

## การประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (RBO Benchmarking) จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (2)

ชนาวีชร อรุณรัตน์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ  
กรมทรัพยากรน้ำ  
10 มกราคม 2558

### บทนำ (Introduction)

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม การขยายตัวของภาคเกษตรและอุตสาหกรรม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ได้มีส่วนสัมพันธ์อย่างมากต่อการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรน้ำ ซึ่งนอกจากจะเป็นทรัพยากรพื้นฐานสำหรับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมแล้ว ยังมีส่วนสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศ และได้นำไปสู่ความท้าทายที่หลากหลายและความซับซ้อนที่มากขึ้นในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ทั้งปัญหาด้านการขาดแคลนน้ำ ปัญหาอุทกภัย ปัญหาคุณภาพน้ำ การบุกรุกป่าต้นน้ำ และการเปลี่ยนแปลงสภาพลำน้ำเพื่อใช้ประโยชน์ที่ดิน ปัจจุบัน องค์กรกลุ่มน้ำได้มีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาต้นน้ำที่เกิดขึ้น โดยแนวทางการบริหารจัดการน้ำระดับลุ่มน้ำนั้น ได้นำมาพิจารณาเป็นนโยบายของรัฐบาล ในปี พ.ศ. 2518 คณะรัฐมนตรีได้มีมติในการควบคุมการใช้พื้นที่ป่าต้นน้ำและลำธาร และสำนักงานคณะกรรมการน้ำแห่งชาติได้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศให้เป็นไปตามระบบลุ่มน้ำ และในปี พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้แต่ละลุ่มน้ำจัดทำแผนบูรณาการบริหารจัดการน้ำระดับลุ่มน้ำ โดยให้ครอบคลุมการบริหารจัดการทรัพยากรอื่นๆ ทุกด้าน ภายใต้ขอบเขตลุ่มน้ำ (DWR, 2008) และภายหลังจากการดำเนินการดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้อนุมัติและจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดการดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำระบบลุ่มน้ำ นำร่องใน 3 ลุ่มน้ำ (DWR, 2014b) ในปัจจุบันนั้น ประเทศไทยได้แบ่งขอบเขตการบริหารจัดการน้ำออกเป็น 25 ลุ่มน้ำ โดยมีพื้นที่ลุ่มน้ำครอบคลุมทั่วประเทศ 511,361.9 ตารางกิโลเมตร (HAI, 2013) ด้วยการประยุกต์แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน (Integrated Water Resources Management: IWARM) และการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (NARBO, 2013a) องค์กรกลุ่มน้ำได้เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อส่งมอบภารกิจการบริหารจัดการลุ่มน้ำ การกำหนดแนวทางการพัฒนา อนุรักษ์ และฟื้นฟู รวมถึงการสร้างเชื่อมโยงให้เกิดการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและการลดผลกระทบจากภัยต้นน้ำที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ ดังนั้น การเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรกลุ่มน้ำ การประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กร (Benchmarking) ได้กลายมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรกลุ่มน้ำที่เป็นระบบชัดเจน (Makin *et al.*, 2004) มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำรองรับต่อความท้าทายที่หลากหลายและความซับซ้อนที่เกิดขึ้น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำ



