประกอบด้วย (1) Ministry of Industry, Business and Financial Affairs (2) Ministry of Employment (3) Ministry of Education) และ 1 เทศบาล (Odense Municipality) มีหน้าที่ในการสร้างสรรค์วิธีแก้ไขปัญหาค้นหาทางออก และคำตอบในประเด็นด้านธุรกิจ ด้านดิจิทัล ด้านการศึกษา และด้านการจ้างงาน ให้กับผู้กำหนดนโยบาย และคนทำงาน โดยทำงานร่วมกับภาคประชาชนและภาคธุรกิจ เช่น การร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้นักการศึกษาช่วยสร้างเวทีหารือเกี่ยวกับข้อเสนอสำหรับหลักสูตรการศึกษาใหม่ ๆ ในระดับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ Mind Lab นับว่าเป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐชั้นนำของโลก และแม้ว่า Mind Lab จะได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากรัฐบาล รวมถึงคนที่ทำงานที่ Mind Lab จะเป็นข้าราชการ แต่ Mind Lab ยังคงให้บริการเป็นที่ปรึกษาแก่ภาคเอกชน รวมถึงประเทศอื่น ๆ อีกด้วย เช่น Mind Lab ช่วยดูแลกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมภาครัฐและช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำประเทศและข้าราชการระดับกลางของรัฐบาลบราซิล หรือการที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ส่งผู้บริหารระดับสูงทุกคนมาฝึกอบรมกับ Mind Lab เพื่อสร้างกรอบความคิดที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

2) Helsinki Design Lab ของประเทศฟินแลนด์

Helsinki Design Lab เป็นองค์กรไม่มุ่งหวังผลกำไรที่ก่อตั้งโดยกองทุน Sitra ซึ่งเป็น Finnish Innovation Fund ในปี 2551 มีหน้าที่ออกแบบยุทธศาสตร์และนโยบายแก่รัฐบาล โดยให้ความสำคัญกับ

กระบวนการมีส่วนร่วมและการประสานงานจากหุ้นส่วนทั่วโลกก่อนที่จะนำเสนอยุทธศาสตร์และนโยบายต่อรัฐบาล เพื่อให้การบริการภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่ผ่านมา Helsinki Design Lab ได้สร้างหลายโครงการให้เกิดขึ้น เช่น โครงการ Design Exchange Program ที่เสนอเครื่องมือใหม่ในการขับเคลื่อนการทำงานของรัฐบาล ซึ่งมีที่มาจากการทำงานที่นอกแบบเชิงยุทธศาสตร์ได้ไปฝังตัวในกระทรวงต่าง ๆ และเทศบาล โดยทำงานเต็มเวลาร่วมกับทีมงานที่มีอยู่แล้ว เป็นต้น

3) Policy Lab ของประเทศสหราชอาณาจักร

Policy Lab ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2557 โดยได้รับต้นแบบจาก Mind Lab ของประเทศเดนมาร์กและ Helsinki Design Lab ของประเทศฟินแลนด์ มีลักษณะเป็นคณะทำงานเล็ก ๆ ภายใน Cabinet Office และอยู่ในการกำกับดูแลของกลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ซึ่งมารวมตัวกันเป็นเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ (Policy Profession) Policy Lab เป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิรูประบบราชการ (Civil Service Reform) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมและการทดสอบนโยบาย* ที่ยังไม่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบายของหน่วยราชการ โดยนำการออกแบบบริการและการสร้างต้นแบบมาช่วยกำหนดนโยบายสาธารณะ รวมถึงนโยบายในด้านต่าง ๆ เช่น การที่ Policy Lab ทำงานร่วมกับบริษัท Superflux และบริษัท Strange Telemetry เพื่อเริ่มต้นโครงการ Speculating on the Future of Rail ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาบริการรถไฟโดยคำนึงถึงผู้โดยสารเป็นหลัก โดยเริ่มจากการบันทึกภาพเรื่องราว หรือการทำภาพยนตร์ทางชาติพันธุ์ (Ethnography Film)** เกี่ยวกับผู้โดยสารรถไฟ เพื่อให้เข้าใจถึงประสบการณ์และความรู้สึกของผู้โดยสารที่มีต่อรถไฟ บุคลากรของรถไฟ นโยบายและโครงสร้างพื้นฐานของรถไฟ หลังจากนั้น Policy Lab ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบราง เพื่อค้นหาว่าแบบที่คิดขึ้นจะเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้สึกของประชาชนเกี่ยวกับบริการรถไฟในด้านต่าง ๆ เช่น การจำหน่ายตั๋ว แผนที่เครือข่ายเส้นทางรถไฟใหม่ สถานีรถไฟ นิตยสารบนรถไฟ เป็นต้น ได้อย่างไร เพื่อให้การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับรถไฟในอนาคต ตรงตามความต้องการของผู้โดยสารรถไฟมากที่สุด

