
Co-creation workshop:

Governance

SDSN Thailand Public Forum 2025
19 November 2025



Set the Scene

บทบาทของแต่ละท่าน

- Experts: ผู้มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อน SDGs ในประเด็นของท่าน
- ให้ความเห็นในบทบาทและประสบการณ์ของตนเอง / ไม่ใช่ในฐานะหน่วยงาน

ความตั้งใจ

- ชวนทุกท่านเรียนรู้ประเด็นใหม่ๆ และคุยในประเด็นใหม่ๆ ที่มองไปข้างหน้า
- Co-create ข้อเสนอใหม่ๆ เกี่ยวกับ SDG Governance โดยใช้กรอบจาก Global Sustainable Development Report 2023

Facilitators ประจำกลุ่ม

- ช่วยอำนวยความสะดวกในกลุ่มให้เป็นระบบ
- ควบคุมเวลา และสรุปประเด็นความเห็น

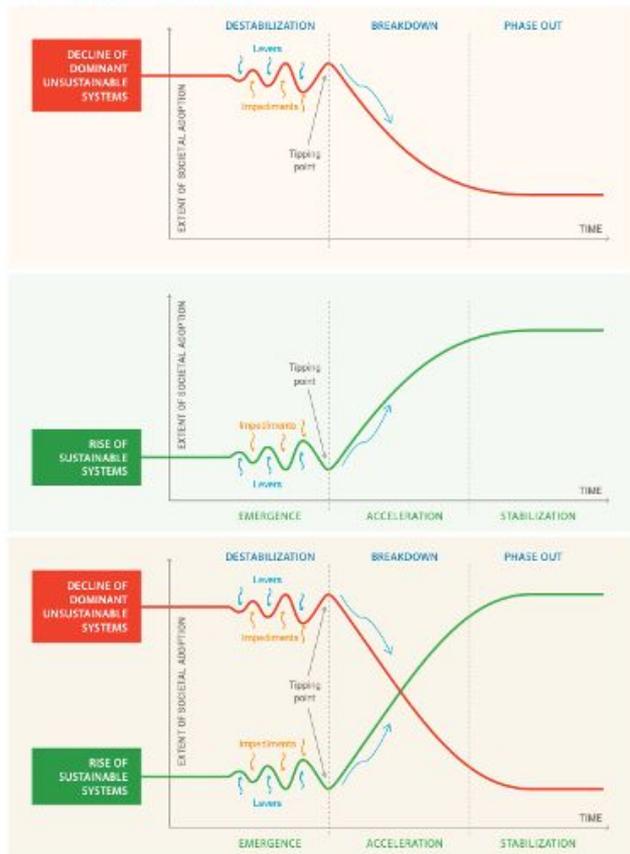
*เนื้อหาเรื่องนี้ใหม่สำหรับทุกคน ขอเชิญชวนทุกคนเรียนรู้ไปร่วมกัน (co-learning)

กระบวนการ Co-Creation Workshop

ช่วงเวลา	ขั้นตอน (Stage)	กิจกรรม (Activity)	ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Output)
10 นาที	1. Set the Scene & Framing	<ul style="list-style-type: none">นำเสนอภาพรวม : สรุปสาระสำคัญของ Governance Lever และ S-Curve Transformation (Emergence, Acceleration, Stabilization) จาก GSDR 2023	ผู้เข้าร่วมเข้าใจกรอบการประเมินและภาษาใหม่ (Framework Language)
40 นาที	2. Current State Assessment: SDG Governance (กลุ่มย่อย)	<ul style="list-style-type: none">ประเมินสถานะ (Maturity Check): แต่ละกลุ่มประเมิน Governance ของ SDGs ในบริบทไทย ตาม 3 เฟสของ S-Curve (Emergence, Acceleration, Stabilization) โดยใช้ Guiding Questions (ดูตารางด้านล่าง)	ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และ 'Key Impediments' (อุปสรรคสำคัญ) ในแต่ละเฟสของ Governance ในบริบทไทย
30 นาที	3. Co-creation: Design the Policy Shift (กลุ่มย่อย)	<ul style="list-style-type: none">ระดมข้อเสนอ (Intervention Design): ออกแบบ "Policy Intervention" (การแทรกแซงทางนโยบาย) ที่มุ่งเป้าไปที่การแก้ปัญหา Key Impediments ที่ระบุในขั้นตอนที่ 2.1จัดลำดับความสำคัญ : เลือก 3 ข้อเสนอ ที่เป็นรูปธรรมและมีผลกระทบสูงที่สุด (High-Impact, High-Feasibility)	ชุด ข้อเสนอเชิงนโยบายที่เป็นรูปธรรมสำหรับปรับปรุง Governance
10 นาที	4. Synthesis & Next Step	<ul style="list-style-type: none">นำเสนอผลลัพธ์ (Brief Share): ตัวแทนกลุ่มนำเสนอสรุปภาพรวม & ปิดท้าย: เน้นย้ำความสอดคล้องกับกรอบ GSDR และเส้นทางสู่การปฏิบัติ	ข้อเสนอที่ถูกคัดเลือกและภาพรวมข้อตกลงร่วมกัน