## เครือข่ายองค์กรลุ่มน้ำแห่งเอเชีย (NARBO)

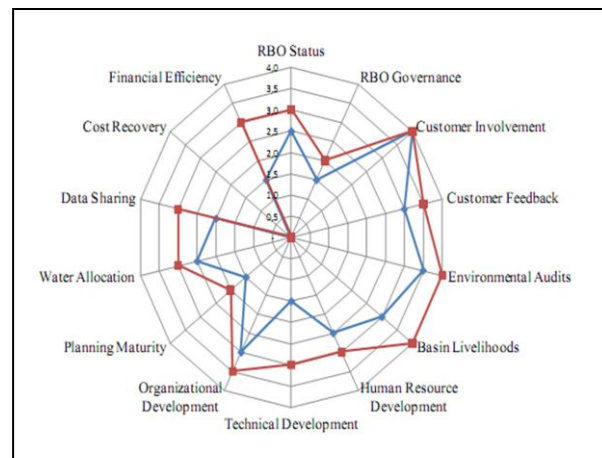
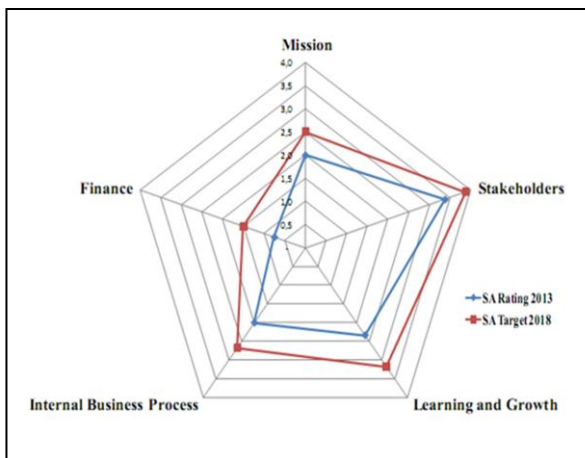
หน่วยงานด้านน้ำของประเทศญี่ปุ่น (Japan Water Agency : JWA) ได้ร่วมกับธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) จัดตั้งเครือข่ายองค์กรลุ่มน้ำแห่งเอเชีย (Network of Asian River Basin Organizations: NARBO) ขึ้น เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2546 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถและเพิ่มพูนศักยภาพขององค์กรลุ่มน้ำด้วยการประยุกต์แนวทางการบริหารจัดการน้ำแบบผสมผสาน (IWRM) และธรรมาภิบาลด้านน้ำ (Water governance) ด้วยการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลระหว่างองค์กรลุ่มน้ำและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (NARBO, 2013b) โดยภายใต้แผนการดำเนินการของ NARBO ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2548 NARBO ได้กำหนดให้โครงการการประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ (RBO benchmarking) ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการขององค์กรลุ่มน้ำ River Basin Organization; RBO ของเอเชีย (Makin *et la.*, 2004) โดยได้เริ่มต้นในลุ่มน้ำที่ได้รับคัดเลือก ได้แก่ Jasa Tirta 2 ประเทศอินโดนีเซีย (เดือนตุลาคม 2549) Mahaweli Authority of Sri Lanka ประเทศศรีลังกา (เดือนธันวาคม 2549) Laguna Lake Development Authority ประเทศฟิลิปปินส์ (เดือนมกราคม 2550) และ Red River Basin Organization ในประเทศเวียดนาม (เดือนพฤษภาคม 2550) ภายหลังเสร็จสิ้นในการทดสอบโครงการนำร่อง Citarum Balai Besar ในเดือนกุมภาพันธ์ปี พ.ศ. 2551 โครงการได้ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องในประเทศอินโดนีเซีย ด้วยการสนับสนุนของ Director of Water Resources Management (DWRM) และ Center of River Basin Organization (CRBOM) ระหว่างปี พ.ศ. 2549-2555 ซึ่งได้นำเครื่องมือดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ใน 27 องค์กรลุ่มน้ำในประเทศอินโดนีเซีย (NARBO, 2013c)