4) Human Experience Lab ของประเทศสิงคโปร์

Human Experience Lab เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี ก่อตั้งขึ้นในปี 2555 มีหน้าที่ส่งเสริมและสร้างศักยภาพในเรื่องนวัตกรรม โดยเจ้าหน้าที่ของ Human Experience Lab

* การทดสอบนโยบายเป็นการคาดเดาสถานการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดนโยบาย โดยอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับ feedback และเพื่อชั่งน้ำหนักผลดีผลเสีย การประมวลผลข้อมูลจากการบันทึกภาพ และการออกแบบร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

** ภาพยนตร์ทางชาติพันธุ์ (Ethnographic Film) หมายถึง การบันทึกเรื่องราวชีวิตทางสังคมและวัฒนธรรมของมนุษย์ ซึ่งนักมานุษยวิทยาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและการเก็บข้อมูลภาคสนาม ภาพยนตร์ทางชาติพันธุ์จึงมิใช่เรื่องแต่ง หรือมีการเขียนบทเตรียมไว้ รวมทั้งมิใช่สารคดีที่น่าเสนอเรื่องราวในเชิงสุนทรียะ ตัวอย่างเช่น การทำงานภาคสนามของนักมานุษยวิทยาอัลเฟร็ด คอร์ต เฮดดอน ในปี 2441 ที่เดินทางไปเก็บข้อมูลชีวิตชนพื้นเมืองในหมู่เกาะทอร์เรส สเตรทส์ ทางตอนเหนือของประเทศออสเตรเลีย ซึ่งเขาได้ใช้กล้องภาพยนตร์บันทึกเรื่องราวทางสังคมของกลุ่มคนเหล่านี้

จะเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรภาครัฐผ่านการจัดกิจกรรม เช่น การอบรม การสัมมนา การให้คำปรึกษา การสร้างเครือข่ายกับต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ Human Experience Lab ยังทำหน้าที่ออกแบบ และปรับปรุงนโยบายและการบริการสาธารณะ โดยคำนึงถึงประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Human Centered Approach) ผ่านการทดลองความคิดและทดสอบสมมุติฐาน ตลอดจนสังเกตการใช้บริการ ของประชาชนและสัมภาษณ์ประชาชนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการ เพราะการทำความเข้าใจหรือการใช้ข้อมูล และข้อคิดเห็นจากประชาชนจะทำให้สามารถสร้างสรรค์นโยบายและการบริการสาธารณะ รวมถึงการบูรณาการ การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

5) Gov Lab ของประเทศสหรัฐอเมริกา

Gov Lab เป็นศูนย์การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action-Research Center) ตั้งอยู่ใน NYU Tandon School of Engineering มีหน้าที่ออกแบบและทดสอบนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยให้ประชาชน ร่วมให้ข้อคิดเห็น และสร้างแนวทางที่เปิดกว้างและมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลและสถาบัน ให้ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและชอบธรรม เช่น การวิเคราะห์ ประเมิน และเผยแพร่ ข้อมูล เกี่ยวกับนวัตกรรมการปกครองทั่วโลกที่มีผลกระทบต่อชีวิตของประชาชน การสร้างเครือข่ายของผู้สร้าง นวัตกรรมสาขาต่าง ๆ เพื่อพัฒนารอบในการปรับปรุงการบริหารราชการแผ่นดินและนโยบาย การฝึกอบรม ผู้ประกอบการให้สามารถแก้ไขปัญหาโดยการใช้นวัตกรรม ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนให้ดียิ่งขึ้น