Sustainability Transformation: The S-Curve

THREE PHASES OF TRANSFORMATION



Phase 1: Emergence (การก่อตัว / การสร้างทางเลือก)

- **การทดลอง (Experimentation):** เกิดการทดลองและการริเริ่มในวงจำกัด หรือ "Niches" (เช่น โครงการนำร่อง, โมเดลธุรกิจใหม่) โดยมักจะได้รับการสนับสนุนจากนักเคลื่อนไหว นักวิจัย หรือผู้ประกอบการขนาดเล็ก
- **การตั้งทิศทาง (Direction Setting):** มีการสร้าง **วิสัยทัศน์ร่วม (Common Vision)** และ **เป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน** เพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง
- **บทบาทของ Governance:** การสนับสนุนพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลอง และการส่ง **สัญญาณตลาดที่ชัดเจน (Clear Market Signals)** ให้ภาคเอกชนเห็นถึงโอกาสในการลงทุนในอนาคต

Phase 2: Acceleration (การเร่งการเปลี่ยนแปลง)

- **การขยายผล (Scaling Up):** การนำนวัตกรรมหรือนโยบายที่ผ่านการทดสอบแล้ว ไปใช้ในวงกว้าง
- **การแทรกแซงเชิงนโยบาย (Policy Intervention):** รัฐบาลต้องเข้ามา มีบทบาท **เชิงรุก (Proactive)** ผ่านการควบคุม (Regulation), การตั้งมาตรฐาน (Standardization), และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนระบบใหม่
- **Just Transition:** เป็นช่วงที่ต้องจัดการกับ **ความขัดแย้งและความต้านทาน (Resistance)** จากระบบและผู้ที่เกี่ยวข้องเดิม โดยต้องออกแบบมาตรการ **การเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม (Just Transition)** อย่างรอบด้าน เพื่อให้สังคมยอมรับการเปลี่ยนแปลง

Phase 3: Stabilization (การทำให้เป็นมาตรฐาน)

- **การสถาบัน (Institutionalization):** การสร้างความมั่นคงให้กับนโยบายและระบบใหม่ผ่านการ **บัญญัติเป็นกฎหมาย (Legislation), กฎระเบียบ (Regulation)** และ **การจัดสรรงบประมาณระยะยาว**
- **การจัดการการยกเลิก (Managed Phase-out):** การบริหารจัดการให้ระบบที่ไม่ยั่งยืน (เช่น โรงไฟฟ้าถ่านหิน) ค่อย ๆ ยุติบทบาทลงอย่างเป็นระบบ โดยมีมาตรการช่วยเหลือทางสังคม (เช่น การฝึกอบรม, เงินชดเชย) สำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- **ความยืดหยุ่น (Resilience):** สร้างความสามารถให้ระบบใหม่สามารถรับมือกับวิกฤตและความท้าทายในอนาคตได้

Levers: จุดคานงัด



เป็นกลไกที่จัดเตรียม **สถาบันและพื้นที่ (Institutions and Spaces)** สำหรับการกำหนดทิศทางโดยรวมของการพัฒนา การตั้งเป้าหมาย การประสานงานการดำเนินการ การสร้างกฎระเบียบ และการอำนวยความสะดวกในการไหลของเงินทุน ทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น



มุ่งเน้นไปที่การ **ปรับการลงทุนของภาครัฐและเอกชน** ให้สอดคล้องกับ SDGs โดยต้องแน่ใจว่าการลงทุนนั้น **นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative) มีมุมมองระยะยาว และอดทนต่อผลตอบแทนในระยะแรก (Patient Capital)**



เน้นการเร่งรัด **การพัฒนา การปรับใช้ และการนำไปใช้งานอย่างแพร่หลาย** ของงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่คุ้มค่าและเป็นไปได้จริง



เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง **พฤติกรรม วิถีชีวิต บรรทัดฐาน และความต้องการ (preferences)** ของผู้คน ผ่านการมีส่วนร่วม การศึกษา และการเคลื่อนไหวทางสังคม (Collective movements)



