

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการนี้มุ่งจัดทำ “แผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม” ซึ่งรายงานฉบับนี้เป็นการรายงานผลการดำเนินงานในระยะ 1 เดือนแรก (13 สิงหาคม 2562 – 12 กันยายน 2562) โดยในระยะเริ่มต้นนี้ที่ปรึกษาได้จัดทำ “กรอบเบื้องต้น” ของแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม ที่ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) พัฒนาโครงสร้าง ระบบ และกลไกที่เกื้อหนุนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ (Default) (2) ยกระดับย่านนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และขยายพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Driving spaces) และ (3) ส่งเสริมนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และเชื่อมต่อผู้สนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Drivers) ซึ่งกรอบแผนนี้ได้พัฒนาขึ้นจากการถอดรหัสดัชนีวัดศักยภาพทางนวัตกรรมของเมืองและใช้วัดศักยภาพเมืองเชียงใหม่ซึ่งเป็นผลผลิตของโครงการก่อนหน้า

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมครั้งนี้ เล็งเห็นความสำคัญของการสร้างความเข้มแข็งของระบบนิเวศนวัตกรรมของเมือง จึงได้ใช้กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม และใช้กระบวนการของการจัดทำแผนเชิงฉากทัศน์อนาคต ตามกรอบแนวทาง Oxford Scenario Planning Approach ที่เน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต (Transformative scenario planning) และอนาคตที่พึงปรารถนาร่วมกันเป็นหลักเพื่อให้ภาคส่วนต่างๆ ที่เป็นตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองได้ร่วมเป็นเจ้าของของแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น ดังนั้น กรอบที่พัฒนาขึ้นแล้วดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นเพียงข้อเสนอเบื้องต้น ทว่า ยังคงต้องการกระบวนการในการวิเคราะห์และลงรายละเอียดร่วมกับภาคีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมืองอีกหลายขั้นตอน เพื่อให้แผนมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ตั้งแต่เป้าหมาย การลำดับความสำคัญ เจ้าภาพหลักในแต่ละส่วน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง จนถึงเรื่องตัวชี้วัดความสำเร็จ รวมถึง เพื่อสร้างเจตจำนงร่วมในการนำแผนไปขับเคลื่อนโดยภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่

## สารบัญ

ส่วนที่ 1 บทนำ	3
ส่วนที่ 2 ถอดรหัสดัชนีวัดศักยภาพเมืองนวัตกรรมสู่แผนปฏิบัติการ: กรอบเบื้องต้น	5
ส่วนที่ 3 แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงใหม่เมืองนวัตกรรม ด้วยกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม	10
ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนในระยะต้น	17

# ส่วนที่ 1 บทนำ

## 1. หลักการและเหตุผล

เทศบาลนครเชียงใหม่มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 40.216 ตารางกิโลเมตร โดยครอบคลุมพื้นที่ 14 ตำบลของอำเภอเมืองเชียงใหม่ มีประชากรทั้งหมด 129,536 คน แบ่งเป็น ชาย 60,829 คน หญิง 68,707 คน จำนวนบ้านเรือน 89,238 หลังคาเรือน (ข้อมูล ณ สิ้นปี 2561) อีกทั้งมีประชากรแฝง อพยพมาอาศัยในเทศบาลนครเชียงใหม่ มากกว่า 2.5 ล้านคน และมีประชากรในต่างอำเภอในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียงเข้ามาใช้บริการในเขตเมืองในเวลากลางวัน และอพยพออกไปในเวลากลางคืนประมาณ 250,000 คน ต่อวัน ทั้งนี้ ในปัจจุบันเทศบาลนครเชียงใหม่กลายเป็นศูนย์กลางความเจริญทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการพาณิชย์ อุตสาหกรรมและการคมนาคม โดยมีเส้นทางคมนาคมหลักทั้งทางบก และทางอากาศ มีทางหลวงแผ่นดิน ทางหลวงจังหวัด และเส้นทางมาตรฐานหลายสาย ทำให้การเดินทางติดต่อภายในจังหวัด การเดินทางสู่จังหวัดใกล้เคียงและกรุงเทพมหานครเป็นไปด้วยความสะดวก ด้วยเหตุนี้ เทศบาลนครเชียงใหม่จึงมีความเหมาะสมในด้านของการเป็นศูนย์กลางของการพัฒนานวัตกรรมในภูมิภาค

ผลจากการใช้ดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง (Innovation Index for Inclusive, Sustainable and Connected City (ISC)) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดย สนช. และสถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นำมาวัดศักยภาพของเมืองเชียงใหม่ พบว่า เมืองเชียงใหม่ นั้นถูกจัดอยู่ในระดับของ “Potential Innovative City” โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 67.13 ซึ่งนับว่ามีความพร้อมที่จะต้อนรับนวัตกรรมและเปิดรับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากพิจารณาในรายมิติที่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการเป็น “เมืองนวัตกรรม” ซึ่งหมายถึงเมืองที่มีระบบนิเวศเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม และมิติของ “เมืองนวัตกรรมที่เชื่อมโยง” ซึ่งหมายถึงเมืองที่มีระบบนิเวศเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมต่อข้อมูล เชื่อมพื้นที่เชิงกายภาพ และเชื่อมผู้ที่สร้างนวัตกรรม พบว่าจะอยู่ในระดับของ “High Potential Innovative City” โดยมีคะแนนร้อยละ 88.33 และ 85.18 ตามลำดับ ในมิติของ “เมืองนวัตกรรมที่ยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงเมืองที่มีระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมที่ไม่สร้างหรือมุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และสังคม มีความต่อเนื่องจากการมุ่งเป้าหมายในระยะยาว รวมถึง ใส่ใจการต่อยอดภูมิปัญญา การส่งเสริมอัตลักษณ์การใช้ทรัพยากรท้องถิ่น และการอนุรักษ์คู่ขนานไปกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย (resilience) อยู่ในระดับของ “New Coming Innovative City” โดยได้คะแนนร้อยละ 74.07 ส่วนมิติของ “เมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง” หมายถึงเมืองที่มีระบบนิเวศเอื้อไปถึงการสร้างนวัตกรรมทางสังคมซึ่งมีส่วนในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมทางสังคมที่มากขึ้น อยู่ในระดับ “Newborn Innovative City” มีคะแนนอยู่ที่ร้อยละ 25.93 ซึ่งจากการใช้ดัชนีวัดศักยภาพของเมืองเพื่อสะท้อนภาพดังกล่าว ทำให้เทศบาลนครเชียงใหม่มีความตื่นตัวและแสดงเจตจำนงที่จะเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม (Chiang Mai City of Innovation) ซึ่งนับเป็นสัญญาณที่สำคัญที่องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นก้าวเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของเมือง ซึ่งจะก่อให้เกิดการยกระดับระบบนิเวศนวัตกรรมที่ดียิ่งขึ้นให้กับพื้นที่ในเขตเทศบาลต่อไป

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สนช. ได้กำหนดให้งานนวัตกรรมภูมิภาค และงานนวัตกรรมเชิงพื้นที่ ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรม มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้เกิด “ระบบนิเวศนวัตกรรม” การพัฒนาเมืองนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมให้มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการเมืองนวัตกรรมให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และทำหน้าที่เป็น “หน่วยบูรณาการ (System Integrator)” ในการเชื่อมโยงส่วนราชการท้องถิ่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชนและภาคชุมชน โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มจำนวนนวัตกรรม บริษัทและองค์กรนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่ ลดการเหลื่อมล้ำและการอพยพย้ายถิ่นไปยังเมืองหลวง ค้นหาและพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายในแต่ละพื้นที่เพื่อสร้างให้เกิดการรวมกลุ่มกันเป็นคลัสเตอร์รวมถึงก่อให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์เป้าหมาย และสุดท้ายคือการกำหนดทิศทางการขยายผลธุรกิจนวัตกรรมที่มีคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่เพื่อให้เกิดการยอมรับและเป็นที่ยอมรับ ดังนั้น ในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบนวัตกรรมภูมิภาค จึงวางแนวทางการพัฒนาเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม (Chiang Mai City of Innovation) ซึ่งมี 3 กิจกรรมในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม ได้แก่ การจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์เชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานตามดัชนีชี้วัดเมืองนวัตกรรม การจัดตั้งคณะทำงานร่วมของเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการของเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้ สถาบันนโยบายสาธารณะมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงได้เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้น เนื่องจากเป็นหน่วยงานในพื้นที่ที่ได้ร่วมกับ สนช. ในการพัฒนาดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยงมาตั้งแต่ต้น พร้อมทั้งได้นำดัชนีดังกล่าวไปประเมินศักยภาพของเมืองเชียงใหม่มาแล้ว จึงมีความสามารถที่จะสร้างความต่อเนื่องและเชื่อมโยงของการดำเนินการได้

## 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

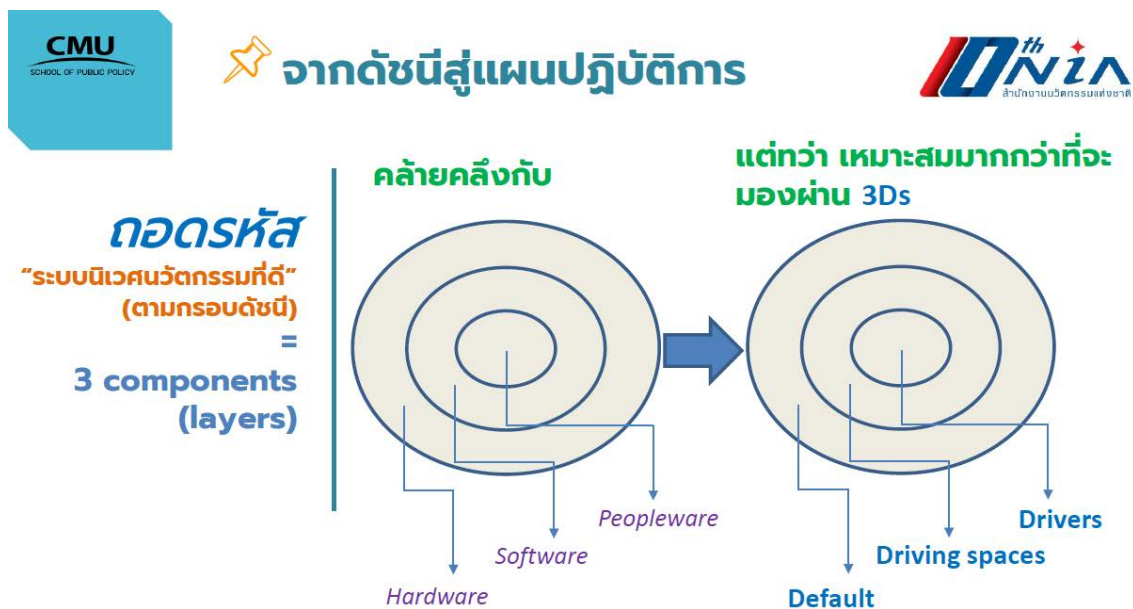
2.1 ทบทวนและวิเคราะห์ดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาและกรอบในการวางแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม

2.2 พัฒนาแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม (Chiang Mai City of Innovation) โดยอาศัยการถอดตัวชี้วัดศักยภาพของเมืองนวัตกรรมข้างต้น และการปรึกษาหารือกับภาคส่วนต่างๆ จนได้มาซึ่งฉันทศนอนาคตที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาที่พึงปรารถนา ยุทธศาสตร์การพัฒนา โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ พร้อมทั้ง ครอบคลุมปัจจัยและองค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมภายในพื้นที่เทศบาลนครเชียงใหม่

2.3 จัดทำคู่มือการนำแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมไปขับเคลื่อน