6) Innovation Hub ของประเทศแคนาดา

Innovation Hub ก่อตั้งโดย Privy Council ภายใต้การดูแลของนายกรัฐมนตรี (ปฏิบัติงานคล้าย สำนักนายกรัฐมนตรี) มีทีมงานเป็นผู้มีประสบการณ์และทักษะสูงจากหลายด้าน เช่น ด้านการพัฒนาและบริหาร นโยบายและโครงการ ด้านเงินทุน ด้านการประเมินผลการสร้างเครือข่าย ด้านการออกแบบเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น Innovation Hub มีหน้าที่คิดค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ร่วมกับหน่วยงาน ภาครัฐต่าง ๆ และออกแบบบริการภาครัฐโดยให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งประเมินผลโครงการ ของรัฐเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย โดยเน้นการหารือกับข้าราชการ และประชาชนเพื่อให้งานหลัก ๆ บรรลุผล เช่น การที่ Innovation Hub ร่วมมือกับ Sheridan College's Bachelor of Interaction Design Program เพื่อรวบรวมความคิดจากนักศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ ในด้านการออกแบบแนวคิด เพื่อแก้ไขปัญหาที่ทำนายของประเทศแคนาดา

7) DesignGov ของประเทศออสเตรเลีย

DesignGov เป็นองค์กรข้ามหน่วยงาน (Cross-Agency) ก่อตั้งโดย Australian Public Service (APS) ตาม Australian Public Service Innovation Action Plan 2011 โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภาครัฐ (Participating Organisations) ต่าง ๆ เช่น Australian National University, Australian Taxation Office เป็นต้น DesignGov มีหน้าที่ช่วย Australian Public Service พัฒนาและทดสอบแนวทางใหม่ ๆ สำหรับความท้าทายทางนโยบายและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบริการภาครัฐ โดยทำงานร่วมกับหน่วยงาน ภาครัฐของออสเตรเลีย สถาบันการศึกษา องค์กรไม่มุ่งผลกำไร ภาคเอกชน และต่างประเทศ

ภาครัฐไทยกับโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

หากถามว่าประชาชนคาดหวังและต้องการอะไรจากบริการภาครัฐไทย คำตอบที่ได้รับอาจมีความแตกต่างและหลากหลายกันไป ซึ่งภาครัฐไทยจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะพัฒนาบริการภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ การสร้างนวัตกรรมภาครัฐผ่านห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะสามารถตอบโจทย์ความคาดหวังและความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับประชาชนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของภาครัฐไทยมีความเป็นมา กระบวนการ และการดำเนินงาน ดังนี้

1. ความเป็นมา

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ริเริ่มโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐร่วมกับสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) เพื่อพัฒนาระบบบริการภาครัฐและการทำงานของข้าราชการไทย โดยนำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของต่างประเทศมาเป็นแบบอย่างในการออกแบบบริการภาครัฐที่เหมาะสมกับประชาชนเพื่อนำไปสู่การยกระดับการบริการภาครัฐที่ยั่งยืน โดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีความเป็นมา ดังนี้

ตาราง ความเป็นมาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

วัน/เดือน/ปี	รายละเอียด
วันที่ 31 มกราคม 2560	นายกรัฐมนตรีมีข้อสั่งการในการประชุมคณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เร่งรัดการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อให้มุ่งเน้นกิจกรรมการระดมความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อขับเคลื่อนหรือแก้ไขปัญหาคอขวดของการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญต่าง ๆ ของรัฐบาล
วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560	รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ได้ประชุมหารือร่วมกับสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. และได้กำหนดแนวทางในการจัดหลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (หลักสูตร ป.ย.ป.) โดยมอบหมายให้ทั้ง 2 หน่วยงานร่วมกันจัดทำร่างหลักสูตรฯ ตามกลุ่มเป้าหมายตามข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์สำหรับปลัดกระทรวงและอธิบดี (ป.ย.ป. 1) หลักสูตรการสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสำหรับรองอธิบดี (ป.ย.ป. 2/1) หลักสูตรการสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัด (ป.ย.ป. 2/2)

