

จากการที่รัฐบาลของสหรัฐอเมริกาภายใต้การนำของนายบารัค โอบามาได้เข้ามาบริหารประเทศและได้แสดงความมุ่งมั่นที่จะ redesign การบริหารจัดการภาครัฐให้มีความพร้อม ความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุคศตวรรษที่ 21 ได้อย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพนั้น นาย Keon S. Chi นักวิจัยแห่ง The Council of State Governments ได้จัดทำรายงานฉบับหนึ่งขึ้นเมื่อปลายปี 2008 ชื่อว่า **"Four Strategies to Transform State Governance"** เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ 4 ประการเพื่อให้การ redesign ภาครัฐของประธานาธิบดีโอบามาสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย

- **Anticipatory Governance**
- **Results-oriented Governance**
- **Collaborative Governance**
- **Transparent Governance**

จากกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการที่นักวิจัยได้เสนอแนะมานั้น ในเดือนกันยายน 2009 Mr. Jonathan D. Breul และ Mr. John M. Kamensky จาก IBM Center for the Business of Government ได้รวบรวมกรณีตัวอย่างที่มีผลรัฐต่างๆ ในสหรัฐฯ ได้นำกลยุทธ์ทั้ง 4 ไปปฏิบัติจริงและประสบความสำเร็จ โดยหวังให้เป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรมต่อไป รายละเอียด ดังนี้

1. Anticipatory Governance

Targets of Transformation	Transformed Characteristics
Current-issues driven government	Emerging-trends oriented government
Short-term decision-making	Long-term and strategic planning
Individual agency plans and objectives	Statewide plans with shared vision and goals
Piecemeal solutions to immediate problems	Holistic approaches to cross-cutting issues

Anticipatory Governance คือ การบริหารจัดการที่มีการวางแผนและคาดการณ์ไปข้างหน้า โดยเปลี่ยนจาก short-term decision-making ไปสู่ long-term and strategic planning ให้มากขึ้น จากเดิมที่หน่วยงานภาครัฐแต่ละหน่วยต่างคนต่างวางแผนและเป้าหมายการทำงานของตนเอง ไปสู่การทำงานแบบใหม่ที่หน่วยงานต่างๆ มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานในระดับภาพรวมของรัฐมีความสอดคล้อง และมีความเป็นเอกภาพ

กรณีตัวอย่าง

➤ **Minnesota 2020 Caucus**

Bi-partisan legislative caucus foresees the policy and demographic challenges the state will face in the coming decades.

➤ **Century Commission for a Sustainable Florida**

Provides annual reports to the legislature and Governor on issues related to population growth, infrastructure, natural resources, and natural disasters.

➤ **Hawaii 2050 Sustainability Plan**

Charts a visible and lasting course for the Islands over the next four decades.

➤ **Virginia Performs**

Governor Tim Kaine initiated this program to empower agency heads to embrace the state's existing results-focused system and prioritize performance.

Targets of Transformation	Transformed Characteristics
Legislation with policy and program objectives	Legislation with measurable results
Line-item and incremental budgeting	Performance-budgeting for desired outcomes
Rules and process-oriented management	Management flexibility and innovation
Hierarchical and top-down administration	Entrepreneurial and transformational leadership

Results-Focused Governance คือ การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งต่างจากการทำงานแบบเดิมที่มักยึดติดกับกฎ ระเบียบและกระบวนการเป็นหลัก การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์นี้จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐก้าวไปสู่การทำงานแบบ entrepreneurial, flexible และ innovative มากยิ่งขึ้น

กรณีตัวอย่าง

➤ **Government Management Accountability and Performance (GMAP) ของรัฐ Washington**

Disciplined method of performance management enables Governors and agency heads to make speedy decisions and achieve measurable results in selected service areas.

➤ **Iowa's Charter Agencies**

Allows volunteer state agency managers to waive administrative rules to be more creative and efficient.

➤ **Maryland's StateStat**

Similar to GMAP, Governor Martin O'Malley regularly convenes agency heads to focus on achieving specific results.