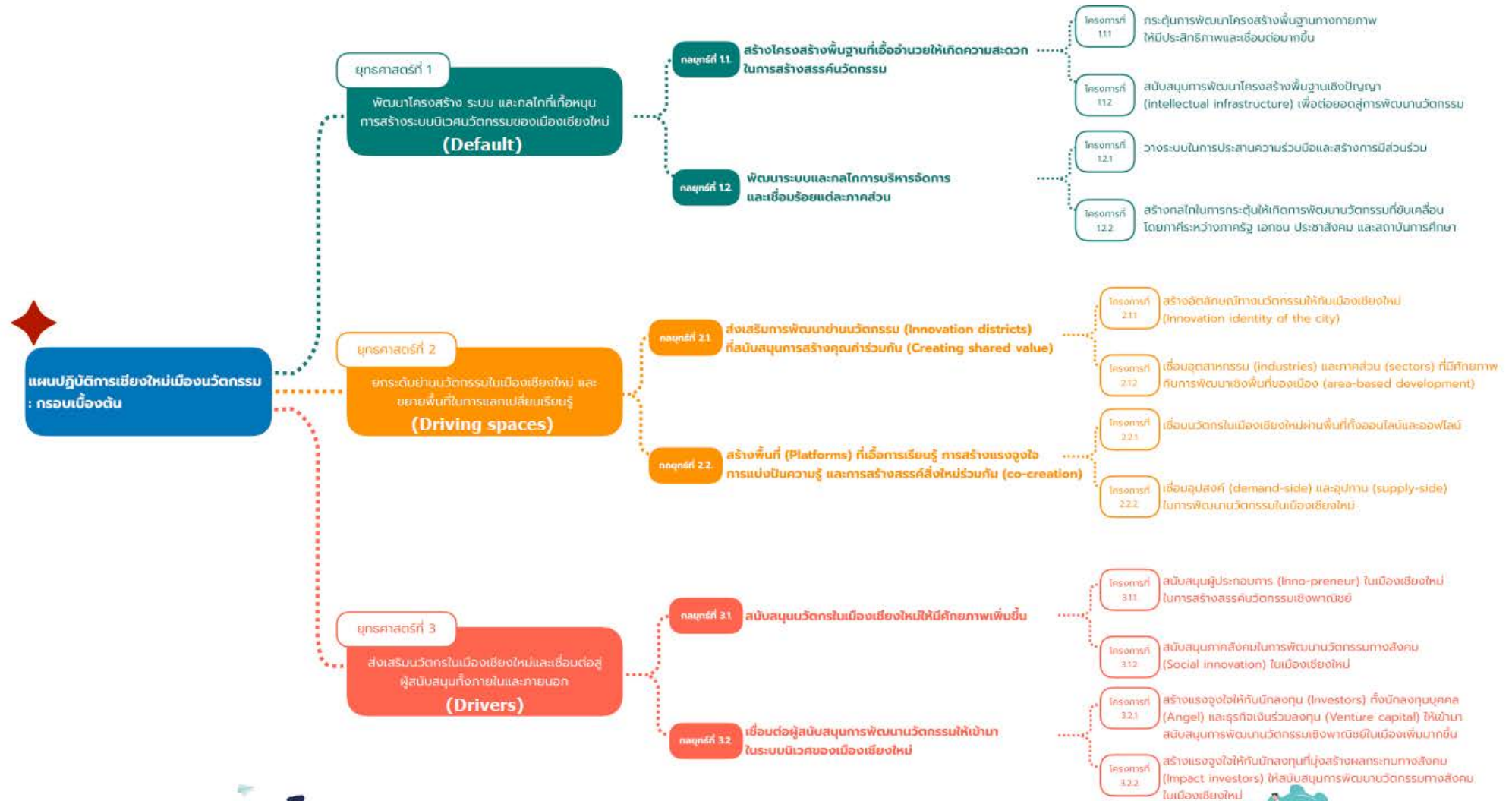
## ส่วนที่ 2 ถอดรหัสดัชนีวัดศักยภาพเมืองนวัตกรรมสู่แผนปฏิบัติการ: กรอบเบื้องต้น

ในระยะเริ่มต้นของโครงการ คณะที่ปรึกษาได้ทบทวนและวิเคราะห์ดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง เพื่อเชื่อมโยงไปสู่แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชียงใหม่ เมืองนวัตกรรมที่เหมาะสม ทั้งนี้ จากการถอดรหัสดัชนีฯ แนวคิด “ระบบนิเวศนวัตกรรมที่ดี (a healthy innovation ecosystem)” ช่วยเป็นกรอบในการคิดเรื่องการวางแผนได้อย่างดี ทว่า จะมีความชัดเจนในการจัดทำแผนและช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมหลักต่างๆ ได้มากกว่า หากมองระบบนิเวศนวัตกรรมดังกล่าวเป็น 3 องค์ประกอบสำคัญ ที่เรียกว่าเป็น 3Ds ได้แก่ Default, Driving Spaces และ Drivers



ดังนั้น แผนปฏิบัติการ (ซึ่งเป็นเพียงกรอบเบื้องต้น หรือจุดตั้งต้นสำหรับให้ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองได้นำไปร่วมขบคิดต่อ) นี้ จึงประกอบไปด้วย 3 ยุทธศาสตร์ กล่าวคือ (1) **Default**: พัฒนาโครงสร้าง ระบบ และกลไกที่เกื้อหนุนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ (2) **Driving Spaces**: ยกระดับย่านนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และขยายพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) **Drivers**: ส่งเสริมนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และเชื่อมต่อสู่ผู้สนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Drivers) โดยในรายละเอียดแต่ละยุทธศาสตร์มีกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมหลักที่พัฒนาขึ้นในเบื้องต้นนี้ ดังต่อไปนี้

# CHIANG MAI CITY OF INNOVATION



## ยุทธศาสตร์ที่

# 1

## พัฒนาโครงสร้าง ระบบ และกลไกที่เกื้อหนุน การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ (Default)

### กลยุทธ์ที่ 1.1

#### สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวก ในการสร้างสรรคนวัตกรรม

##### โครงการที่ 1.1.1

กระตุ้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ  
ให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมต่อมากขึ้น

- 1) ศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ระบบขนส่ง และระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในเมืองที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานวัตกรรมทั้งระบบ
- 2) ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและการเชื่อมต่อของระบบโลจิสติกส์ ระบบขนส่ง และระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในเมือง
- 3) เชื่อมภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญของการสร้างเชียงใหม่ให้เป็นเมืองนวัตกรรมด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงกายภาพข้างต้น

##### โครงการที่ 1.1.1

สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงปัญญา  
(intellectual infrastructure) เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรม

- 1) สร้างฐานข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม
- 2) เชื่อมประสานสถาบันการศึกษาในพื้นที่ให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ที่สามารถต่อยอดในเชิงนวัตกรรมและเผยแพร่สู่สาธารณะ

### กลยุทธ์ที่ 1.2

#### พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงแต่ละภาคส่วน

##### โครงการที่ 1.1.1

วางระบบในการประสานความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วม

- 1) วางระบบการสื่อสารออนไลน์เชื่อมเครือข่ายตัวแสดงที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่
- 2) วางระบบประสานงานให้เกิดเป้าหมายร่วมให้เมืองเป็นศูนย์กลางทางนวัตกรรม เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เกิดความสอดคล้องกัน
- 3) สร้างระบบข้อมูลเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดขึ้นตลอดทั้งปี เช่น การฝึกอบรมและการจัดงาน (events)
- 4) สร้างระบบการเผยแพร่นวัตกรรมสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) สร้างระบบรวบรวมปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาให้นวัตกรรม

##### โครงการที่ 1.1.1

สร้างกลไกในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ขับเคลื่อน  
โดยภาครัฐระหว่างภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และสถาบันการศึกษา

- 1) ตั้งคณะกรรมการที่มีตัวแทนจากหลากหลายภาคส่วน เพื่อเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ (System enablers) และบูรณาการของเมือง (City integrators/collaborators) ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงจุดช่องว่าง และเป็นกลไกกำกับติดตามความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยนวัตกรรม
- 2) สร้างและขยายเครือข่ายผู้บริหารเมืองที่เห็นความสำคัญของนวัตกรรม (Chief City Innovation Officers) เพื่อทำหน้าที่สร้างความตระหนักและความรับรู้ รวมถึงขยายทัศนคติต่อการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial mindset) และทัศนคติในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมให้กับสังคม (innovation driven society)



## ยุทธศาสตร์ที่

# 2

## ยกระดับย่านนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่ และขยายพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Driving spaces)

### กลยุทธ์ที่ 2.1

#### ส่งเสริมการพัฒนาย่านนวัตกรรม (Innovation districts) ที่สนับสนุนการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Creating shared value)

##### โครงการที่ 2.11

สร้างอัตลักษณ์ทางนวัตกรรมให้กับเมืองเชียงใหม่ (Innovation identity of the city)

- 1) ร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มก้อน (clusters) ทางธุรกิจและทางสังคมที่มีศักยภาพในสะท้อนอัตลักษณ์ทางนวัตกรรมให้กับเมือง
- 2) ประชาสัมพันธ์และเชิญชวนให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาย่านนวัตกรรมในเขต (zones) ที่มีศักยภาพ

##### โครงการที่ 2.12

เชื่อมอุตสาหกรรม (industries) และภาคส่วน (sectors) ที่มีศักยภาพกับการพัฒนาเชิงพื้นที่ของเมือง (area-based development)

- 1) เชื่อมต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ และกลไกต่างๆ ในยุทธศาสตร์แรกไปสู่การพัฒนาพื้นที่ของย่านนวัตกรรม
- 2) ต่อโยงธุรกิจและกิจกรรมทางสังคมไปยังย่านที่ให้การส่งเสริม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอาหาร สุขภาพ ท้องเที่ยว สังคม และไอที

### กลยุทธ์ที่ 2.2

#### สร้างพื้นที่ (Platforms) ที่เอื้อการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ร่วมกัน (co-creation)

##### โครงการที่ 2.11

เชื่อมนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่ผ่านพื้นที่ทั้งออนไลน์และออฟไลน์

- 1) สร้างพื้นที่ออนไลน์ที่เอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทางระหว่างนวัตกรรม
- 2) สร้างพื้นที่ออฟไลน์ที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนวัตกรรมและเป็นแหล่งเผยแพร่ให้บริการ และกระจายข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ ในการเสริมสร้างศักยภาพของนวัตกรรม

##### โครงการที่ 2.12

เชื่อมอุปสงค์ (demand-side) และอุปทาน (supply-side) ในการพัฒนาย่านนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่

- 1) รวบรวมและสร้างปฏิทินกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้อให้นักนวัตกรรมได้มาพบกับผู้สนับสนุน
- 2) จัดงาน (events) เชื่อมต่อระหว่างนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจโดยตรง โดยมีตัวกลางที่เอื้อให้เกิดการสร้างโอกาสและสร้างความเข้าใจในจุดแข็งและข้อจำกัดของแต่ละฝ่าย





## ยุทธศาสตร์ที่

# 3

## ส่งเสริมนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และเชื่อมต่อ สู่ผู้สนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Drivers)

### กลยุทธ์ที่ 3.1 สนับสนุนนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

#### โครงการที่ 3.1.1

สนับสนุนผู้ประกอบการ (Inno-preneur) ในเมืองเชียงใหม่  
ในการสร้างสรรคนวัตกรรมเชิงพาณิชย์

- 1) จัดฝึกอบรมหลักสูตรที่มุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรมแก่ผู้ประกอบการแบบ "grooming" ทั้ง Startups และ SMEs รุ่นใหม่และรุ่นเก่า
- 2) อำนวยความสะดวกในการผลิต พัฒนาต้นแบบ (prototype) ศึกษาความเป็นไปได้ ทดสอบตลาด เข้าถึงแรงงานที่มีความรู้ ดำเนินธุรกิจ สร้างอัตลักษณ์/ แบรนด์ สร้างมาตรฐานและคุณภาพ และขยายฐานธุรกิจ
- 3) จัดประกวดเพื่อกระตุ้นการพัฒนาและยกระดับนวัตกรรม รวมทั้งสร้าง "Innovative warriors"
- 4) จัดพื้นที่จำหน่ายสินค้าและบริการใหม่ๆ (marketplaces) รวมถึงเทศกาล (festivals) ที่ไม่ใช่ ตลาดถาวรหรือตลาดนัดที่ขายของทั่วไป
- 5) สร้างระบบพี่เลี้ยงที่ทำงานร่วมกับผู้ประกอบการ

#### โครงการที่ 3.1.2

สนับสนุนภาคสังคมในการพัฒนานวัตกรรมทางสังคม  
(Social innovation) ในเมืองเชียงใหม่

- 1) สนับสนุนผู้ประกอบการทางสังคม (Social enterprises) และวิสาหกิจชุมชน (Community enterprises) ในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคม (Value creation) ไปพร้อมๆ กัน
- 2) สนับสนุนการสร้างสรรคแนวทางการแก้ปัญหาด้วยนวัตกรรม (Innovative solution) รวมถึงมิติสิ่งแวดล้อม
- 3) เสริมพลัง (empowering) กลุ่มประชาสังคมที่มีความเข้มแข็งในการสร้างนวัตกรรมทางสังคมหรือนวัตกรรมสีเขียวให้สามารถเป็นต้นแบบได้

### กลยุทธ์ที่ 3.2 เชื่อมต่อผู้สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมให้เข้ามา ในระบบนิเวศของเมืองเชียงใหม่

#### โครงการที่ 3.1.2

สร้างแรงจูงใจให้กับนักลงทุน (Investors) ทั้งนักลงทุนบุคคล  
(Angel) และธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture capital) ให้เข้ามา  
สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ในเมืองเชียงใหม่