วัน/เดือน/ปี	รายละเอียด
วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2560	<p>รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสุวิทย์ เมษินทรีย์) เป็นประธานหลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์สำหรับปลัดกระทรวงและอธิบดี (ป.ย.ป. 1) โดยมีการกำหนดประเด็นที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Strategic Thinking Session) จำนวน 2 เรื่อง คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาและเตรียมคนสู่ศตวรรษที่ 21 โดยมีกระทรวงแรงงานเป็นเจ้าภาพหลัก 2. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นเจ้าภาพหลัก ซึ่งกำหนดให้มีกลุ่มย่อยเพื่อผลักดันด้านนวัตกรรมภาครัฐ โดยมีสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานหลัก ร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
วันที่ 2 มีนาคม 2560	<p>สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดการประชุมเปิดหลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ทั้งนี้ ในงานดังกล่าว รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสุวิทย์ เมษินทรีย์) ได้ปาฐกถาพิเศษเรื่อง ระบบราชการ 4.0 กับการขับเคลื่อน ป.ย.ป. โดยกล่าวถึงแนวความคิดการขับเคลื่อนประเทศด้วย Prime Minister Labs (PM Labs) ซึ่งประกอบไปด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสำรวจอนาคต (Future Lab) 2. การริเริ่มและทดสอบนโยบาย (Policy Lab) 3. การออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ (Government Lab) 4. การติดตามนโยบายสำคัญ (PMDU)
วันที่ 10 มีนาคม 2560	<p>ผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (นางเฮเลน คลาร์ก) เข้าเยี่ยมคารวะนายกรัฐมนตรี ณ ตึกไทยคู่ฟ้า ทำเนียบรัฐบาล โดยสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติแสดงเจตจำนงที่จะใช้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการประสานการพัฒนาสู่ประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค* และได้เสนอที่จะนำแนวความคิดการพัฒนาผ่านกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาริเริ่มใช้</p>

* สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติมีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมศักยภาพให้แก่ประชาชนในการสร้างชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และพัฒนาประเทศให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคมและเศรษฐกิจ ดังนั้น สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติจึงมุ่งเน้นสนับสนุนประเทศต่าง ๆ ให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ในส่วนของทีมงานของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติในประเทศไทยนั้น ได้ดำเนินงานให้เกิดการพัฒนาที่เข้าถึงประชาชนอย่างถ้วนหน้า โดยยึดหลักการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางผ่านกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

วัน/เดือน/ปี	รายละเอียด
	ในประเทศไทย ซึ่งสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้วในหลายประเทศ
วันที่ 17 มีนาคม 2560	<p>ในการอบรมหลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ (ป.ย.ป. 1) กลุ่มย่อยด้านนวัตกรรมภาครัฐ ได้มีมติกำหนดกรอบการดำเนินงานของการส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐ โดยให้ความสำคัญใน 4 เรื่อง ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการคิดริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ ทำอย่างไรให้ภาครัฐออกกฎระเบียบที่ทันสมัย เหมาะสม และทันแก่เหตุการณ์ รวมทั้งต้องวางนโยบายให้ชัดเจนและเชื่อมโยงกับ Innovation Policy ของประเทศ (หน่วยงานหลัก: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) 2. นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไป ด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (หน่วยงานหลัก: กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) 3. นวัตกรรมบริการ (Services Innovation) เป็นการปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ (หน่วยงานหลัก: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) 4. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ของข้าราชการ ซึ่งเป็นส่วนของการสร้างบริบทแวดล้อม (Ecosystem) ให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐได้อย่างยั่งยืนโดยนำแนวคิดห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ซึ่งประยุกต์การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ (User or Human-Centered Design) และอาศัยการสานพลังความร่วมมือ (Collaboration) ในการพัฒนานวัตกรรมงานภาครัฐ (หน่วยงานหลัก: สำนักงาน ก.พ.ร.)
วันที่ 14 มิถุนายน 2560	มีการประชุมหน่วยงานเครือข่ายและหน่วยงานนำร่อง ณ สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab)
วันที่ 19 มิถุนายน 2560	สำนักงาน ก.พ.ร. จัดพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พร้อมลงนามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการนำร่องการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกระทรวง

วัน/เดือน/ปี	รายละเอียด
	<p>สาธารณสุข โดยมีรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เป็นประธาน อดีตนาริสโมสร ทำเนียบรัฐบาล การจัดพิธีลงนามครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสานพลังความร่วมมือกับทุกภาคส่วน คิดค้นและสร้างนวัตกรรมด้านการวางนโยบายสาธารณะร่วมกันผ่านกระบวนการทดสอบ/ทดลองในห้องปฏิบัติการออกแบบ (Design Lab) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานบริการภาครัฐให้สะดวก รวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งมอบบริการที่ดีที่สุดสู่ประชาชน</p>

ที่มา: “ก.พ.ร. นำทีมสานพลังทุกภาคส่วน จับมือ 4 เครือข่ายพันธมิตร เปิดตัวโครงการ GovLab นำร่องใน 4 กระทรวง เดินหน้าสู่ Thailand 4.0” โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กลุ่มวิเทศสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์, 2560, “โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab)” โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.ช, น. 1-2 และ “ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ Government Innovation Lab” โดย อารีย์พันธ์ เจริญสุข, 2560.