Targets of Transformation	Transformed Characteristics
Silo-based organizational culture	Inter-agency and inter-sector collaboration
Fragmented structures with turf protection	Consolidated structures and shared services
Agency-specific databases	Integrated information management systems
State monopoly of service delivery	Optimal, cost-efficient service delivery

Collaborative Governance คือ การบริหารจัดการที่เน้นความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ และระหว่างภาคส่วนต่างๆ เป็นการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่จะมาแทนที่วัฒนธรรมการทำงานแบบ silo ของแต่ละหน่วยงานเอง ตัวอย่างการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน ได้แก่ การพัฒนาระบบจัดการฐานข้อมูลร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเอื้อให้เกิดการบูรณาการในการส่งมอบบริการแก่ประชาชนนั่นเอง

กรณีตัวอย่าง

➤ **Illinois Shared Services Program**

This project is transforming agency silos-agencies having their own back-office functions-into an enterprise framework-agencies sharing back-office functions.

➤ **National Center for Interstate Compacts**

The Center supports states in developing durable and adaptive tools for promoting and ensuring cooperative action among the states while avoiding federal intervention and preemption.

Targets of Transformation	Transformed Characteristics
Closed and inward administrative processes	Open government with clear public access
Self-contained and multi-layered bureaucracy	Citizen-friendly and responsive mechanisms
Slow, paper-based operations	E-government with speedy, simple processing
Unethical behavior, diminishing public integrity	Accountable governance in cyber democracy

Transparent Governance คือ การบริหารจัดการในระบบเปิด ที่ให้สาธารณชนเข้าถึงสะดวก รวดเร็ว และเข้ารับบริการได้ง่ายขึ้น ต่างจากเดิมที่จำกัดให้ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการ และตัดสินใจแต่เพียงฝ่ายเดียว การบริหารจัดการรูปแบบนี้จะช่วยให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรณีตัวอย่าง

➤ Georgia's Office of Customer Service

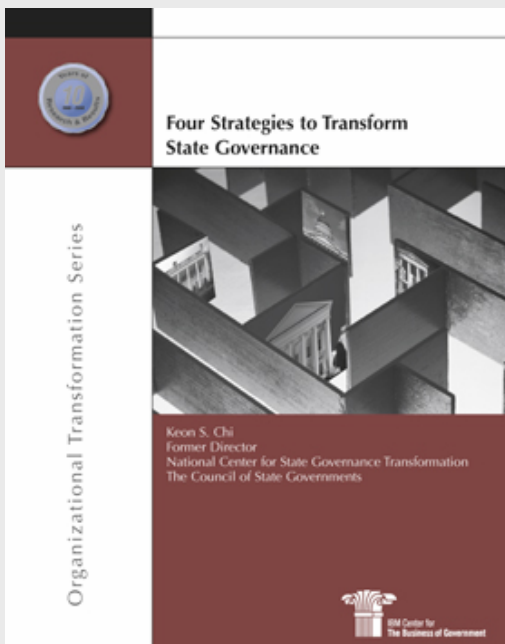
Charged by the governor with developing a uniform, statewide system for measuring results for more than executive agencies.

➤ AmericaSpeaks

A nonprofit that engages citizens through town hall meetings in addressing local, state, and national issues that range from developing municipal budgets to social security reform.

➤ D.C. Government's Data Warehouse and CapStat.

The District of Columbia has opted for radical transparency in sharing operational data, and how it acts on it with its citizens and employees. It makes raw, real-time data feeds available, allow non-government groups to use it in "mash ups" and other forms of data visualization.



จากรายงานเรื่อง **"Four Strategies to Transform State Governance"** ปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่จะเอื้อให้เกิดกลยุทธ์ทั้ง 4 ข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

- **Bipartisan leadership commitment**
- **Initiatives that were enacted into law**
- **Plans linked to budgets**
- **Use of measure to manage, not just for accountability**
- **Reach beyond the boundaries of state government**