- 1) สร้างแรงจูงใจให้กับผู้สนับสนุนการบ่มเพาะ (Incubators)
- 2) สร้างแรงจูงใจให้กับผู้สนับสนุนการเร่งรัดธุรกิจสู่ตลาดสากล (Accelerators)

#### โครงการที่ 3.1.2

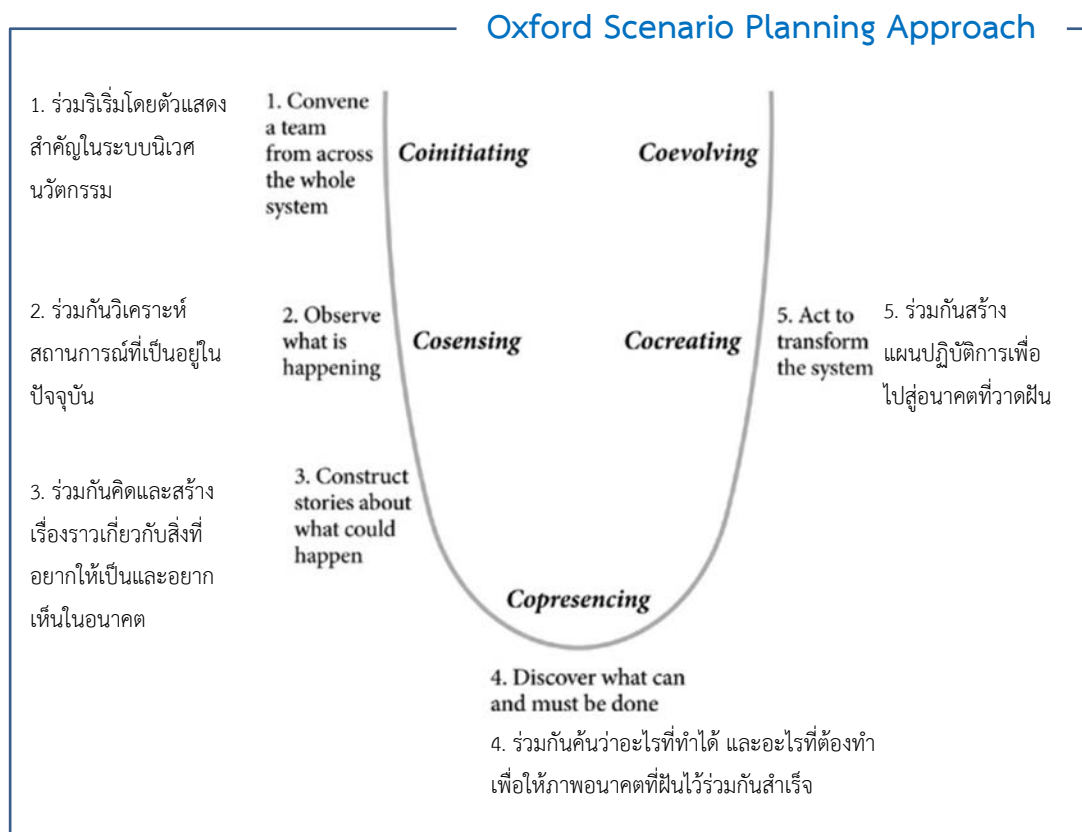
สร้างแรงจูงใจให้กับนักลงทุนที่มุ่งสร้างผลกระทบทางสังคม  
(Impact investors) ให้สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางสังคม  
ในเมืองเชียงใหม่

- 1) เชื่อมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีมาตรการพิเศษเพื่อให้สิทธิประโยชน์สำหรับนักลงทุนที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางสังคม
- 2) ยกย่องและเชิดชูเกียรตินักลงทุนที่มุ่งสร้างผลกระทบทางสังคมที่ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการทางสังคมหรือวิสาหกิจชุมชนในเมือง



### ส่วนที่ 3 แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม ด้วยกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมครั้งนี้ แผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นจะประกอบด้วย (1) ฉากทัศน์อนาคตที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาที่พึงปรารถนา (2) ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา (3) โครงการ (4) กิจกรรม และ (5) ตัวชี้วัดความสำเร็จ รวมถึง กลไกในการดำเนินการขับเคลื่อนแผน ทั้งนี้ ในกระบวนการของการจัดทำแผนเชิงฉากทัศน์อนาคตนั้น จะได้ใช้กรอบแนวทาง **Oxford Scenario Planning Approach**<sup>1</sup> ซึ่งเป็นการวางแผนที่เน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต (Transformative scenario planning) โดยเน้นอนาคตที่พึงปรารถนา (preferable future) เป็นหลัก<sup>2</sup> และได้รับการนำไปใช้ในการทำ Oxford Futures Forum ณ สหราชอาณาจักร และในการจัดทำแผนเชิงฉากทัศน์อนาคตในประเด็นนโยบายที่หลากหลายทั้งในและนอกยุโรป



Source: Ramirez and Wilkinson, 2016

<sup>1</sup> Ramirez R., and Wilkinson, A., 2016, *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>2</sup> Kahane, A., 2012, *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler.

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมตามกรอบแนวทางดังกล่าว มีขั้นตอนและกิจกรรมหลัก รวมถึงเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของการจัดทำแผนฯ ดังต่อไปนี้

Stages	Activities	Toolkits	Outputs
Coinitiating	1. ร่วมริเริ่มโดยตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรม	Stakeholders analysis Network analysis	เกิดคณะทำงาน
Cosensing	2. ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยเชื่อมกับปัจจัยสำคัญ องค์กรประกอบ และผลการประเมินโดยดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง	Participatory mapping Deliberation board	ได้เห็นภาพกว้างของแนวทางการพัฒนาที่ควรมุ่งเน้นและกรอบที่ควรจะเป็นในการวางแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับบริบท (โดยเชื่อมโยงกับดัชนีฯ)
Copresencing	3. ร่วมกันคิดและสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่อยากให้เป็นและอยากเห็นในอนาคต	Visioning/Incasting	ได้ฉลากทัศน์อนาคตที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาที่พึงปรารถนา
	4. ร่วมกันค้นว่าอะไรที่ทำได้ และอะไรที่ต้องทำให้ภาพอนาคตที่ฝันไว้ร่วมกันสำเร็จ	Backcasting TUNA analysis	ได้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โครงการกิจกรรม และตัวชี้วัด
Cocreating	5. ร่วมกันสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่อนาคตที่วาดฝัน	Policy One Page- POP	
Coevolving	6. ร่วมดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง	Collaborative mechanisms	ได้ข้อเสนอกลไกในการนำแผนปฏิบัติการไปขับเคลื่อน และคู่มือการขับเคลื่อนแผน

## Coinitiating ร่วมริเริ่ม

ตามแนวทางของ Oxford Scenario Planning Approach นั้น ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการจัดทำนโยบายและแผนที่ริเริ่มจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบ โดยกิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้คือ “1. ร่วมริเริ่มโดยตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรม” ทั้งนี้ จะได้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า **Stakeholders analysis** และ **Network analysis** ในการวิเคราะห์ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ เพื่อรวบรวมตัวแสดงสำคัญต่างๆ ดังกล่าวเข้ามาเป็นคณะทำงานหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนตั้งแต่ต้นกระบวนการเพื่อสร้างการเป็นเจ้าของแผนร่วมกันอันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนแผนให้เกิดขึ้นจริงในระยะต่อไป

## Cosensing ร่วมรับรู้

เมื่อสามารถวิเคราะห์และรวบรวมตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่แล้ว ในขั้นตอนต่อมาคือ การร่วมรับรู้ ซึ่งกิจกรรมหลักที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ “2. การร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเชื่อมกับปัจจัยสำคัญ องค์ประกอบ และผลการประเมินโดยดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง” ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมนี้ จะได้ใช้เครื่องมือทางนโยบาย (policy tool) ที่สถาบันนโยบายสาธารณะได้พัฒนาขึ้น ที่เรียกว่า **Participatory mapping** เพื่อให้ตัวแสดงสำคัญที่เกี่ยวข้องได้สร้างบทสนทนา ร่วมพูดคุยปรึกษาหารือ (deliberation) แลกเปลี่ยนข้อมูล และมุมมองถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อสร้างอารมณ์ร่วม การรับรู้ร่วม และการเห็นพ้องร่วมกัน ทั้งนี้โดยที่มี **Deliberation board** ที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดบทสนทนาและการปรึกษาหารือร่วมกันดังกล่าว เครื่องมือในลักษณะนี้เป็นที่ยอมรับว่านอกจากจะช่วยหลายกำแพงการคิดแบบตัวเอง/องค์กรตัวเองเพียงลำพัง (break silos) ของตัวแสดงต่างๆ แล้วยังช่วยสร้างเครือข่ายระหว่างตัวแสดงเหล่านั้น (build better networks) จากการที่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันโดยมีมุ่งเน้นที่การประสานและการสร้างความร่วมมือในกระบวนการจัดทำแผน<sup>3</sup>

**Participatory mapping** เป็นเครื่องมือที่สถาบันนโยบายสาธารณะพัฒนาต่อยอดขึ้นจากแนวคิดการร่วมกันออกแบบนโยบาย (**Co-design in policy**) โดย **Policy Lab UK** ซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ในการพัฒนาและใช้เทคนิคและเครื่องมือทางนโยบายใหม่ๆ (new policy tools and techniques) อาทิ activity board, consultation board เพื่อใช้ช่วยในการออกแบบนโยบาย และการตัดสินใจเชิงนโยบายให้กับรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐของสหราชอาณาจักร โดยมีแนวทางการออกแบบนโยบายและแผนที่เน้นการเปิดกว้าง

<sup>3</sup> Nesta, 2018, SimPolicy: Smarter policy through simulation. <https://www.nesta.org.uk/feature/10-predictions-2018/simpolicy-smarter-policy-through-simulation/>

(open) ให้ตัวแสดงสำคัญและสาธารณะได้ร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การใช้ฐานข้อมูล (data-driven) การใช้ดิจิทัล (digital) และการคิดในมุมมองของผู้ใช้บริการ (user-centred way) เป็นสำคัญ โดยผลที่คาดหวังจากการใช้เครื่องมือเหล่านี้คือการทำให้ทุกฝ่ายได้เห็นภาพกว้างของแนวทางการพัฒนาที่ควรมุ่งเน้นและกรอบที่ควรจะเป็นในการวางแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับบริบท

### ภาพแสดงตัวอย่างการใช้แนวคิด co-design in policy โดย Policy Lab UK



Source: Policy Lab UK (2019) <https://openpolicy.blog.gov.uk/2019/01/11/co-design-in-policy-learning-by-doing/>

### Copresencing ร่วมเสนอและค้นหา

หลังจากที่ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมได้ร่วมรับรู้ถึงสถานการณ์นวัตกรรมของเมืองจากการพูดคุยเสวนาและปรึกษาหารือร่วมกันโดยเชื่อมโยงกับดัชนีที่กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อมา คือ ร่วมเสนอและค้นหา ซึ่งกิจกรรมหลักคือ “3. การร่วมกันคิดและสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่ยากให้เป็นและอยากเห็นในอนาคต” เพื่อร่วมกันวาดเรื่องราวและฉากทัศน์อนาคต (ภาพฝัน) ที่มีต่อเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม และ “4. ร่วมกันค้นว่าอะไรที่ทำได้ และอะไรที่ต้องทำเพื่อให้ภาพอนาคตที่ฝันไว้ร่วมกันสำเร็จ” ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมนี้เครื่องมือที่จะนำมาใช้คือ Visioning/Incasting, Backcasting และ TUNA analysis

**Visioning** เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ตัวแสดงสำคัญได้ร่วมกันคิดถึงภาพอนาคตของเมืองนวัตกรรมที่วาดฝันไว้ ทั้งนี้ ในการทำวิสัยทัศน์ของเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมครั้งนี้ จะได้ใช้แนวทางของ foresight ตามคู่มือของ UNDP<sup>4</sup> ซึ่ง visioning มักถูกเรียกว่าเป็น **Incasting** เนื่องจากมุ่งเน้นที่การเจาะลึกไปที่ “ภาพฉากทัศน์

<sup>4</sup> UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2018, *Foresight Manual: Empowering Futures for the 2030 Agenda*. Singapore: UNDP

อนาคตที่วาดฝันอย่างเฉพาะเจาะจง” ต่างจากการทำวิสัยทัศน์แบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการคิดออกมาเป็นคำ (vision statement) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการคิดถึงภาพอนาคตในระยะยาว และเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นสำคัญเนื่องจากเป็นที่ยอมรับว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นที่จับใจและเห็นพ้องร่วมกันนั้นเป็นเงื่อนไข สำคัญเบื้องต้นของการจัดทำแผน และเป็นกุญแจสำคัญในการกระตุ้นให้กลุ่มตัวแสดงที่เกี่ยวข้องในแผนนั้น ร่วมมือกันขับเคลื่อนแผนดังกล่าว