## การดำเนินการในประเทศไทย (Implementation in Thailand)

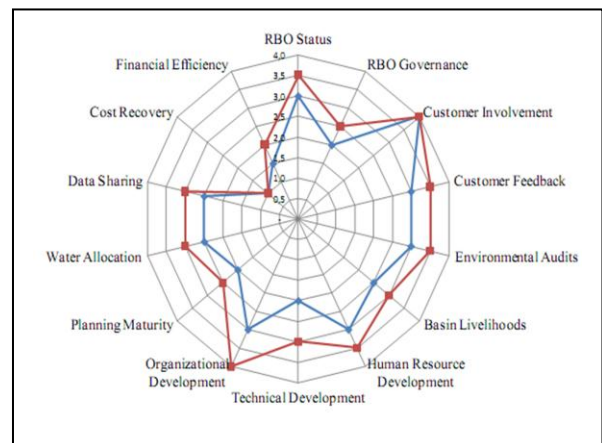
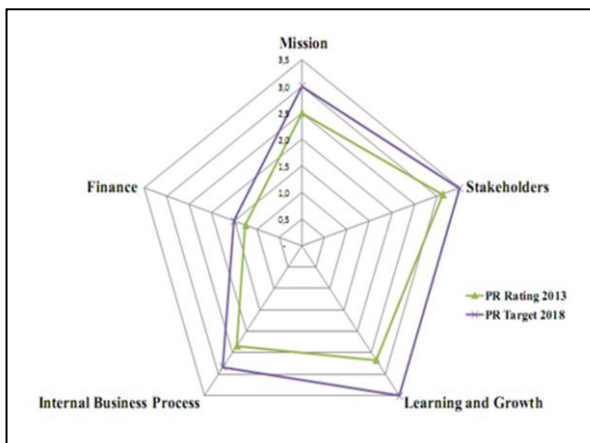
การประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ (RBO Benchmarking) ได้กำหนดกรอบในการประเมินโดยให้ความสำคัญในดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators; KPI) เพื่อกำหนดเป้าหมายและการวัดศักยภาพองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงานองค์กรลุ่มน้ำ (UNDP, 2008) การดำเนินการประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำสามารถดำเนินการเฉพาะลุ่มน้ำ และในกลุ่มลุ่มน้ำที่มีลักษณะคล้ายกัน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มน้ำ (การดำเนินการกำหนดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์กรลุ่มน้ำ)
2. กำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ พร้อมคำอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการขององค์กรลุ่มน้ำ เพื่อบรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายที่ต้องการจากการดำเนินการ
3. กำหนดค่าระดับตัวชี้วัดของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อความโปร่งใสและความชัดเจนในการประเมิน
4. การประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำมูล (Self Assessment) เป็นการประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำในปัจจุบันและในอนาคตที่ต้องการตามตัวชี้วัดของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ
5. ทบทวนการประเมินและการให้ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก (Peer Review) เพื่อปรับปรุงการประเมินตนเอง (Self Assessment) และแนวทางการดำเนินงานในอนาคต
6. สำหรับกรณีที่ทบทวนการประเมินตนเอง (Self Assessment) จากองค์กรลุ่มน้ำอื่น เพื่อที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนการแนวทางการดำเนินงานนั้น ควรปรับค่าดัชนีชี้วัดผลสำเร็จให้สามารถเปรียบเทียบการดำเนินการได้และเป็นไปอย่างมีเหตุผล
7. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plans) สำหรับองค์กรลุ่มน้ำให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ (Outcome) จากการวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาขององค์กรลุ่มน้ำในอนาคต
8. ทบทวนการดำเนินการขององค์กรลุ่มน้ำ โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จชุดเดิม เพื่อตรวจสอบและติดตามการพัฒนาคุณภาพขององค์กรลุ่มน้ำ (Sungguh, 2009)

จากการตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรกลุ่มน้ำ ซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 กรมทรัพยากรน้ำ (ส่วนประสานและบริหารจัดการกลุ่มน้ำมูลตอนบน) ได้ร่วมกับเครือข่ายองค์กรกลุ่มน้ำแห่งเอเชีย (NARBO) ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพองค์กรและเครือข่ายกลุ่มน้ำ โดยได้จัดการฝึกอบรมและประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำมูล ใน 5 มิติ คือ 1) ด้านภารกิจ (Mission) 2) ด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) 3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) 4) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และ 5) ด้านการเงิน (Finance) โดยการดำเนินการทบทวนผลการประเมินดังกล่าว (Self Assessment)<sup>1</sup> จากผู้เชี่ยวชาญ NARBO (Peer Review)<sup>2</sup> (Hatmoko & Custodio, 2014) สรุปได้ดังนี้



รูปที่ 2 ผลการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (Self Assessment) (Hatmoko,& Custodio, 2014)



รูปที่ 3 ผลการทบทวนผลการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (Peer Review) (Hatmoko,& Custodio, 2014)