เป็นกลไกที่ใหม่สำหรับรายงานปี 2023 มุ่งเน้นไปที่ **การเสริมสร้างความสามารถ (Abilities)** ของบุคคลและสถาบัน ซึ่งรวมถึงสมรรถนะทางวิทยาศาสตร์ สมรรถนะด้านสถิติและข้อมูล สมรรถนะในการกำหนดนโยบาย และสมรรถนะขององค์กร เพื่อการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามเส้นทางการเปลี่ยนแปลง



Governance: นิยามและบทบาทหลัก

Governance ถูกนิยามว่าเป็นการจัดเตรียม **สถาบัน (institutions)** และ **พื้นที่ (spaces)** สำหรับ:

- การกำหนด **ทิศทางโดยรวมของการพัฒนา (overall direction of development)**
- การ **ตั้งเป้าหมาย (setting targets)**
- การ **ประสานงานการดำเนินการ (coordinating actions)**
- การ **สร้างกฎระเบียบ (creating regulations)**
- การจัดตั้ง **องค์กรผู้เชี่ยวชาญ (specialized organizations)** และการอำนวยความสะดวกในการไหลของเงินทุน ทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น

บทบาทสำคัญของ Governance

- **Policy Direction:** การกำกับดูแลกำหนดทิศทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยการแปลง **เป้าหมายและวิสัยทัศน์ (goals and visions)** ไปสู่ **นโยบายและกฎหมาย (policies and laws)**
- **Coordination:** เป็นกลไกประสาน **การดำเนินการ (actions)** ระหว่างผู้มีบทบาทและระดับต่าง ๆ (ระดับชาติและระดับท้องถิ่น) และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการออกแบบ **นโยบายผสม (effective policy mixes)**
- **Accountability:** รัฐบาลและสถาบันต่าง ๆ (เช่น รัฐสภาและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน) สร้างความมั่นใจใน **ความรับผิดชอบ (accountability)** สำหรับการรายงานความคืบหน้าและการเรียนรู้จากความล้มเหลว
- **Inclusivity:** ธรรมาภิบาลที่ดีสร้าง **การมีส่วนร่วม (engagement)** ระหว่างนักการเมือง ประชาสังคม ธุรกิจ เยาวชน แรงงาน สื่อ ชนเผ่าพื้นเมือง และชุมชนท้องถิ่น โดยจัดเตรียม **"เวทีที่ปลอดภัย" (safe arenas)** สำหรับการหารืออย่างรอบด้าน

บทบาทของ Governance ในแต่ละ Phase

Phase 1: Emergence (Destabilization)

- **Sense-Making:** การกำกับดูแลสนับสนุน กระบวนการปรึกษาหารือ เพื่อร่วมกันสร้าง เรื่องเล่าร่วม (common narratives) วิสัยทัศน์ (visions) และสำรวจ เส้นทางทางเลือก (alternative pathways) (เช่น การวางแผนสถานการณ์)
- **Mission-Oriented Change:** สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนามีทั้ง **อัตราการเปลี่ยนแปลง** และ **ทิศทาง** ที่สอดคล้องกับ SDGs (เช่น โครงการ Fossil Free Sweden)
- **Market Signals:** รัฐบาลส่ง **สัญญาณตลาดที่ชัดเจน** (clear market signals) สำหรับการลงทุนและการนำไปใช้ผ่านนโยบายและ **เป้าหมายระยะยาว** (long-term policies and targets) ที่น่าเชื่อถือ
- **Monitoring & Review:** การติดตามและวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น ผ่านการทบทวนโดยสมัครใจระดับประเทศ (VNRs) และการทบทวนโดยสมัครใจระดับท้องถิ่น (VLRs) จะให้ข้อมูลนำเข้าสู่เกี่ยวกับความคืบหน้าและความท้าทาย

Phase 2: Acceleration (Breakdown)