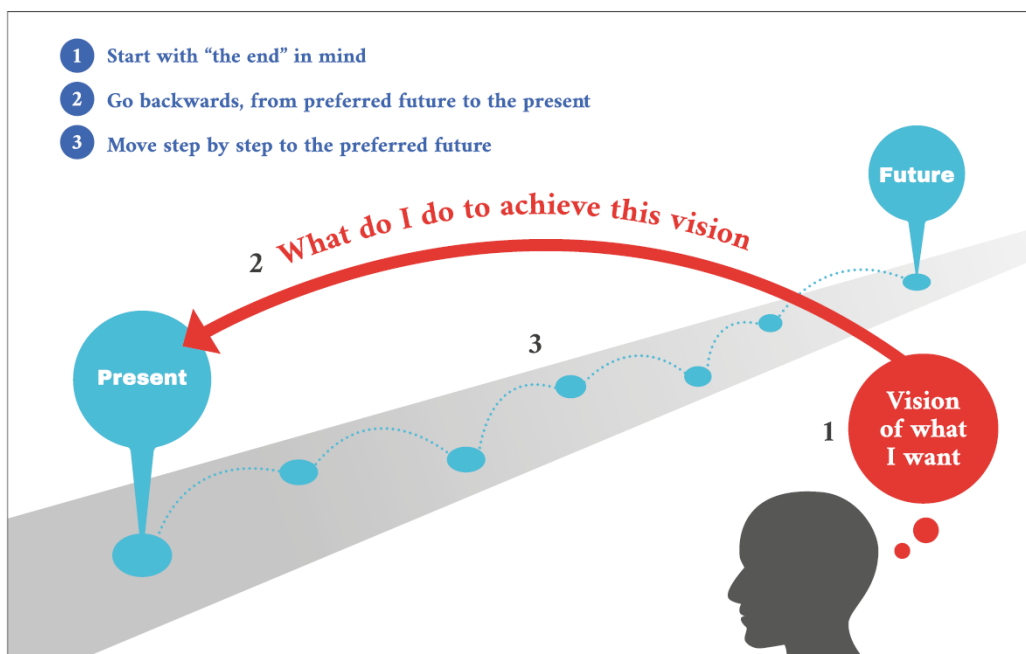
“Visioning ในแนวทางของ foresight ไม่ใช่การคิดและสร้างวิสัยทัศน์ของตัวเอง  
ทว่าเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเป็นเจ้าของร่วมกัน”  
(UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2018)

**Backcasting** เป็นเทคนิคที่จะนำมาใช้คู่กับการทำ Visioning โดยมีกระบวนการดังนี้คือ

- เริ่มต้นที่ร่วมกันสร้างภาพอนาคตของเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม (อาจเป็นภาพที่ปรารถนาและ บ่อยครั้งเป็นอุดมคติก็เป็นได้)
- จากนั้น ร่วมกันคิดย้อนกลับมาจากภาพอนาคตนั้นเพื่อร่วมกันระบุถึง “สิ่งสำคัญหลักๆ ที่ต้อง เกิดขึ้น (major events)” ที่จะเป็นตัวสร้างให้เกิดภาพอนาคตที่วาดไว้ร่วมกันนั้น
- และนั่นเองจะนำมาสู่ขั้นต่อมาคือการระบุถึง “วิถีทาง” ว่าทำอะไรสิ่งสำคัญหลักๆ เหล่านั้นจึง จะเกิดขึ้นได้
- การดำเนินการตามแนวทางนี้ จะทำให้ต่อมา ตัวแสดงสำคัญที่เป็นตัวแทนของกลุ่มองค์กรต่างๆ ได้พิจารณาถึง บทบาท นโยบาย/ยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ที่ต้องดำเนินการ ณ วันนี้ ซึ่ง กล่าวได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงภาพอนาคตมาที่ปัจจุบันอย่างแท้จริง

“Backcasting ช่วยเตือนตัวแสดงที่เกี่ยวข้องว่าอนาคตไม่ได้เกิดขึ้นเป็นเส้นตรง  
และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นอาจมีได้หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ และสถานการณ์ภายนอกที่มีต่อกลุ่ม/  
องค์กรแต่ละแห่งด้วย ดังนั้น จุดมุ่งเน้นของการทำ Backcasting คือ การเปลี่ยนแปลงที่ปัจจุบัน  
เพื่อพยายามที่จะเปลี่ยนเงื่อนไขต่างๆ ที่จะนำไปสู่ภาพอนาคตที่ปรารถนาาร่วมกัน”  
(UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2018)

## ภาพแสดง Backcasting in Foresight



Source: UNDP Global Centre for Public Service Excellence (2018)

**TUNA analysis** เป็นเครื่องมือที่จะนำมาช่วยใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์อนาคตแทนเครื่องมือในการทำแผนแบบดั้งเดิม อาทิ STEP/ PEST/ STEEP/ PESTEL/ PESTELO และ SWOT ทั้งนี้ TUNA analysis จะถูกใช้ในการวิเคราะห์ที่คู่ขนานกับ Backcasting เพื่อเชื่อมระหว่างฉากทัศน์อนาคตที่ปรารถนากับการออกแบบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาที่ต้องเกิดขึ้น โดยมีมิติการวิเคราะห์ได้แก่ Turbulence, Uncertainty, Novelty และ Ambiguity (ทำความเข้าใจกรอบการตีความที่แตกต่างกัน (different interpretive frames))

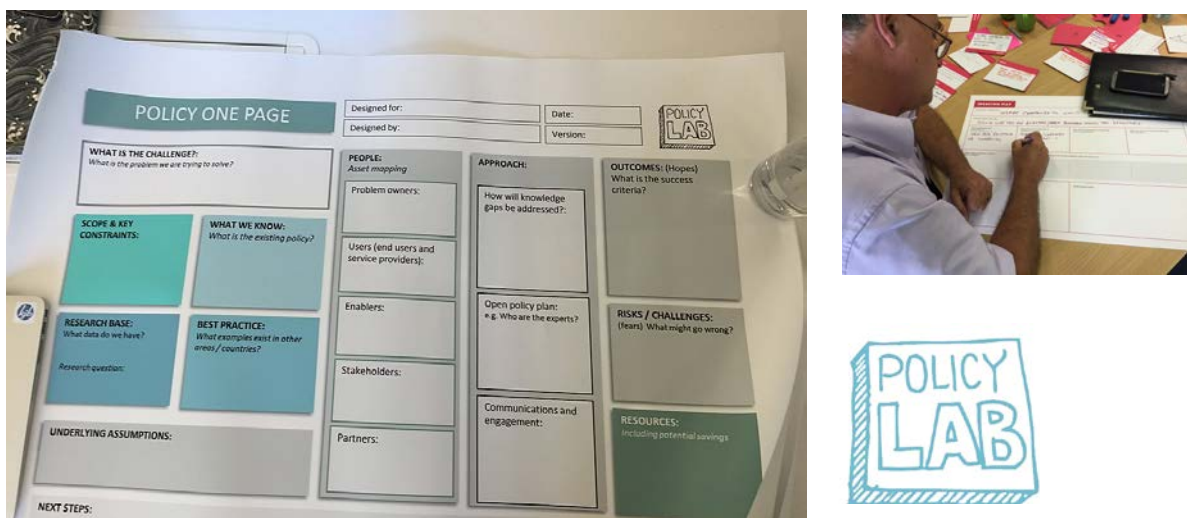
## Cocreating ร่วมสร้าง

จากการร่วมกันค้นหาและเสนอถึงสิ่งที่ต้องทำและสิ่งที่มีความเป็นไปได้ว่าหากทำแล้วจะนำไปสู่ภาพอนาคตของเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม ขั้นตอนต่อมา คือ ร่วมสร้าง ซึ่งกิจกรรมหลักคือ “5. ร่วมกันสร้างแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่อนาคตที่วาดฝัน” โดยเครื่องมือที่ใช้คือ **Policy One Page – POP** ที่พัฒนาโดย Policy Lab UK<sup>5</sup> ซึ่งมีรูปแบบในลักษณะเดียวกับการทำ Business Model Canvas นั่นคือการคิดและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้นโยบาย/ยุทธศาสตร์/ โครงการนั้นๆ ประสบความสำเร็จในลักษณะเดียวกับการทำ Business Model เพื่อให้ธุรกิจที่สร้างขึ้นประสบความสำเร็จ Policy One Page – POP ได้รับการ

<sup>5</sup> Policy Lab UK, 2019, *Open Policy Making Toolkit*. <https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>

นำไปใช้ในการช่วยออกแบบ สร้างและตัดสินใจนโยบายและแผนให้กับหน่วยงานภาครัฐที่เป็นหน่วยงานหลัก ในอังกฤษมากกว่า 15 หน่วยงาน นอกจากนี้ เครื่องมือนี้ยังได้รับการยอมรับและแนะนำโดย OECD ว่ามี ประสิทธิภาพในการช่วยในการออกแบบนโยบายและแผนตามแนวทาง Open Government อีกด้วย โดย สามารถเป็นทางเลือกใหม่ที่แตกต่างออกไปจากการทำ LogFrame แบบเดิมๆ ที่นิยมใช้ในประเทศไทย ทว่า สามารถมุ่งผลสำคัญคือการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัด

ภาพแสดง Policy one page – POP เครื่องมือช่วยในการจัดทำนโยบายและแผนที่พัฒนาโดย Policy Lab UK



Source: Policy Lab UK (2019)

Coevolving ร่วมดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง

หลังจากสิ้นสุดกระบวนการจัดทำนโยบายและแผนเชิงอนาคตแล้วนั้น กรอบแนวทางของ Oxford Scenario Planning Approach เสนอว่าขั้นตอนสำคัญต่อไปคือการร่วมดำเนินการของตัวแสดงที่เกี่ยวข้องที่ได้ร่วมมือริเริ่มและจัดทำแผนร่วมกันมาตลอดกระบวนการ เพื่อขับเคลื่อนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมนี้จะเสนอกฎในการนำแผนปฏิบัติการไปขับเคลื่อนและสร้างคู่มือการขับเคลื่อนแผนด้วย โดยอิง Collaborative mechanisms เป็นหลัก เพื่อให้แผนถูกนำไปสู่การขับเคลื่อนโดยอาศัยการผลักดันและการดำเนินการของตัวแสดงสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อไป



## ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนในระยะต้น

ในระยะเริ่มต้นของโครงการที่ผ่าน (1 เดือนแรก) ได้ดำเนินการตามขั้นตอนและกิจกรรม และเครื่องมือที่กำหนดไว้สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมตามกรอบแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของการจัดทำแผนฯ ทั้งนี้ ระยะเริ่มต้นได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 – 3 (เฉพาะส่วนที่ไฮไลต์ในตาราง) โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

Stages	Activities	Toolkits	Outputs
<b>Coinitiating</b>	1. ร่วมริเริ่มโดยตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรม	Stakeholders analysis Network analysis	เกิดคณะทำงาน
<b>Cosensing</b>	2. ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยเชื่อมกับปัจจัยสำคัญ องค์ประกอบ และผลการประเมินโดยดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง	Participatory mapping Deliberation board	ได้เห็นภาพกว้างของแนวทางการพัฒนาที่ควรมุ่งเน้นและกรอบที่ควรจะเป็นในการวางแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับบริบท (โดยเชื่อมโยงกับดัชนีฯ)
<b>Copresencing</b>	3. ร่วมกันคิดและสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่อยากให้เป็นและอยากเห็นในอนาคต	Visioning/Incasting	ได้ฉากทัศน์อนาคตที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาที่พึงปรารถนา
	4. ร่วมกันค้นว่าอะไรที่ทำได้ และอะไรที่ต้องทำเพื่อให้ภาพอนาคตที่ฝันไว้ร่วมกันสำเร็จ	Backcasting TUNA analysis	ได้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัด
<b>Cocreating</b>	5. ร่วมกันสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่อนาคตที่วาดฝัน	Policy One Page- POP	
<b>Coevolving</b>	6. ร่วมดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง	Collaborative mechanisms	ได้ข้อเสนอกลไกในการนำแผนปฏิบัติการไปขับเคลื่อน และคู่มือการขับเคลื่อนแผน

## 4.1 ร่วมริเริ่ม (Co-initiating) และร่วมรับรู้ (Cosensing)

เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 15 สิงหาคม 2562 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ร่วมกับเทศบาลนครเชียงใหม่ และสถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ริเริ่มกิจกรรมตามขั้นตอนและกิจกรรมขั้นต้นที่กำหนดไว้ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่เน้นภาพอนาคตอย่างมีส่วนร่วม โดยได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “แนวทางการพัฒนาแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม จากการใช้ City Innovation Index” ณ Chiangmai&Co ถนนเวียงแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