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการประชุมร่วมกับผู้แทนของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ประจำประเทศไทย เพื่อกำหนดกรอบความร่วมมือและแนวทางการดำเนินการพัฒนาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติจะช่วยสนับสนุนองค์ความรู้ต่าง ๆ และประสานผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเพื่อมาช่วยดำเนินการ รวมถึงจะขยายความร่วมมือไปยังหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ใช้การคิดเชิงออกแบบ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานบริการภาครัฐต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.ช, น. 3)

2. กระบวนการ

ภาครัฐไทยได้นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาประยุกต์ใช้ในการสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ผ่านกระบวนการที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสร้างความเข้าใจบริบทภาพรวม (Understand the Broad Context) เพื่อเริ่มต้นรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ประสบการณ์ในการรับบริการ ความไม่พึงพอใจ และความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ

2) การเข้าถึงสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ (Gain Empathy for Stakeholder’s Real Needs) โดยอาจจัดให้ข้าราชการได้มีโอกาสเข้ามาสังเกตการณ์ สัมผัส และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้เห็นถึงปัญหาช่องว่างระหว่างฝ่ายผู้กำกับควบคุมดูแล/ผู้ให้บริการ (Regulator/Service Provider) กับฝ่ายผู้รับบริการ (User) ตลอดจนเริ่มต้นมองหาโอกาสในการปรับปรุง

3) การทดลองด้วยความคิดที่หลากหลาย (Experiment with Diverse Ideas) อันเป็นการระดมสมองเพื่อสำรวจค้นหา (Explore) หรือสร้างจินตนาการทางความคิด (Ideate) การสร้างต้นแบบ (Prototype) รวมทั้งการทดลอง/การทดสอบ (Testing) ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

4) การวางกลยุทธ์ขยายผล (Strategize the Rollout) เป็นการนำผลการทดลองไปสู่การปฏิบัติในวงกว้างต่อไป

อนึ่ง กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่ภาครัฐไทยได้นำมาประยุกต์เพื่อใช้ในการสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้มีความสอดคล้องกับขั้นตอนศาสตร์พระราชาทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนเช่นเดียวกัน คือ 1) การเข้าใจในภาพรวม 2) การเข้าถึงความต้องการ 3) การพัฒนาและทดสอบแนวคิด และ 4) การวางแผนนำไปใช้ (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, ม.ป.ป.ช, น. 3-4)



ภาพที่ 1 ขั้นตอนศาสตร์พระราชาทรงงานหรือหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช
ที่มา: โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab). (น. 4), โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.ช.

ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยสร้างนวัตกรรมภาครัฐได้ในหลายรูปแบบ ทั้งนวัตกรรมบริการ นวัตกรรมการส่งมอบบริการ นวัตกรรมการบริหาร/องค์การ นวัตกรรมทางความคิด นวัตกรรมเชิงระบบ และนวัตกรรมเชิงนโยบาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบริการภาครัฐให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสูงสุดต่อไป

3. การดำเนินงาน

ในปี 2560 ที่ผ่านมา นอกจากการจัดหลักสูตรเพื่อปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) และเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากรทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ให้เข้าใจกระบวนการคิดเชิงออกแบบ และสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้ร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ประจำประเทศไทย ศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ (TCDC) ศูนย์นวัตกรรมสังคม (G-Lab) ภายใต้วิทยาลัยโลกคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์บริการวิจัยและออกแบบ (REDEK) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กระทรวงพาณิชย์