- **Market Shaping:** รัฐบาลกระตุ้น **การวิจัยและนวัตกรรม** (research and innovation), ลงทุนใน **โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะ** (public infrastructure), กำหนด **เป้าหมาย (targets)**, สร้าง **มาตรฐาน (standardize)**, และ **กำกับดูแลธุรกิจ** (regulate businesses) เพื่อปรับทิศทางการกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้มุ่งสู่ SDGs
- **Policy Coherence:** **การประสานงานนโยบายในแนวนอน** (Horizontal policy coordination) ข้ามหน่วยงานของรัฐ (เช่น การเชื่อมโยงกระทรวงสาธารณสุขกับกระทรวงเศรษฐกิจ) มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสอดคล้องและ **จัดการความขัดแย้ง / ความได้เปรียบเสียเปรียบ** (manage trade-offs)
- **Just Transitions:** **การกำกับดูแล (Governance)** เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าเกิด **การเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม** (just transitions), การบรรเทาผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่กำลังถดถอย (เช่น เหมืองถ่านหิน) โดยการให้การสนับสนุน (support) เช่น **การฝึกอบรมแรงงาน** (training for workers) และการเพิ่ม **การคุ้มครองทางสังคม** (social protection) (เช่น Adaptive Social Protection)
- **Accountability Mechanisms:** จำเป็นต้องมี **กลไกความรับผิดชอบ** (Effective mechanisms) เพื่อให้แน่ใจว่า **ผู้มีอำนาจตัดสินใจ** (decision-makers) สามารถ **ตอบคำถามได้** (answerable) ต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง

Phase 3: Stabilization (Phase Out)

- **Institutionalization:** สถาบันและโครงสร้างพื้นฐานใหม่จะต้องถูกทำให้ **ยืดหยุ่น (resilient)** โดยการ **ยึดโยงการปฏิรูป (anchoring reforms)** เข้ากับกฎหมาย (legislation), ข้อบังคับ (regulations), และมาตรฐาน (standards)
- **Phase-Out Management:** รัฐบาลสนับสนุน **การลดลงและการยกเลิกอย่างมีการจัดการ** (managed decline and phase-out) ของเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติที่ไม่ยั่งยืน โดยการให้การสนับสนุน เช่น **ค่าชดเชย (compensation)**, **เงินชดเชยการเลิกจ้าง (redundancy payments)**, **การฝึกอบรมใหม่ (retraining)**, และ **การจ้างงานทางเลือก** (alternative employment) แก่แรงงานและพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ
- **Political Feasibility:** การปฏิรูปจะต้องมีความ **เป็นไปได้ทางการเมือง (politically feasible)** ซึ่งบ่อยครั้งต้องอาศัยการสนับสนุนจาก **ชนชั้นกลางระดับล่าง (lower-middle classes)** ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง

คำถามที่ 2.1: ประเมินสถานการณ์และ phase ของประเด็น (20 นาที)

Phase 1: Emergence (การก่อตัว / การสร้างทางเลือก)

- **การทดลอง (Experimentation):** เกิดการทดลองและการริเริ่มในวงจำกัด หรือ "Niches" (เช่น โครงการนำร่อง, โมเดลธุรกิจใหม่) โดยมักจะได้รับการสนับสนุนจากนักเคลื่อนไหว นักวิจัย หรือผู้ประกอบการขนาดเล็ก
- **การตั้งทิศทาง (Direction Setting):** มีการสร้าง **วิสัยทัศน์ร่วม (Common Vision)** และ **เป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน** เพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง
- **บทบาทของ Governance:** การสนับสนุนพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลอง และการส่ง **สัญญาณตลาดที่ชัดเจน (Clear Market Signals)** ให้ภาคเอกชนเห็นถึงโอกาสในการลงทุนในอนาคต

Phase 2: Acceleration (การเร่งการเปลี่ยนแปลง)

- **การขยายผล (Scaling Up):** การนำนวัตกรรมหรือนโยบายที่ผ่านการทดสอบแล้วไปใช้ในวงกว้าง
- **การแทรกแซงเชิงนโยบาย (Policy Intervention):** รัฐบาลต้องเข้ามามีบทบาท **เชิงรุก (Proactive)** ผ่านการควบคุม (Regulation), การตั้งมาตรฐาน (Standardization), และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนระบบใหม่
- **Just Transition:** เป็นช่วงที่ต้องจัดการกับ **ความขัดแย้งและความต้านทาน (Resistance)** จากระบบและผู้ที่เกี่ยวข้องเดิม โดยต้องออกแบบมาตรการ **การเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม (Just Transition)** อย่างรอบด้าน เพื่อให้สังคมยอมรับการเปลี่ยนแปลง

Phase 3: Stabilization (การทำให้เป็นมาตรฐาน)

- **การสถาบัน (Institutionalization):** การสร้างความมั่นคงให้กับนโยบายและระบบใหม่ผ่านการ **บัญญัติเป็นกฎหมาย (Legislation), กฎระเบียบ (Regulation)** และ **การจัดสรรงบประมาณระยะยาว**
- **การจัดการการยกเลิก (Managed Phase-out):** การบริหารจัดการให้ระบบที่ไม่ยั่งยืน (เช่น โรงไฟฟ้าถ่านหิน) ค่อย ๆ ยุติบทบาทลงอย่างเป็นระบบ โดยมีมาตรการช่วยเหลือทางสังคม (เช่น การฝึกอบรม, เงินชดเชย) สำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- **ความยืดหยุ่น (Resilience):** สร้างความสามารถให้ระบบใหม่สามารถรับมือกับวิกฤตและความท้าทายในอนาคตได้

คำถาม

จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่า ประเด็นของกลุ่มท่านผ่านเฟสใดมาบ้างแล้ว

ในเฟสนั้น Governance เป็นอย่างไร มีบทบาทอย่างไร?