เนื่องจากเป็นจุดตั้งต้นของการดำเนินการ ในระยะนี้จึงมุ่งเน้นที่การสร้างการระบุดึงดูดตัวแสดงในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมือง การรับรู้ร่วมกันถึงความจำเป็นและความสำคัญของการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของแผนปฏิบัติการที่จะมีขึ้น และการสร้างเครือข่ายระหว่างกันเพื่อให้ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองได้ร่วมขับเคลื่อนแผนฯ ที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจนร่วมกันอย่างแท้จริง ดังนั้น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ จึงเป็นการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 Co-initiating ร่วมริเริ่ม และ 2 ขั้นตอนที่ 2 ร่วมรับรู้ โดยมีผลการดำเนินการดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1: Co-initiating ร่วมริเริ่ม

#### ร่วมริเริ่มโดยตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรม

ตามแนวทางของ Oxford Scenario Planning Approach นั้น ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการจัดทำนโยบายและแผนที่ริเริ่มจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ จึงได้มีการเชิญตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมในเมืองในประเด็นต่างๆ และบทบาทที่หลากหลาย ประกอบด้วยทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคการศึกษา และวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อเข้าร่วมเป็นส่วนสำคัญและเป็นเจ้าของแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในเบื้องต้น ดังนี้

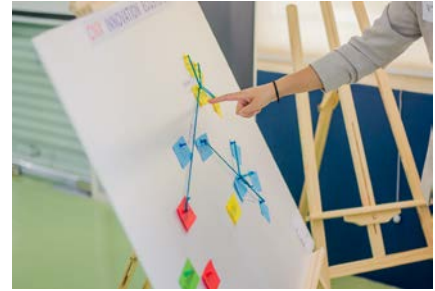
- เทศบาลนครเชียงใหม่
- บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด
- อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่
- หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ภาคเหนือ
- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- Chiangmai&Co
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เชียงใหม่
- บริษัท โปรซอฟท์ คอมเทค จำกัด
- บริษัท ใจบ้าน สตูดิโอ จำกัด

จากที่ก่อนหน้านี้ได้มีการทดลองใช้ City Innovation Index กับกรณีเมืองเชียงใหม่ โดยเน้นกระบวนการการปรึกษาหารือ (deliberative approach) กับตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองนั้น พบว่า ข้อเสนอหลักประการหนึ่งที่เป็นเสียงสะท้อนจากตัวแสดงสำคัญ คือ ในการขับเคลื่อนเรื่องเมืองนวัตกรรมนั้น จำเป็นต้องมีเวที (platform) เพื่อการพูดคุย ปรึกษาหารือระหว่างตัวแสดงในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเป็นจุดตั้งต้นในการกำหนดทิศทางเมืองนวัตกรรมร่วมกัน การประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ จึงถือเป็นจุดตั้งต้นของการรวบรวมตัวแสดงสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและขับเคลื่อนนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่ หรือกล่าวได้ว่าเป็นโอกาสแรกที่ตัวแสดงในระบบนิเวศนวัตกรรมได้มีโอกาสใช้พื้นที่ร่วมกัน บน platform เดียวกัน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท แนวทางการทำงาน ของหน่วยงานหรือภาคส่วนตนเอง และความเชื่อมโยงหรือความร่วมมือกับหน่วยงานหรือภาคส่วนต่างๆ ทั้งที่เข้าร่วมในวันนี้และที่อยู่ในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมือง เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางการส่งเสริมและยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่

## Stakeholders analysis & Network analysis

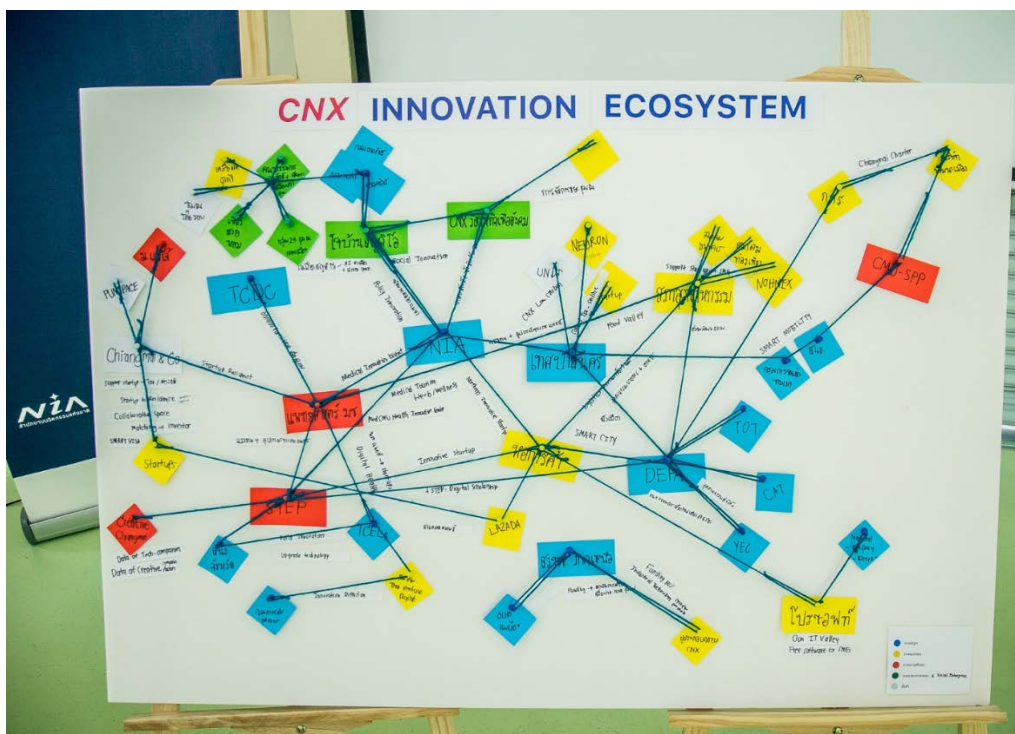
ในกิจกรรมการวิเคราะห์ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่เพื่อรวบรวมตัวแสดงสำคัญต่างๆ ดังกล่าวเข้ามาเป็นคณะทำงานหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนตั้งแต่ต้นกระบวนการเพื่อสร้างการเป็นเจ้าของแผนร่วมกันอันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนแผนให้เกิดขึ้นจริงในระยะต่อไปนั้น ในเบื้องต้น แม้ว่าตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ล้วนเป็นตัวแสดงที่เป็นภาคีที่ทำงานอย่างใกล้ชิดหรือมีความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ และเป็นตัวแสดงหลักที่ทำงานระหว่างกันเองแล้วนั้น ทว่าตัวแสดงต่างๆ เหล่านั้น ก็ยังทำงานร่วมหรือมีเครือข่ายด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมเฉพาะประเด็น เฉพาะกลุ่ม หรือ เฉพาะย่านออกไปอีก การพูดคุยปรึกษาหารือในประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ จึงทำให้สามารถระบุตัวแสดงในระบบนวัตกรรมของเมืองและวิเคราะห์เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองได้อย่างค่อนข้างครอบคลุม





ในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมฯ และทำการวิเคราะห์ตัวแสดงที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ของตัวแสดงดังกล่าวและจัดทำการแสดงผลข้อมูลเชิงภาพ (data visualization) เพื่อนำเสนอให้เป็น “จุดตั้งต้น” ของการคิดต่อและพูดคุยถึงแนวทางและแผนการส่งเสริมนวัตกรรมของเมือง ให้พ้นไปจากการคิดเฉพาะทรัพยากรและงานของตัวเองเฉพาะตรงหน้า ทว่าให้ตั้งอยู่บนฐานแนวคิดระบบนิเวศนวัตกรรม (innovation ecosystem) ที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการแสดงบทบาทที่หลากหลายระหว่างแต่ละภาคส่วนอย่างสมดุล ดังภาพต่อไปนี้

ภาพ Stakeholders and network analysis ที่ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ได้ระบุถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรมการส่งเสริมนวัตกรรมที่ได้ดำเนินการร่วมกัน



นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอย่างยิ่งและทำให้การขับเคลื่อนเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม และการสร้างแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมครั้งนี้มีความโดดเด่น นั่นคือ การมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเมือง ได้แก่ “เทศบาลนครเชียงใหม่” ที่ได้แสดงเจตจำนงอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นในการรับที่จะแสดงบทบาทเป็นเจ้าภาพหลักและการเป็นผู้เชื่อมประสานความร่วมมือ (boundary spanner) ระหว่างตัวแสดงในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมือง ทั้งนี้ สอดคล้องกับข้อเสนอหลักประการหนึ่งของผู้เข้าร่วมที่เกิดขึ้นในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการเอง นั่นคือ ต้องการให้ platform ของการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรมนี้มีเทศบาลนครเชียงใหม่เป็นเจ้าภาพหลักที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและประสานความร่วมมือ เปิดพื้นที่ให้ทั้งหน่วยงานส่วนกลางและตัวแสดงจากภาคส่วนต่างๆ ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรมในประเด็นต่างๆ ในเมืองได้ร่วมกันขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมของการบริหารจัดการเมืองและจะทำให้การขับเคลื่อนเรื่องนี้มีความชัดเจนและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ในตอนท้ายของการประชุม ผู้แทนจากเทศบาลนครเชียงใหม่ได้รับข้อเสนอดังกล่าวและยืนยันการแสดงบทบาทเป็น Boundary spanner หรือผู้ประสานความร่วมมือ และพร้อมทั้งจะเป็นเจ้าภาพหลักในการเชิญและประสานการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการและจัดกิจกรรมการจัดทำแผนอย่างมีส่วนร่วมต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2: Co-sensing ร่วมรับรู้

ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเชื่อมกับผลการประเมินโดยดัชนีวัดศักยภาพของเมือง ในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง

### Participatory mapping & Deliberation board

ในการดำเนินกิจกรรมนี้ได้ใช้เครื่องมือทางนโยบาย (policy tool) ที่สถาบันนโยบายสาธารณะได้พัฒนาขึ้น ที่เรียกว่า **Participatory mapping** เพื่อให้ตัวแสดงสำคัญที่เกี่ยวข้องได้สร้างบทสนทนา ร่วมพูดคุยปรึกษาหารือ (deliberation) แลกเปลี่ยนข้อมูล และมุมมองถึงสถานการณ์ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมในเมืองที่เป็นอยู่ เพื่อสร้างอารมณ์ร่วม การรับรู้ร่วม และการเห็นพ้องร่วมกัน ทั้งนี้โดยที่มี **Deliberation board** ที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดบทสนทนาและการปรึกษาหารือร่วมกันดังกล่าว เครื่องมือในลักษณะนี้เป็นที่ยอมรับว่านอกจากจะช่วยทำลายกำแพงการคิดแบบตัวเอง/องค์กรตัวเองเพียงลำพัง (break silos) ของตัวแสดงต่างๆ เพราะได้รับฟังและรับรู้มุมมองของผู้อื่นแล้ว ยังช่วยสร้างเครือข่ายระหว่างตัวแสดงเหล่านั้น (build better networks) จากการที่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันโดยมีมุ่งเน้นที่การประสานและการสร้างความร่วมมือในกระบวนการจัดทำแผน