- 1.การประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำมูล (Self Assessment) เป็นการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำตามตัวชี้วัดของ NARBO ในมิติต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่มน้ำมาประยุกต์ใช้ โดยคณะกรรมการกลุ่มน้ำมูลและสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 (ส่วนประสานและบริหารจัดการกลุ่มน้ำมูลตอนบน) ร่วมกับเครือข่ายองค์กรกลุ่มน้ำแห่งเอเชีย (NARBO) เป็นผู้ประเมิน
- 2.การทบทวนและให้ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจาก NARBO (Peer Review) ในการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินตนเอง (Self Assessment) รวมถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำในอนาคต

RBO's Main Indicators	Rating 2013		Target 2018	
	Self Assessment	Peer Review	Self Assessment	Peer Review
Mission	2.00	2.50	2.50	3.00
Stakeholders	3.38	3.25	3.88	3.63
Learning and Growth	2.33	2.67	3.17	3.50
Internal Business Processes	2.00	2.33	2.67	2.83
Financial efficiency	N/A	1.25	N/A	1.50

**ตารางที่ 1** แสดงผลการเปรียบเทียบการประเมินศักยภาพลุ่มน้ำ (Self Assessment) และการทบทวนผลการประเมิน (Peer Review) (Hatmoko,& Custodio, 2014)

สำหรับวัตถุประสงค์ในการทบทวนและเปรียบเทียบผลการประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ มีดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมและจุดแข็งขององค์กรลุ่มน้ำในด้านการบริหารจัดการ พร้อมทั้งการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาในอนาคต (ระยะเวลา 5 ปี : พ.ศ. 2556 - 2561)
2. เพื่อทบทวนผลการประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำมูล (Self Assessment) การให้คำแนะนำด้านกลยุทธ์ การวางแผน และแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการจัดการจัดการองค์กรลุ่มน้ำ และความเป็นเลิศในการปฏิบัติ (Best Practices) รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน (IWRM) ขององค์กรลุ่มน้ำในภูมิภาคเอเชีย

### การทบทวนการประเมินศักยภาพลุ่มน้ำมูล (Review of Self Assessment in Mun river basin )

จากการทบทวนผลการประเมินศักยภาพลุ่มน้ำ (Self Assessment) ศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำมูล มีค่าโดยรวมสูงมากขึ้นเล็กน้อยจากผลการประเมินของคณะกรรมการลุ่มน้ำ (Self Assessment) โดยมีค่าเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพองค์กรและการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2561 ได้ปรับเพิ่มขึ้นในทุกมิติ สำหรับเป้าหมายที่ได้รับการพิจารณาปรับเพิ่มมากที่สุด คือ มิติด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) และในส่วนมิติด้านการเงิน (Finance) ปรับค่าน้อยที่สุด (ตารางที่ 1)

สำหรับการจัดการจัดการองค์กรลุ่มน้ำมูลนั้น องค์กรลุ่มน้ำมีศักยภาพ/จุดแข็งในด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และมีข้อจำกัดในมิติด้านการเงิน (Finance) โดยในมิติดังกล่าว เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรลุ่มน้ำ การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานภายในปี พ.ศ. 2561 องค์กรลุ่มน้ำจำเป็นต้องพิจารณาจัดลำดับความสำคัญการพัฒนาศักยภาพลุ่มน้ำในแต่ละมิติ โดยพิจารณามิติที่สำคัญมาดำเนินการก่อน พร้อมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนตัวชี้วัดด้านการคืนทุนค่าใช้จ่าย (Cost-Recovery) เนื่องจากองค์กรลุ่มน้ำในแต่ละประเทศมีลักษณะเฉพาะด้านกฎหมาย และมีความแตกต่างกันในด้านองค์กรและการจัดสรรงบประมาณ ทำให้ตัวชี้วัดดังกล่าวอาจจะยังไม่สัมพันธ์ต่อการวัดศักยภาพขององค์กรลุ่มน้ำ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันประเทศไทยได้อยู่ระหว่างการพิจารณากฎหมายน้ำ (Water Law) ซึ่งสามารถนำเอาเป้าหมายดังกล่าว มาพิจารณาปรับใช้ในการจัดสรรงบประมาณขององค์กรลุ่มน้ำต่อไป