ปัจจุบันประเด็นของท่านอยู่ในเฟสใด?

โปรดอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

คำถามที่ 2.2: เจื่อนใจ / ปัญหาที่เป็นอุปสรรค (20 นาที)

ในเฟสปัจจุบันของประเด็นของท่าน อะไรคือเจื่อนใจและ / หรือปัญหาที่เป็นอุปสรรค (เลือก Guiding questions ด้านล่างตามเฟสของกลุ่มท่าน)?

Phase 1: Emergence การสร้างทางเลือกใหม่

- **Conditions:** ในประเด็นของกลุ่มท่าน (เช่น Climate Change) อะไรคือ กลไกการกำกับดูแล (Governance Mechanisms) ที่ถูกใช้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Common Narrative & Vision) และสนับสนุนให้เกิด การทดลอง / นวัตกรรม (Experimentation/Innovation) ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับ SDGs?
- **Impediments:** อุปสรรคสำคัญที่ทำให้ "นวัตกรรมการกำกับดูแล " หรือ "ทางเลือกใหม่ " เหล่านี้ยังไม่สามารถเกิดขึ้น/เติบโต ได้คืออะไร? (เช่น ขาดพื้นที่ปลอดภัยในการทดลอง, ขาดการส่งสัญญาณระยะยาวที่ชัดเจนจากภาครัฐ)

Phase 2: Acceleration การเร่งการเปลี่ยนแปลง

- **Conditions:** เราขาด การกำกับดูแลเชิงรุก (Proactive Governance) หรือ การดำเนินการที่เด็ดขาด (Decisive Action) อะไร ที่จะสามารถเปลี่ยน "นวัตกรรม " ที่สำเร็จในวงจำกัด (Niche) ให้กลายเป็น "จุดพลิกผัน " (Tipping Point) เพื่อเร่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง?
- **Impediments:** อะไรคืออุปสรรคที่เกิดจาก "การติดยึด" (Lock-ins) กับระบบเดิม, "ผลประโยชน์ทับซ้อน " (Vested Interests) หรือ "ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน " (Internal Conflicts) ที่ชะลอการเร่งความเร็วของนโยบาย?

Phase 3: Stabilization การทำให้อุปสงค์ใหม่เป็นมาตรฐาน

- **Conditions:** หากนโยบายที่ยั่งยืนประสบความสำเร็จแล้ว เราต้องการ การกำกับดูแลรูปแบบใด เพื่อทำให้มัน "เป็นสถาบัน " (Institutionalized), "ยืดหยุ่น " (Resilient) และ "เป็นมาตรฐาน " (New Normal) ที่ไม่สามารถถูกยกเลิกได้ง่าย ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาล?
- **Impediments:** อุปสรรคที่อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จแล้ว "ล้มเหลว " (Breakdown) หรือ "หยุดชะงัก " (Phase-out failure) ในระยะยาวคืออะไร? (เช่น การขาดงบประมาณระยะยาว, การขาดระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง)



ช่วงที่ 3: Co-creation: Design the Policy Shift (30 นาที)

Instructions:

- ออกแบบ "Policy Intervention" (การแทรกแซงทางนโยบาย) ที่มุ่งเป้าไปที่การแก้ปัญหา Key Impediments ที่ระบุในคำถามที่ 2.2
- **จัดลำดับความสำคัญ** : เลือก 3 ข้อเสนอ ที่เป็นรูปธรรมและมีผลกระทบสูงที่สุด (High-Impact, High-Feasibility)



ช่วงที่ 4: นำเสนอ สังเคราะห์และ Next step (10 นาที)

Instructions:

- นำเสนอผลลัพธ์ (Brief Share) กลุ่มละไม่เกิน 2 นาที
 - Phase ที่ประเด็นของกลุ่มท่านอยู่ในปัจจุบัน ก
 - เจือไนและ /หรืออุปสรรคในการเคลื่อนไปสู่ phase ถัดไป
 - ข้อเสนอของกลุ่ม 3 ประการ