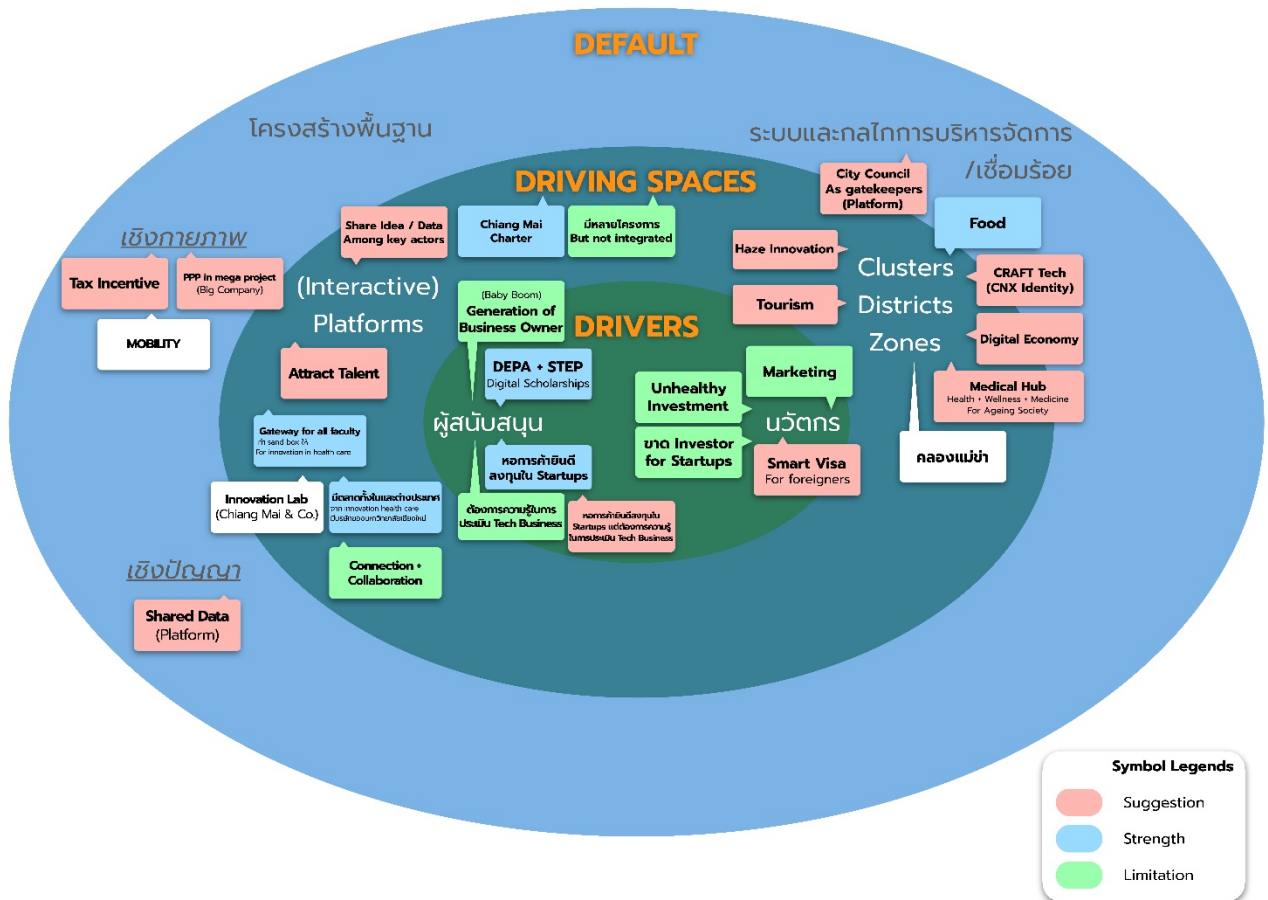
โดยรวมแล้ว กิจกรรมนี้ กล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จในแง่ “การสร้างการร่วมกันรับรู้สถานการณ์การขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมในเมือง” ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) สิ่งที่ภาคส่วนต่างๆ ได้ดำเนินการอยู่
- 2) ความเชื่อมโยงของผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่
- 3) พื้นที่/ โชน/ ย่านนวัตกรรมที่มีศักยภาพในการพัฒนา

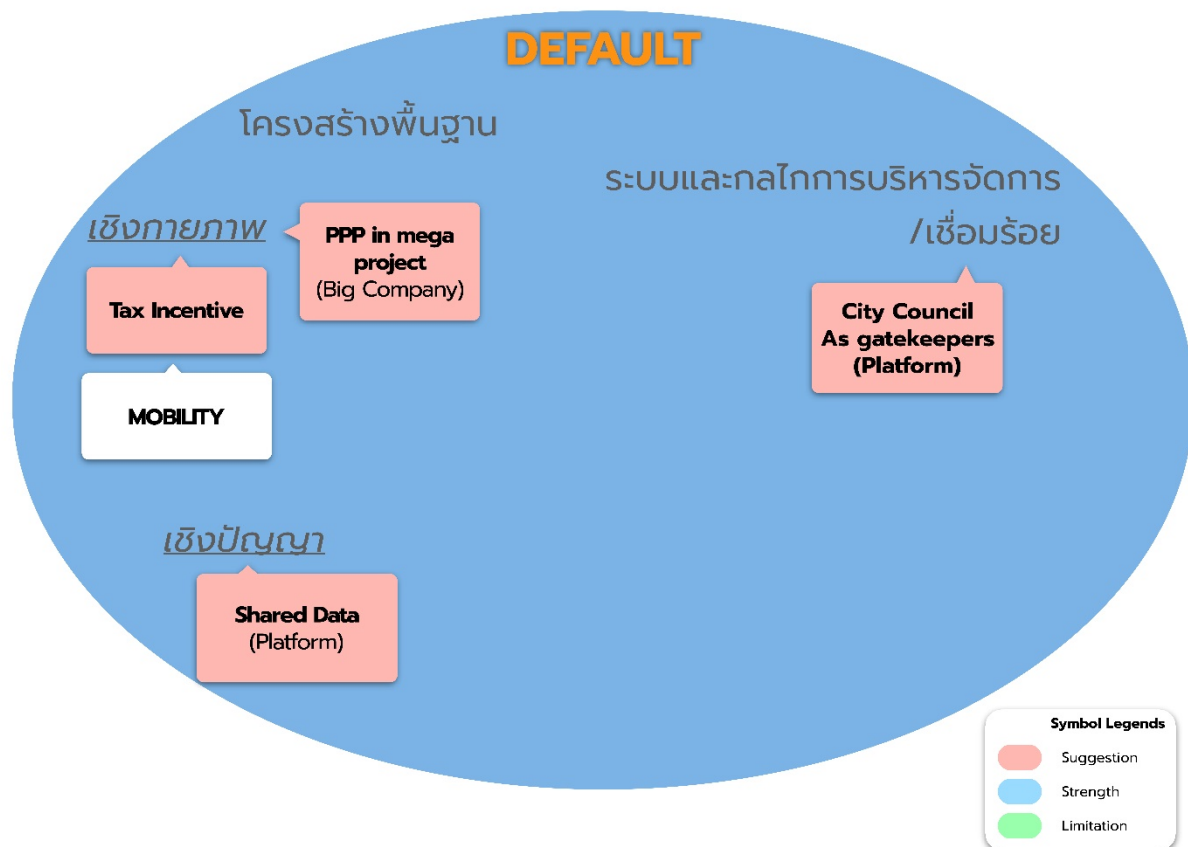
ดังเห็นได้จากเสียงสะท้อนของตัวแสดงที่เข้าร่วมที่ว่า หากไม่มีพื้นที่เวทีนี้ ก็จะไม่ทราบว่ามีการสร้างสรรค์หรือความพยายามในการขับเคลื่อนประเด็นนวัตกรรมในเมืองในโดยตัวแสดงต่างๆ เหล่านี้ในประเด็นที่ไม่เคยรับรู้มาก่อน อาทิ การส่งเสริมนักศึกษาแพทย์ให้เป็น startup โดยคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หรือ การจัดตั้งบริษัทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อทำการค้าและการตลาดให้กับ innovation product ที่เกิดจากการผลิต คิดค้นของอาจารย์และนักวิจัยในมหาวิทยาลัยซึ่งเอกชนสามารถร่วมลงทุนได้ เป็นต้น

**แผนปฏิบัติการเชียงใหม่เมืองนวัตกรรม: กรอบเบื้องต้น** ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3Ds (Default, Driving spaces, Drivers) อันเป็นการถอดรหัสมาจาก City Innovation Index ที่ได้นำเสนอในส่วนก่อนหน้านั้นได้นำมาใช้เพื่อเป็นกรอบหรือจุดตั้งต้นในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความเห็น และคิดร่วมกันระหว่างตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมือง ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ บทบาทของหน่วยงานตนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการส่งเสริมนวัตกรรมในเมือง และความเชื่อมโยงหรือความร่วมมือกับตัวแสดงหรือภาคส่วนต่างๆ ทั้งที่อยู่และไม่ได้อยู่ในการประชุมเชิงปฏิบัติการในวันนี้, ข้อจำกัดและประเด็นท้าทายที่เผชิญในการส่งเสริมศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรม, เสนอกิจกรรมหลักที่จะต้องดำเนินการเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองที่เข้มแข็ง, และพื้นที่/ย่าน/โซนที่มีศักยภาพในการพัฒนา ทั้งนี้ โดยสามารถนำเสนอผลการพูดคุยในภาพรวม และในรายประเด็นยุทธศาสตร์ ได้ดังต่อไปนี้

ภาพ Deliberative board ที่ตัวแสดงได้ร่วมสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์การส่งเสริมนวัตกรรมของเมือง โดยเชื่อมกับยุทธศาสตร์ 3Ds (Default, Driving spaces, Drivers) ที่ถอดรหัสมาจากดัชนีวัดศักยภาพของเมืองในการเป็นเมืองนวัตกรรมที่ทั่วถึง ยั่งยืน และเชื่อมโยง



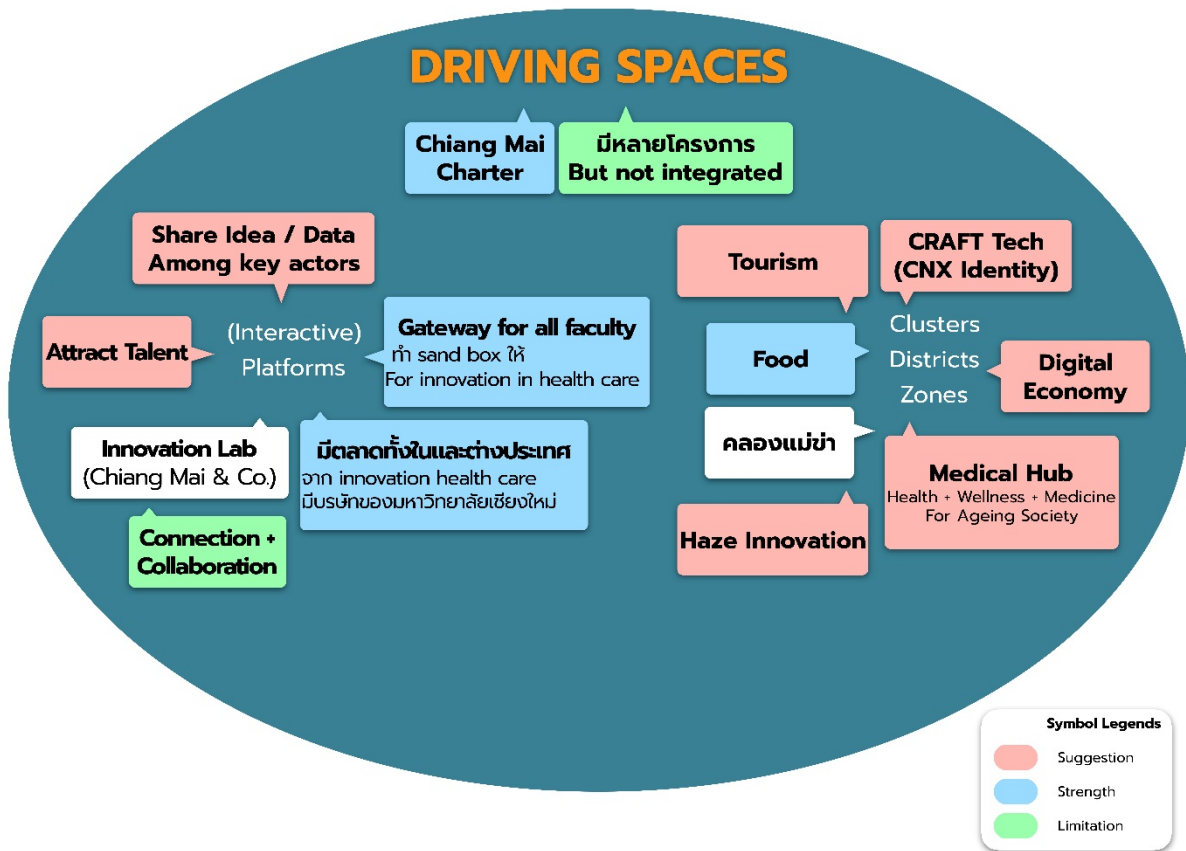
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้าง ระบบ และกลไกที่เกื้อหนุนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ (Default)



กิจกรรมหลักที่ตัวแสดงสำคัญได้ร่วมกันระบุว่าเป็นจำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมของเมือง ในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้าง ระบบ และกลไกที่เกื้อหนุนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ (Default) ได้แก่ Public Private Partnership ในโครงการขนาดใหญ่ (เน้นการลงทุนจาก big company), การแชร์ข้อมูลจากตัวแสดงสำคัญและพัฒนาฐานข้อมูลของเมือง (shared data), การดึงดูด innovators และ startups ที่เป็น talent จากต่างชาติ (อาทิ ด้วยมาตรการจูงใจด้านภาษี, smart visa, etc.) ไปพร้อมกับสร้างคนในชาติ และ การมี City Council หรือสภาเมืองที่เป็น platform ให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญในการขับเคลื่อนเมือง



## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับย่านนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และขยายพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Driving spaces)