## ประเด็นสำคัญตามตัวชี้วัด (Issues from indicators)

ผู้เชี่ยวชาญจาก NARBO (Peer Review) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพลุ่มน้ำมูล ดังนี้

### - มิติที่ 1 ด้านภารกิจ (Mission)

1. *สถานภาพองค์กรลุ่มน้ำ* องค์กรลุ่มน้ำมีการจัดตั้งอย่างเหมาะสม มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ขององค์กรอย่างชัดเจน สมาชิกของคณะกรรมการลุ่มน้ำเป็นผู้แทนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถบรรลุการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่ในกระบวนการจัดทำแผน การจัดสรรงบประมาณ ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของลุ่มน้ำ อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรลุ่มน้ำ ดังนั้น การประชุมคณะกรรมการลุ่มน้ำเพิ่มมากขึ้น จะสามารถพัฒนาศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำได้มากขึ้น

2. *การกำกับดูแลองค์กรลุ่มน้ำ* ผู้เชี่ยวชาญจาก NARBO ได้ให้ข้อเสนอว่า การประสานงานระหว่างองค์กรลุ่มน้ำและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (line agencies) เพิ่มมากขึ้น จะสามารถเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมาก ทั้งในระดับพื้นที่และระดับประเทศ

### - มิติที่ 2 ด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

3. *การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรลุ่มน้ำ องค์กรลุ่มน้ำได้ดำเนินการให้คำแนะนำและประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายช่องทางและกิจกรรม ซึ่งการตัดสินใจที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมมีความสอดคล้องต่อความต้องการของลุ่มน้ำ ในการกำหนดและอภิปรายเพื่อปรับปรุงและจัดทำแผนกลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการลุ่มน้ำ รวมถึงการดำเนินการตามภารกิจดังกล่าว ยังคงเชื่อมโยงกับการจัดสรรงบประมาณซึ่งสัมพันธ์กับการเพิ่มศักยภาพในเรื่องดังกล่าว

4. *ความคิดเห็นของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* ผลจากการทบทวนและการประเมินพบว่าการสื่อสารระหว่างผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรลุ่มน้ำ และองค์กรลุ่มน้ำสามารถพัฒนาศักยภาพด้วยการปรับปรุงมาตรฐานการสำรวจความคิดเห็น มีช่องทางการร้องทุกข์ และปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีความทันสมัย

5. *เงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อม* เป็นการวัดระดับความตระหนักรู้ และการปกป้องคุ้มครองด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรลุ่มน้ำ ซึ่งการเสริมสร้างการตระหนักรู้ พร้อมทั้งการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้น จะทำให้องค์กรลุ่มน้ำสามารถบรรลุค่าเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

6. *ความเป็นอยู่/การดำรงชีวิตของประชาชนลุ่มน้ำ* สภาพโดยรวมของประชาชนในพื้นที่ สามารถเข้าถึงบริการน้ำประปา การดำเนินงานขององค์กรลุ่มน้ำสนับสนุนต่อความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนลุ่มน้ำสำหรับกลยุทธ์ในการปรับปรุงศักยภาพองค์กรน้ำ ควรส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำแบบผสมผสาน (IWRM) ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วนให้มากขึ้น จะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ

### - มิติที่ 3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth)

7. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* องค์กรลุ่มน้ำได้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความสามารถทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารจัดการลุ่มน้ำประสบความสำเร็จ ในส่วนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้น องค์กรลุ่มน้ำควรจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ระดับเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคและด้านอื่นๆ) และผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ลุ่มน้ำ พร้อมทั้งการทำงานเชิงรุกในการประสานงานอย่างต่อเนื่องกับหน่วยงานต่างประเทศและหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลุ่มน้ำต่อไป