กระทรวงมหาดไทย กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกระทรวงสาธารณสุข โดยริเริ่มจัดทำโครงการนำร่องห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐไทยเพื่อเป็นต้นแบบในการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมในการยกระดับมาตรฐานบริการภาครัฐไทย โดยคัดเลือกจากงานบริการภาครัฐที่ประชาชนผู้รับบริการพบปัญหาหรือความเจ็บปวด (Pain Point) จากการรับบริการ และหน่วยงานเจ้าของงานบริการมีความพร้อมที่จะผลักดันให้บังเกิดผล ซึ่งโครงการนำร่องห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในปี 2560 ประกอบด้วย

1) การแก้ไขปัญหากระบวนการรอคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นปัญหาความเดือดร้อนของคนไข้ผู้รับบริการในการมาขอรับการรักษาในโรงพยาบาล โดยเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐที่ประชาชนต้องมาเฝ้าคิวเพื่อพบแพทย์ล่วงหน้า ซึ่งอาจใช้ระยะเวลานาน 5-6 ชั่วโมง ทำให้ไม่ได้รับความสะดวกในเรื่องการเดินทางที่ต้องมารอล่วงหน้า และอาจมีผลถึงการไม่ได้รับการตรวจรักษาที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพียงพอเนื่องจากแพทย์ต้องรีบเร่งในการวินิจฉัย

2) การแก้ไขปัญหาความล่าช้าในกระบวนการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพรของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งที่ผ่านมากระทรวงพาณิชย์ได้รับข้อร้องเรียนจากภาคเอกชนผู้รับบริการถึงความไม่สะดวกและความล่าช้าในการขอรับบริการขึ้นทะเบียน อันมีผลกระทบต่อตลาดการส่งออกของประเทศไทย

3) การปรับกระบวนการออกมาตรฐาน ISO ของห้องปฏิบัติการทดสอบของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการส่งออกผลิตภัณฑ์สุขภาพของประเทศ โดยที่ผ่านมายังพบปัญหาเรื่องความล่าช้าและมีหลายขั้นตอนทำให้ใช้เวลาในการรับรองที่ยาวนาน ทำให้ไม่ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงนำไปสู่ข้อเสนอในการปรับปรุงกระบวนการรับรองเพื่อให้มีความสะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และนำระบบสารสนเทศเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) การแก้ไขปัญหาประชาชนในระดับพื้นที่ (อำเภอ) ของกระทรวงมหาดไทย โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและส่วนราชการในการให้ข้อมูลแลกเปลี่ยนประสบการณ์ถึงปัญหาความเดือดร้อนในการขอรับบริการจากภาครัฐ และให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือความต้องการต่าง ๆ เพื่อให้ภาครัฐได้ปรับปรุงงานบริการให้ประชาชนมีสุขภาวะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยดำเนินการ 4 พื้นที่ คือ 1) สังคมผู้สูงวัยในอำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร 2) การปลูกพืชแบบ Organic ในอำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร 3) การส่งเสริมการท่องเที่ยวในอำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี และ 4) วิสาหกิจชุมชนในอำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.ช)



ภาพที่ 2 4 อำเภอที่มีการแก้ไขปัญหาประชาชนในระดับพื้นที่ของกระทรวงมหาดไทย

ที่มา: GOVERNMENT 4.0: TIME TO TRANSFORM. โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.ก.

ทั้งนี้ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะมีการมอบหมายทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาหรือ Innovationw Team (i Team)* เข้ามาเป็นผู้ช่วยผลักดันขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภาครัฐขึ้น ซึ่งทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาจะต้องเข้าร่วมดำเนินการตลอดโครงการตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กลุ่มวิเทศสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์, 2560)

บทสรุปและข้อคิดเห็นของผู้ศึกษา

ในขณะที่ภาครัฐในหลายประเทศเริ่มเปิดรับนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้ได้นโยบาย โครงการ หรือบริการภาครัฐที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตในศตวรรษที่ 21 ภาครัฐไทยเองก็เริ่มมีสัญญาณที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการริเริ่มโครงการนำร่องห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อหาวิธีการตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีต่อบริการภาครัฐในยุค Thailand 4.0 เช่นกัน และการที่ภาครัฐไทยได้ริเริ่มสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ นับเป็นก้าวสำคัญในการยกระดับบริการภาครัฐไทยด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและพัฒนาบริการภาครัฐ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา

* ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา (Innovation Team: i Team) คือ บุคคลที่หน่วยงานภาครัฐต้องการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีส่วนช่วยผลักดัน ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ในหน่วยงาน โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่น การคิดเชิงออกแบบ โดยมีหน้าที่ ดังนี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้แทนหน่วยงานร่วมดำเนินโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในโครงการนำร่องตลอดโครงการ 2) ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทั้งภายในกระทรวงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ 3) รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรายงานความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ ตลอดจนการติดตามประเมินผล การขอรับข้อเสนอแนะ การตัดสินใจเชิงนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร ฯลฯ และ 4) เผยแพร่การดำเนินการแก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานเพื่อสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วม

ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ข (4) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ที่กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เกิดขึ้นในภาครัฐของต่างประเทศจะมีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป แต่สำหรับภาครัฐไทยแล้ว ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเปรียบเสมือนห้องทดลองขนาดใหญ่ของภาครัฐในการทำวิจัยเชิงสังคมศาสตร์โดยอาศัยกระบวนการทดลองผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และการที่โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีหลากหลายภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพที่จำเป็นในการพัฒนาโครงการมาร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐที่จะเป็นแนวทางการให้บริการของภาครัฐที่มีเป้าหมายสูงสุดคือการที่ประชาชนจะได้รับการบริการจากภาครัฐที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ การมีทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาที่ทำหน้าที่ในการปฏิสัมพันธ์กับประชาชน โดยลงพื้นที่เพื่อพูดคุยหาทางแก้ปัญหา สร้างความคิดใหม่ ๆ และทดลองทดสอบเพื่อดูว่าจะสามารถพัฒนาบริการภาครัฐต่อไปได้อย่างไรนั้น จะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการพัฒนาต้นแบบที่ได้จะมีความเหมาะสมก่อนที่จะนำไปให้บริการประชาชน ซึ่งจะเป็นการช่วยลดปัญหาการสิ้นเปลืองงบประมาณ และเป็นการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ตลอดจนสร้างความครอบคลุมครบถ้วนในทุกมิติมากขึ้น และเหนือสิ่งอื่นใด การดำเนินการดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีในการคิด (Mindset) ของคน ซึ่งโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเป็นวิธีการที่จะทำให้คนคิดแบบใหม่ โดยการให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนอย่างแท้จริงจากการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล ซึ่งนับเป็นความยากของโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ แต่ทั้งนี้ รายงานจากการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลจะถูกส่งให้แก่รัฐบาลเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมภาครัฐให้แก่ประชาชนต่อไป

ถึงแม้ว่าโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐยังคงถูกมองว่าเป็นเพียงความฝันที่เพิ่งเริ่มต้นสำหรับภาครัฐไทย แต่ก็เป็นที่เราจะต้องริเริ่มและร่วมกันผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมด้วยการยอมรับและมองเห็นผลผลิตที่จะเกิดขึ้นกับประชาชน เพราะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาภาครัฐไม่เคยแม้แต่จะตั้งคำถามกับประชาชนโดยตรงเลยว่าพวกเขาต้องการอะไร รูปแบบการบริการและวิธีการการให้บริการที่ภาครัฐเป็นผู้ออกแบบหรือกำลังดำเนินการอยู่เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือไม่ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้หลายนโยบายและหลายโครงการของภาครัฐประสบกับความล้มเหลวและปัญหาของประชาชนยังคงอยู่โดยมิได้ถูกแก้ไข และยังอาจเกิดปัญหาเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากแนวนโยบายดังกล่าวของภาครัฐนั้นด้วย ซึ่งโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐถือเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการบริหารงานภาครัฐที่จะมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยการเปิดกว้าง ร่วมมือกัน คิดสร้างสรรค์ และไม่เวียนวนทำแต่เรื่องเดิม ๆ เพื่อให้ภาครัฐสามารถผลิตนโยบาย ตลอดจนออกแบบโครงการและการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะประชาชนได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ดี การขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และต้องได้รับการสร้างสรรค์ร่วมกันจากทุกฝ่าย นอกจากนี้ รัฐบาลต้องให้การสนับสนุนทางการเงินกับโครงการนี้อย่างจริงจัง