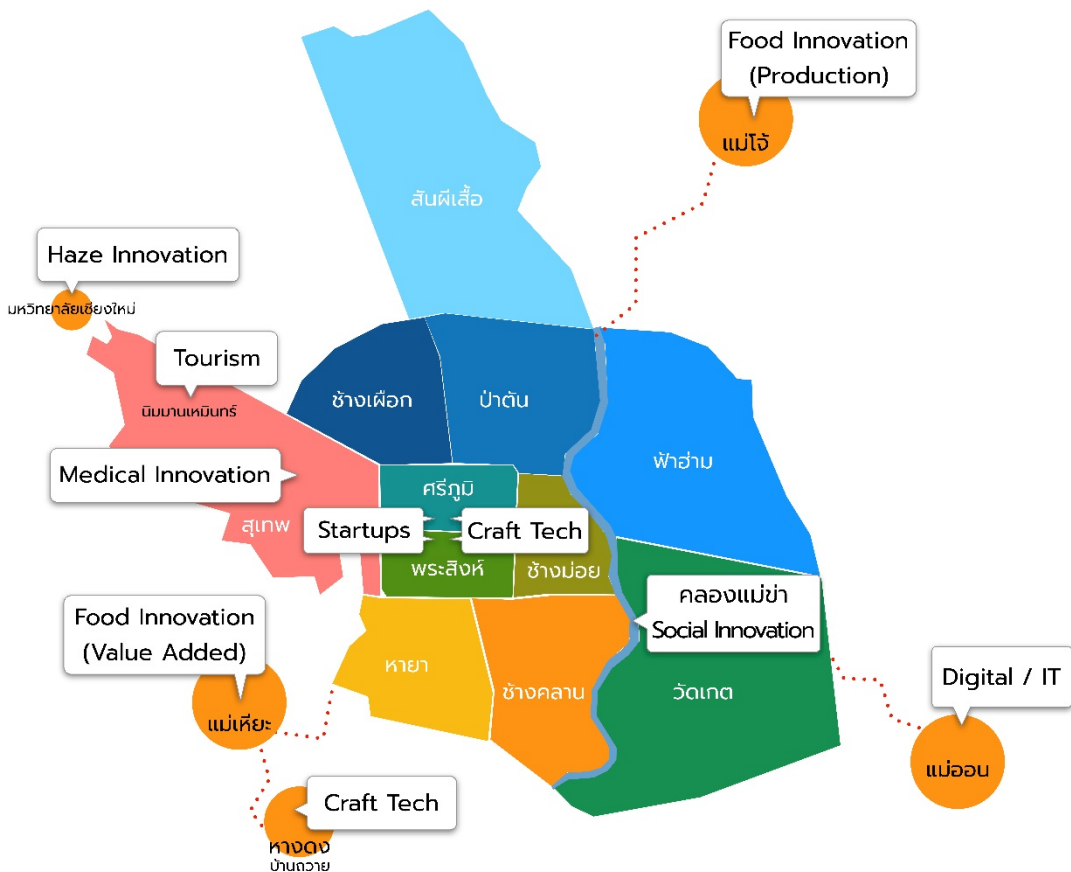
ตัวแสดงสำคัญได้ร่วมกันระบุถึงข้อจำกัดหลักที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านการยกระดับย่านนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และขยายพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Driving spaces) นั่นคือ ปัจจุบันมีโครงการส่งเสริมการพัฒนาย่านนวัตกรรมของเมืองจำนวนมาก ทว่ายังขาดความร่วมมือระหว่างกันและการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม เมืองมีจุดแข็งคือ การเกิดขึ้นของ Chiang Mai Charter ซึ่งเป็น platform ในการสนับสนุนเรื่อง Infrastructure และ mobility ของเมือง ดังนั้น การขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมจึงควบคู่กับ Chiang Mai Charter ด้วย

กิจกรรมหลักที่ควรดำเนินการ มีดังนี้

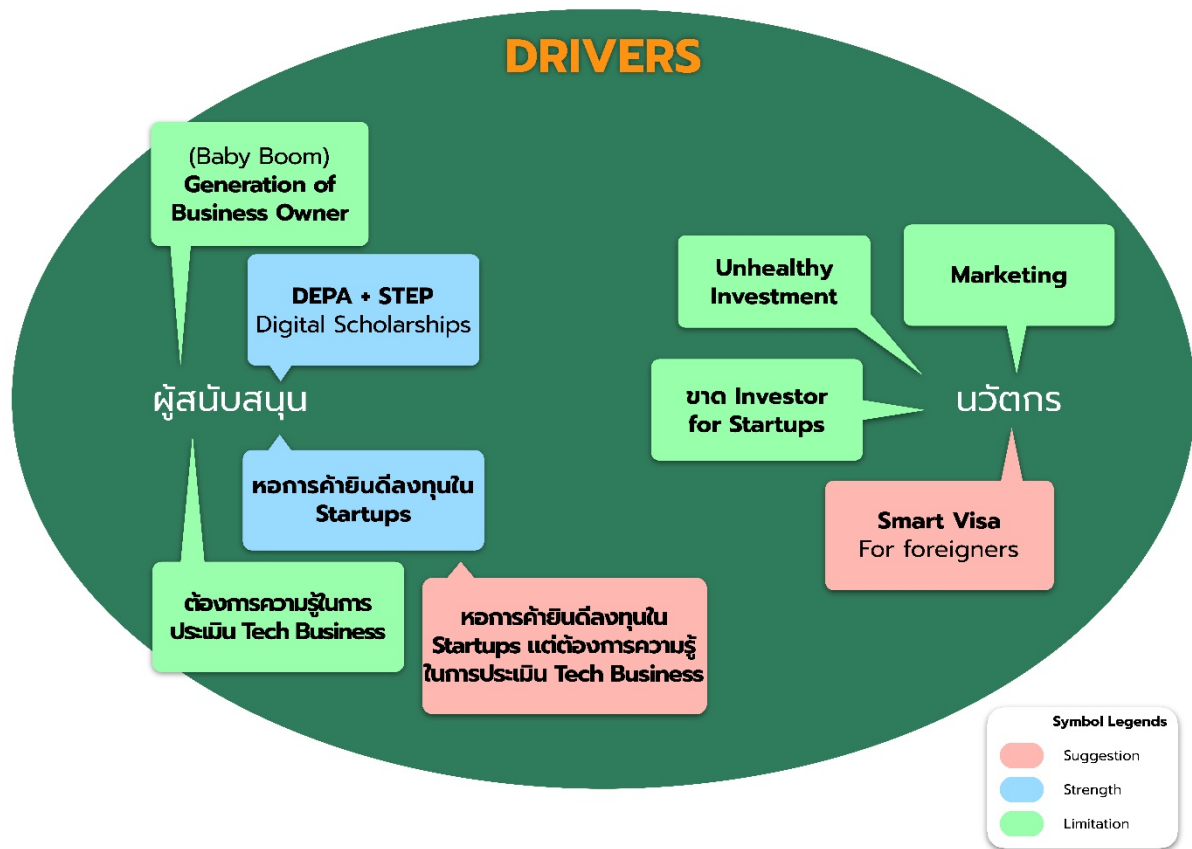
- ส่งเสริม startups ในเมืองและดึงดูดรวมทั้งอำนวยความสะดวกแก่ innovators/startups ที่เป็น talents ทั้งต่างเมืองและต่างชาติ โดยจุดแข็งคือการมี Chiangmai&Co ที่เป็น Innovation Lab และทำบทบาทตรงนี้อยู่แล้ว
- ส่งเสริม craft tech เนื่องจากเป็นต้นทุนและอัตลักษณ์ของเมือง
- พัฒนา digital economy
- ส่งเสริมการขับเคลื่อน Food Valley

- การพัฒนาคลองแม่ข่าย(social innovation)
- ส่งเสริม Medical Hub (health, wellness, medicine) เพื่อเตรียมความพร้อมให้เมืองสามารถรองรับการเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Ageing society) ในอนาคตอันใกล้ โดยมีจุดแข็งคือ การจัดตั้งบริษัทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อการค้าและการตลาดทั้งในและต่างประเทศให้กับ product & process innovation ที่เกิดจากอาจารย์และนักวิจัยในมหาวิทยาลัย, บทบาทของคณะแพทยศาสตร์ มช. ที่เป็น gateway ให้กับคณะต่างๆ และทำ sandbox ให้สำหรับ innovation in healthcare, การพัฒนาคลองแม่ข่าย(social innovation) และ ความพร้อมของหอการค้า (ภาคเอกชน) ในเมืองที่ต้องการลงทุนใน startups

ภาพแสดง พื้นที่/ย่าน/โซน ที่ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมได้ระบุดูรวมกันว่า มีศักยภาพในการพัฒนา



### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และเชื่อมต่อสู่ผู้สนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Drivers)



ตัวแสดงสำคัญได้ร่วมกันระบุถึง ข้อจำกัด จุดแข็ง และโอกาสที่จะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมหลัก ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และเชื่อมต่อสู่ผู้สนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Drivers) ดังนี้ คือ

ด้านผู้สนับสนุน ปัจจุบันมีจุดแข็งที่ดำเนินการแล้วคือโครงการ Digital Scholarship โดย DEPA ร่วมกับ STEP ที่เน้นสร้าง innovators ตั้งแต่ระดับนักศึกษา และมีโอกาสสำคัญคือ ภาคเอกชนโดยสภาหอการค้ามีความต้องการลงทุนใน startups ทว่า ข้อจำกัด คือ ภาคการลงทุนในการสนับสนุนธุรกิจของนวัตกรยังไม่เข้มแข็ง ขาดผู้ลงทุนใน startups หรือแม้ว่าจะมีโอกาสคือภาคเอกชนในเมืองมีความพร้อมที่จะสนับสนุนและต้องการลงทุนใน startups แต่ยังคงขาดความรู้เรื่องการประเมินธุรกิจ tech company ซึ่งเสี่ยงสะท้อนจากตัวแสดงในภาคเอกชนเองมองว่าส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะเจ้าของ/ผู้ประกอบการใหญ่อาจเป็นคนต่างกลุ่มวัย

ด้านนวัตกรรม ข้อเสนอกิจกรรมหลักคือ การดึงดูดรวมทั้งอำนวยความสะดวกแก่ talent ต่างชาติ (เช่น โครงการ SMART VISA)

## 4.2 ร่วมเสนอและค้นหา (Copresencing)

### เป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

จากการประชุมหารือในขั้นตอนของการร่วมกันคิดและสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่อยากให้เป็นและอยากเห็นในอนาคต (Visioning/Incasting) เพื่อให้ได้ฉากทัศน์อนาคต (Scenarios) ที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาที่พึงปรารถนา ในวันที่ 11 กันยายน 2562 ณ เทศบาลนครเชียงใหม่ มีเทศบาลเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดประชุม ด้วยเจตจำนงที่ชัดเจนในการเป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อ (“boundary spanner” หรือ “Collaborator”) โดยมีตัวแทนจากหลายภาคส่วนเข้าร่วม ไม่ว่าจะเป็น NIA เอง สวทช. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ศูนย์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดเชียงใหม่ Chiang Mai & Co. เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม เขียวสวยหอม และใจบ้านสตูดิโอ



ทั้งนี้ ในภาพรวม สิ่งทีอยากให้เป็นและอยากเห็นในอนาคตที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาที่พึงปรารถนา สามารถหมวดและนำมาเชื่อมร้อยกันได้ดังต่อไปนี้

ภาพแสดงถึงสิ่งที่ตัวแสดงสำคัญในระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองอยากให้เป็นและอยากเห็นในอนาคต  
ที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาที่พึงปรารถนา



อนึ่ง ในเชิงรายละเอียด สามารถสังเคราะห์เป้าหมายสำคัญที่สะท้อนความคาดหวังหรือภาพฝันที่ถูกเสนอในที่ประชุมได้ดังต่อไปนี้

### 1.เป้าหมายในการพัฒนาโครงสร้าง ระบบ และกลไกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของเมืองเชียงใหม่ (Default)

- มุ่งเชื่อมประสานให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อนวัตกรรม
- มุ่งพัฒนาระบบขนส่งมวลชนให้เชื่อมต่อมากกว่านี้ โดยเฉพาะในย่านนวัตกรรมที่มีศักยภาพ
- มุ่งสร้างเมืองที่มีสิ่งแวดล้อมที่ดี (Green) เพื่อให้ที่น่าอยู่สำหรับนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น
- มุ่งเชื่อมต่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมของเมือง (ข้อสังเกตสำคัญคือเป็นประเด็นที่ถูกนำเสนอมากที่สุด)
- มุ่งให้เกิดระบบและกลไกการบริหารจัดการเมืองนวัตกรรม

## 2.เป้าหมายในการยกระดับย่านนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และขยายพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Driving spaces)