8. *การพัฒนาด้านเทคนิค* เป็นการพิจารณาองค์กรลุ่มน้ำในด้านอาคารสถานที่ และทรัพย์สินในการบริหารจัดการองค์กรลุ่มน้ำ โดยจากการทบทวนและการประเมิน องค์กรลุ่มน้ำมีความต้องการในการบำรุงรักษาซ่อมแซมและปรับปรุงในด้านอาคารสถานที่ และทรัพย์สินในการบริหารจัดการองค์กรลุ่มน้ำให้มีสภาพที่ดีมากขึ้น การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น จำเป็นจะต้องมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพิจารณาถึงต้นทุนในการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดทำแผนการดำเนินงาน การบำรุงรักษา (Operation and Maintenance plan) สำหรับอาคารสถานที่ เครื่องมือ และทรัพย์สินในการบริหารจัดการองค์กรลุ่มน้ำ พร้อมทั้งควรเพิ่มความเข้มแข็งในการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ และแหล่งงบประมาณในการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เครื่องมือและทรัพย์สินขององค์กรลุ่มน้ำ

9. *การพัฒนาระบบ* เจ้าหน้าที่องค์กรลุ่มน้ำมีความเข้าใจกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรลุ่มน้ำ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการ องค์กรลุ่มน้ำควรนำระบบมาตรฐานที่ว่าด้วยระบบบริหารคุณภาพและระบบบริหารสิ่งแวดล้อม (International Organization for Standardization : ISO) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงการจัดทำคู่มือ (Manual/Handbook of Operations) สำหรับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยคู่มือด้านกระบวนการทำงานและวิธีการดำเนินงาน ในส่วนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรเพิ่มการดำเนินงานด้านการวิเคราะห์ภาระงาน (Working Loads) สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมทั้งการจัดการประชุมอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดศักยภาพและความต้องการสำหรับการพัฒนาในอนาคต

- *มิติที่ 4 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)*

10. *การวางแผน* องค์กรลุ่มน้ำได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายในระยะยาว อย่างไรก็ตาม แผนงานที่ได้กำหนดไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติ เนื่องจากกรอบโครงสร้างขององค์กรและกระบวนการด้านงบประมาณไม่ได้ถูกพัฒนาให้อื้ออำนวยในการติดตาม ตรวจสอบและการตัดสินใจในการพิจารณาแผนไปปฏิบัติ องค์กรลุ่มน้ำและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี พร้อมทั้งแผนดำเนินการรวมทั้งการประสานงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผน เพื่อปรับแผนงานและการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมต่อภารกิจลุ่มน้ำ

11. *การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ* เนื่องจากงานด้านการจัดสรรน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงาน เช่น กรมชลประทาน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ ดังนั้น การจัดทำกรอบนโยบายบูรณาการในการจัดสรรน้ำ การประยุกต์ใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์สมดุลด้านน้ำ (Water Balance Model) จะสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดสรรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ และควรเพิ่มความเข้มแข็งในด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เช่น การจัดทำ MOU เป็นต้น

12. *การบริหารจัดการข้อมูล* ข้อมูลขององค์กรลุ่มน้ำมีความพร้อมที่จะนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ และข้อมูลที่มีอยู่บนเว็บไซต์สามารถเข้าถึงได้ง่าย อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล องค์กรลุ่มน้ำควรสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรลุ่มน้ำ สถาบันการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการประสานกับหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวข้องในเชิงเทคนิคเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล และควรจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว

- *มิติที่ 5 ด้านการเงิน (Finance)*

13. *การคืนทุน (Cost Recovery)* องค์กรลุ่มน้ำไม่ได้ประเมินผลตัวชี้วัดดังกล่าว เนื่องจากไม่ได้รับรายได้ใด ๆ จากผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

14. *การดำเนินงานด้านงบประมาณ* องค์กรลุ่มน้ำได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐ ซึ่งได้ดำเนินการเป็นไปตามระบบงบประมาณ สำหรับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กรนั้น ควรพิจารณาการบูรณาการจัดทำแผนงานและงบประมาณร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