และต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแสดงว่าโครงการนี้จะไม่ได้เป็นเพียงโครงการเฉพาะกิจเท่านั้น และแม้ว่าโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะอยู่ในช่วงเริ่มต้น และอาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ตาม แต่โครงการนำร่องดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเรียนรู้ที่กำลังค่อย ๆ ก่อตัวขึ้น และได้จุดประกายความหวังว่าอย่างน้อยประเทศไทยจะมีนโยบาย โครงการ หรือบริการภาครัฐใหม่ที่จะเดินไปพร้อมกับประชาชน และหากโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐประสบความสำเร็จ ภาครัฐก็จะสามารถกระจายประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากโครงการดังกล่าวไปสู่หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ซึ่งในที่สุดแล้วประชาชนจะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการเหล่านี้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยต่อไป

จัดทำโดย

นางสาวพิรุวรรณ กิติคุณ

วิทยากรชำนาญการ

กลุ่มงานบริการวิชาการ 1 สำนักวิชาการ

โทร. 0 2244 2060 โทรสาร 0 2244 2058

Email : sapagroup1@gmail.com

บรรณานุกรม

- กระทรวงการต่างประเทศ, สำนักนโยบายและแผน. (18 สิงหาคม 2560). **โครงสร้างและการดำเนินงานของ Future Lab/ Policy Lab/ Government Lab/ Change Lab/ Innovation Lab ของประเทศต่าง ๆ**. สืบค้น 26 มิถุนายน 2561 จาก <https://www.opdc.go.th/psic/spaw2/uploads/files/FutureLabTableFinalPolicyandPlanning.pdf>
- กิตติรัตน์ ปิติพานิช. (1 ตุลาคม 2560). จากศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาของภาครัฐ. **คิด (Creative Thailand)**, 9(1), 5.
- เกียรติศักดิ์ หงส์คำ. (2560). “Gov Lab” สุนทรียภาพแห่งการบริหารงานภาครัฐ. **สปน.สัมพันธ์**, 18(2), 4-5
- ณัฐนิช ตันมานะศิริ, และ ชีรวัฒน์ ประสิทธิ์ศิลป์ศิริ. (1 ตุลาคม 2560). Gov Lab: ความหวังเพื่อยกระดับบริการภาครัฐอย่างยั่งยืน. **คิด (Creative Thailand)**, 9(1), 28-32.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). **ระบบราชการ 4.0 กับ การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ**. สืบค้น 31 พฤษภาคม 2561 จาก <https://www.dpe.go.th/manual-files-401291791810>
- พสุ เดชะรินทร์. (8 กรกฎาคม 2557). **Design Thinking**. สืบค้น 31 พฤษภาคม 2561 จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/591915>
- มนทิณี ยงวิกุล. (1 ตุลาคม 2560). The Whole New Mind รวมหัวคิดผลิตภัณฑ์นโยบาย. **คิด (Creative Thailand)**, 9(1), 14-16.
- ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย. (ม.ป.ป.ก). **ความหมายของนวัตกรรมภาครัฐ**. สืบค้น 27 มิถุนายน 2561 จาก <http://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=1&mn=3>
- _____. (ม.ป.ป.ช). **ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) คือ**. สืบค้น 27 มิถุนายน 2561 จาก <https://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=5&mn=1>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กลุ่มวิเทศสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์. (19 มิถุนายน 2560). **ก.พ.ร. นำทีมสานพลังทุกภาคส่วน จับมือ 4 เครือข่ายพันธมิตร เปิดตัวโครงการ GovLab นำร่องใน 4 กระทรวง เดินหน้าสู่ Thailand 4.0**. สืบค้น 27 มิถุนายน 2561 จาก http://www.opdc.go.th/page.php?url=tab_view&cat=N&id=1129&page=2
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.ก). **GOVERNMENT 4.0: TIME TO TRANSFORM**. สืบค้น 27 มิถุนายน 2561 จาก https://www.opdc.go.th/uploads/files/2560/Government40_final1.pdf
- _____. (ม.ป.ป.ช). **โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab)**. สืบค้น 27 มิถุนายน 2561 จาก https://www.opdc.go.th/uploads/files/2560/G_Innovationlab19660.pdf

อารีย์พันธ์ เจริญสุข. (23 มิถุนายน 2560). ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ Government Innovation Lab.
สืบค้น 31 พฤษภาคม 2561 จาก [https://www.opdc.go.th/psic/spaw2/uploads/files/
GovLab_Consul23660.pdf](https://www.opdc.go.th/psic/spaw2/uploads/files/GovLab_Consul23660.pdf)