## ข้อเสนอแนะอื่นๆ (Other recommendation)

เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ องค์รุ่มน้ำควรพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ประเด็นการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - 1) การบูรณาการในการจัดทำแผนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
  - 2) การส่งเสริมบทบาทขององค์รุ่มน้ำในการประสานงานแผนปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นๆ
  - 3) การพัฒนาเครื่องมือการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลุ่มน้ำ
  - 4) การพัฒนากลไกในการรายงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านสถิติ การให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำ รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหา
  - 5) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะทำงานขององค์รุ่มน้ำ และการรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น
  - 6) การดำเนินงานของฝ่ายเลขานุการ องค์รุ่มน้ำ ควรจะจัดหาสถานที่ทำงาน และที่อยู่ ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Mailing address)

2. การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน (IWRM) ในการดำเนินกิจกรรม
  - 1) การประยุกต์แนวทางผสมผสานในการพัฒนาและการบริหารจัดการใช้ที่ดินและน้ำ การใช้น้ำผิวดินร่วมกับน้ำใต้ดิน การพิจารณาการบริหารจัดการน้ำจากต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และชายฝั่งทะเล
  - 2) การให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์สูงสุด และความสามารถเชิงวิชาการของทรัพยากรมนุษย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการตามภารกิจการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำให้ประสบความสำเร็จ
  - 3) การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารจัดการ เช่น ระบบ ISO เป็นต้น (Hatmoko & ustodio,2014)

## บทสรุป (Conclusion)

จากการประเมินศักยภาพขององค์รุ่มน้ำ (RBO Benchmarking) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน (IWRM) ในหลากหลายมิติ โดยในด้านบริหารจัดการขององค์รุ่มน้ำสามารถบ่งชี้ถึงความเข้มแข็งและข้อจำกัดขององค์รุ่มน้ำ รวมถึงการกำหนดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาในอนาคต ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินศักยภาพขององค์รุ่มน้ำนั้น ยังได้แสดงถึงการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ซึ่งนอกจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรในระดับกระบวนการแล้ว การดำเนินการดังกล่าวได้ครอบคลุมถึงการสร้างเครือข่าย การศึกษาและการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการบริหารจัดการขององค์รุ่มน้ำ จากการเปรียบเทียบความสามารถและศักยภาพขององค์กร/หน่วยงานจากภายนอกที่มีบทบาท/ภารกิจที่คล้ายคลึงกัน และการดำเนินการดังกล่าว ยังช่วยสนับสนุนและส่งผ่านความต้องการอย่างแท้จริงในการพัฒนาขององค์รุ่มน้ำไปสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม โดยสะท้อนจากมิติด้านแผนงาน ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการขององค์รุ่มน้ำไปสู่การจัดทำแผนบูรณาการลุ่มน้ำ การกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายและกลยุทธ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรของลุ่มน้ำที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อความต้องการ เกิดประโยชน์สูงสุด และลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น



## ประมวลภาพการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำมูล



## ตารางสรุปค่าคะแนนและเป้าหมายในการดำเนินงาน 5 ปี

No.	RBO's Benchmarking Indicators	2013 Rating		2018 Targets	
		Self Assessment	Peer Review	Self Assessment	Peer Review
	<b>I</b>				
	<b>Mission</b>				
1	I/1 RBO Status	2.5	3.0	3.0	3.5
2	I/2 RBO Governance	1.5	2.0	2.0	2.5
	<b>II</b>				
	<b>Stakeholders</b>	<b>13.5</b>	<b>13.0</b>	<b>15.5</b>	<b>14.5</b>
3	II/1 Customer Involvement	4.0	4.0	4.0	4.0
4	II/2 Customer Feedback	3.0	3.0	3.5	3.5
5	II/3 Environmental Audits	3.5	3.5	4.0	4.0
6	II/4 Basin Livelihoods	3.0	2.5	4.0	3.0
	<b>III</b>				
	<b>Learning and Growth</b>	<b>7.0</b>	<b>8.0</b>	<b>9.5</b>	<b>10.5</b>
7	III/1 Human Resources Development	2.5	3.0	3.0	3.5
8	III/2 Technical Development	1.5	2.0	3.0	3.0
9	III/3 Organizational Development	3.0	3.0	3.5	4.0
	<b>IV</b>				
	<b>Internal Business Processes</b>	<b>6.0</b>	<b>7.0</b>	<b>8.0</b>	<b>8.5</b>
10	IV/1 Planning Maturity	1.5	2.0	2.0	2.5
11	IV/2 Water Allocation	2.5	2.5	3.0	3.0
12	IV/3 Data sharing	2.0	2.5	3.0	3.0
	<b>V</b>				
	<b>Finance</b>	<b>1.5</b>	<b>2.5</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>
13	V/1 Cost Recovery	N/A	1.0	N/A	1.0
14	V/2 Financial Efficiency	1.5	1.5	3.0	2.0
	<b>Total Score</b>	<b>32.0</b>	<b>35.5</b>	<b>41.0</b>	<b>42.5</b>
	<b>Average</b>	<b>2.3</b>	<b>2.5</b>	<b>2.9</b>	<b>3.0</b>
	<b>Percentage</b>	<b>57%</b>	<b>63%</b>	<b>73%</b>	<b>76%</b>

## เอกสารอ้างอิง (References)

Department of Water Resources (DWR),(2008), *River Basin Management*, Bureau of Mass Promotion and Coordination, Department of Water Resources, Ministry of Natural Resources and Environment.

Department of Water Resources (DWR),(2014a), *Physical Features of the Mun River Basin (GIS data)*, Water Resources Information Center, Department of Water Resources

Department of Water Resources (DWR),(2014b), *Self-Assessment Report*, Mun River Basin Committees, Mun River Basin and Management Division, Water Resources Regional Office 5, Department of Water Resources

Department of Water Resources (DWR),(2014C), *Draft of Water Resources Management Strategies*, Subcommittee on Water Resources Development and Management (2), Department of Water Resources

Hatmoko,W.,& Custodio,V,D, 2014, *Peer Review Report, March 2014*, Mun River Basin Committee (Mun RBC) Performance Benchmarking,Nakhon Ratchasima, Thailand, 11-13 March 2014

Hydro and Agro Informatics Institute (HAI), (2013), *River basin and management of groups of river basin*, River basins in Thailand, Hydro and Agro Informatics Institute, retrieved from: <http://goo.gl/Sw2yi>

Makin,I,W.,Park,Y,P.,& Arriens,W,L.,(2004), *Supporting the Development of Effective and Efficient River Basin Organizations in Asia*, Working draft, the NARBO Consultation Workshop, Batu-Malang, Indonesia, 29-30 November, 2004, Asian Development Bank; ADB

Network of Asian River Basin Organization(NARBO), (2013a),*Framework, Indicators and Scoring*[ Power Point Slides ] NARBO RBO Benchmarking Program 2013-2014 (RBOB 2013),Selected River Basins in Asia, September 2013-April 2014,Network of Asian River Basin Organization(NARBO)

Network of Asian River Basin Organization (NARBO), (2013b), *NARBO, What's NARBO*, Network of Asian River Basin Organization, retrieved from: <http://www.narbo.jp/whats.html>

Network of Asian River Basin Organization (NARBO), (2013c), *NARBO RBO Benchmarking Program 2013-2014 (RBOB 2013)*, Selected River Basins in Asia, September 2013– April 2014 , Concept Note, Network of Asian River Basin Organization

Sungguh, H. M, (2009), *RBO benchmarking*, Center for River Basin Organizations and Management, Solo, Central Java, Indonesia, retrieved from : <http://www.crbom.org/SPS/Docs/SPS15-RBO-benchm-0.pdf0>

United Nations Development Programme (UNDP), (2008), *Performance and Capacity of River Basin Organizations, Cross-case Comparison of Four RBOs*, United Nations Development Programme (UNDP), retrieved from: [http://waterwiki.net/index.php?title=Performance\\_and\\_Capacity\\_of\\_River\\_Basin\\_Organizations#Content](http://waterwiki.net/index.php?title=Performance_and_Capacity_of_River_Basin_Organizations#Content)

---