-มุ่งให้เกิดย่านนวัตกรรมด้านสุขภาพ อาหาร ไอที และการท่องเที่ยว ที่ตอบโจทย์สำคัญของเมือง ไม่ที่จะเป็นการดูแลผู้สูงอายุ การส่งเสริมศิลปะและหัตถกรรม การช่วยเหลือภาคการเกษตร การหนุนเสริมการค้าปลีก การพัฒนาพื้นที่สิ่งแวดล้อม และการแก้ปัญหาหมอกควัน

-มุ่งขยาย Co-working spaces ให้กระจายตัว เข้าถึงได้ และมีความยั่งยืนมากขึ้น เพื่อให้เป็นพื้นที่บ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์

## 3.เป้าหมายในการส่งเสริมนวัตกรรมในเมืองเชียงใหม่และเชื่อมต่อสู่ผู้สนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Drivers)

-มุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เชื่อมร้อย Hi-tech กับ Hi-touch เพื่อส่งเสริมความเป็นเชียงใหม่ไปพร้อมๆ กัน

-มุ่งสร้างการเติบโตให้กับนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อดึงเงินให้หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจของเมือง พร้อมไปกับการดึงนวัตกรรมที่เก่งจากข้างนอกให้เข้ามาเป็น Mentor หรือ Coaching

-มุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นคนรุ่นใหม่เพิ่มมากขึ้น จนสามารถลดการย้ายถิ่นฐานเพื่อการประกอบอาชีพลงได้

-มุ่งเชื่อมต่อกับผู้ที่อาจจะให้ความสนใจในการสนับสนุนนวัตกรรมต่างๆ มากขึ้น

ทั้งนี้ ในเบื้องต้น เพื่อไม่ให้มีการเสนอเป้าหมายที่ล่องลอย คณะทำงานได้ให้ผู้เข้าร่วมเสนอสังเขปแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ (means) ในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น (ends) ร่วมด้วย ดังสามารถสังเคราะห์ได้ตามตารางต่อไปนี้

เป้าหมาย	สังเขปข้อเสนอแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ
-มุ่งเชื่อมประสานให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อย่านนวัตกรรม	-เพิ่มความเพียงพอและเสถียรของไฟฟ้า คุณภาพน้ำประปา รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานอื่นๆ ของเมือง (facilities)  -ยกระดับความเร็วของ Internet
-มุ่งพัฒนาระบบขนส่งมวลชนให้เชื่อมต่อนานกว่านี้ โดยเฉพาะในย่านนวัตกรรมที่มีศักยภาพ	-ผลักดันการร่วมลงทุนเพื่อให้เกิดการแชร์ความเสี่ยงกันระหว่างภาครัฐกับเอกชนมากขึ้น  -เชื่อมรถม่วงของ มช. เข้ามาในย่านนวัตกรรมด้านการแพทย์ที่สวนดอก (โดยต้องไปปลดล็อกเรื่องกฎหมาย)

	-เสนอให้เชื่อมขยายรถไฟรางเบาภายในย่านนวัตกรรมที่สำคัญ (หากยังทำได้)
มุ่งสร้างเมืองที่มีสิ่งแวดล้อมที่ดี (Green) เพื่อให้น่าอยู่สำหรับนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น	-ส่งเสริมการพัฒนาและใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการเน้นผลักดัน Food-environment digital startups -เน้นส่งเสริมนวัตกรรมรับมือปัญหาฝุ่นควัน -ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการขยะที่รวมไปถึงขยะจากนวัตกรรมเอง (อาทิ FOOD Panda และ Grab Food) และการผลักดันนวัตกรรมเรื่องเครื่องรับซื้อขยะรีไซเคิล -ส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมในการแก้ปัญหาคลองแม่ข่า (บูรณาการข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการน้ำเสีย การใช้ที่ดิน ฯลฯ และโยงไปสู่การออกแบบเมืองในภาพรวม)
มุ่งเชื่อมต่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมของเมือง	-Sharing data -สร้างฐานข้อมูลกลาง -ลดการเก็บ data ซ้ำซ้อน -การใช้ Big Data -การพัฒนา Applications
มุ่งให้เกิดระบบและกลไกการบริหารจัดการเมืองนวัตกรรม	-เชื่อมกับสภาพพัฒนาฯ จังหวัด และนำแผนการพัฒนานวัตกรรมไปบรรจุไว้ในแผนของเทศบาลเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในระดับนโยบาย -ทำให้เรื่องนวัตกรรมเป็นเรื่องของทุกฝ่าย (ทุกภาคส่วนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความหมาย สร้างขอบเขต และผลักดันเรื่องนี้) -ตั้งคณะกรรมการหรือสภาเมืองที่มีตัวแทนจากหลากหลายภาคส่วนถูกนับรวมเข้ามา -สร้างกลไกการ Sharing resources เช่น ทำ MOU -สร้างบทบาทในลักษณะ integrator และ boundary spanner

	<p>-ส่งเสริมให้เทศบาลเป็นเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนเรื่องเมืองนวัตกรรม</p> <p>-ขับเคลื่อนในลักษณะเครือข่าย โดยอาศัยแผนปฏิบัติการ</p> <p>-ปรับปรุงเทศบัญญัติเทศบาลที่เป็นอุปสรรคหรือให้เทศบาลช่วยยืดหยุ่น (ผ่อนปรน/ ประณีประนอม) มากขึ้นหากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม (รวมถึง Green Business)</p> <p>-ผลักดันให้เทศบาลทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรอบมากขึ้น</p> <p>-คู่ขนานกับการส่งเสริมนวัตกรรม ต้องส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปใช้นวัตกรรมได้มากขึ้น อาทิ การใช้ platform, app, data โดยประชาชน รวมถึงเกิดระบบการแจ้งข้อมูลโดยประชาชนขึ้นมามากขึ้น</p> <p>-กระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ถึงทิศทางการพัฒนาด้านนวัตกรรมของเมือง รวมถึง กระจายข้อมูล และสร้างความตระหนักให้คนอินกับสิ่งที่เมืองพยายามทำ</p>
<p>มุ่งให้เกิดย่านนวัตกรรมด้านสุขภาพ อาหาร ไอที และการท่องเที่ยว ที่ตอบโจทย์สำคัญของเมือง ไม่ว่าจะเป็นการลดความเหลื่อมล้ำ การดูแลผู้สูงอายุ การส่งเสริมศิลปะและหัตถกรรม การช่วยเหลือภาคการเกษตร การหนุนเสริมการค้าปลีก การพัฒนาพื้นที่สูงเวดล้อม และการแก้ปัญหาหมอกควัน</p>	<p>-การบูรณาการโครงการต่างๆ ที่ทาง NIA, DEPA, CEA, STEP และอื่นๆ ส่งเสริม (เชื่อม Innovation Districts + Creative Districts + Smart Old Town, Smart Nimman, Smart CMU ฯลฯ)</p> <p>-ส่งเสริมย่านนวัตกรรมที่ต่อยอดงานหัตถกรรมชุมชน แต่มีใช้ว่าผู้ประกอบการได้ประโยชน์อย่างเดียว ทว่า สามารถกระจายรายได้กลับไปที่ชุมชนเองได้ด้วย</p> <p>-ส่งเสริมการผลิตเครื่องกรองอากาศ โดยเชื่อมโยงให้คณะแพทยศาสตร์รณรงค์นวัตกรรมจากคณะวิศวกรรม โดยหันมาทำหรือประกอบเองให้มีราคาถูกลงเพื่อไม่ให้เงินไหลออกไปหา XIOMI อย่างที่ผ่านมา</p> <p>-ส่งเสริมนวัตกรรมด้านการผลิตทางการเกษตรแบบปลอดภัยในพื้นที่เมือง</p>



	<p>-ขยายการพัฒนาไปสู่แม่เหียะ ในเรื่อง Bio-Food จากที่มีคณะเกษตรและอุทยานวิทย์ฯ เป็นแกนหลัก</p> <p>-ขยายเรื่อง Craft Innovation ไป มทร.ล้านนา จากที่ทำ MAKER club สำหรับด้านหัตถกรรมในพื้นที่ดอยสะเก็ด &amp; แม่อน</p>
<p>มุ่งขยาย Co-working spaces ให้กระจายตัว เข้าถึงได้ และมีความยั่งยืนมากขึ้น เพื่อให้เป็นพื้นที่บ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์</p>	<p>-ดึง Co-working spaces ที่มีอยู่เข้ามาในวง</p> <p>-สร้างพื้นที่สำหรับเป็น Sandbox และเป็น Global Hub Startups โดยให้ Startups/ Digital Nomads ที่เป็น Talents + Influencer มาทดลองทำธุรกิจใหม่ (นำโดย Chiang Mai and Co)</p> <p>-การพัฒนาและอาศัยศูนย์ออกแบบเมืองในฐานะ City co-working space มาเป็น platform/ gateway กลางในการแลกเปลี่ยนและกระจายข้อมูล</p>
<p>มุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เชื่อมร้อย Hi-tech กับ Hi-touch เพื่อส่งเสริมเสน่ห์ความเป็นเชียงใหม่ไปพร้อมๆ กัน</p>	<p>-ผลักดันธุรกิจสร้างสรรค์ด้วยการผสมผสาน Hi-tech กับ Hi-touch</p> <p>-ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ที่เป็นความเข้มแข็งของพื้นที่จริงๆ</p> <p>-พัฒนากำลังคนด้านอุตสาหกรรมดิจิทัล</p> <p>-อาศัย Online platform ในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์</p> <p>-เน้นการตลาดมากพอๆ กับการผลิต เช่น จัดทำฐานข้อมูลและสร้าง Application ที่พูดถึง story ของสินค้า (เห็นคุณค่าในเชิงวัฒนธรรมด้วย เช่น ระบุแหล่งผลิต กระบวนการผลิต ฯลฯ)</p> <p>-(เชื่อมโยงกับข้างต้น) สร้างแนวทางในการตรวจสอบย้อนกลับในที่มาของอาหาร ผลิตภัณฑ์ หัตถกรรม หรือสินค้าอุปโภคและบริโภคคว่ามาจากไหน เพื่อ Declare เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>-ส่งเสริมเรื่องการสร้างหนังและภาพยนตร์เพื่อประชาสัมพันธ์ของเมืองดึงดูดภายนอกเข้ามา และสร้างความภาคภูมิใจของคนในเมือง</p>

<p>มุ่งสร้างการเติบโตให้กับนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อดึงเงินให้หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจของเมือง พร้อมไปกับการดึงนวัตกรรมที่เก่งจากข้างนอกให้เข้ามาเป็น Mentor หรือ Coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ส่งเสริมตามความต้องการของนวัตกรรมในพื้นที่ (ต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของนวัตกรรมในแต่ละมิติ)</li> <li>-เชื่อมความรู้จากงานวิจัยและ prototype นวัตกรรมในสถาบันการศึกษาสู่ผู้ประกอบการ (เช่น EV Car, เครื่องมือแพทย์, เครื่องกรองอากาศ ฯลฯ)</li> <li>-ส่งเสริมให้ Startups ในเมืองสามารถแข่งขันกับ นวัตกรรมภายนอกได้ (อาทิ FOOD Panda, Grab Food ฯลฯ)</li> <li>-Boost การสร้าง content ใหม่ ๆ ผ่าน MICE หรือ festival (เช่น Chiang Mai Design Week, CNX City Expo และ World Smart City Expo)</li> <li>-สร้างเวทีแข่งขัน เพื่อจูงใจและดึงดูดให้เชียงใหม่เป็นศูนย์กลาง Digital Nomads</li> <li>-ดึงดูด talent จากต่างชาติ ผ่าน Smart Visa</li> <li>-(ในขณะเดียวกัน) การันตีให้คนเมืองเอง (ทุกกลุ่ม) สามารถเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาด้านนวัตกรรมได้</li> </ul>
<p>มุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นคนรุ่นใหม่เพิ่มมากขึ้น จนสามารถลดการย้ายถิ่นฐานเพื่อการประกอบอาชีพลงได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-มุ่งเน้นส่งเสริมธุรกิจท้องถิ่นที่สามารถยกระดับจากการใช้นวัตกรรมได้</li> <li>-สร้าง Role Model จาก Success Cases เพื่อให้คนอื่นเกิดแรงบันดาลใจ</li> <li>-เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามาใช้ถนนคนเดินในฐานะ living market</li> </ul>
<p>มุ่งเชื่อมต่อกับผู้ที่อาจจะให้ความสนใจในการสนับสนุนนวัตกรรมต่างๆ มากขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เชื่อมให้เกิดการทำงานร่วมกับบริษัทระดับโลกอย่าง Google, IBM (ตอนนี้มาอยู่เชียงใหม่แล้ว แต่ยังไม่ถูกดึงมาเข้าร่วม), Facebook, Grab และ Igru</li> <li>-ดึงภาคีจากภายนอก เช่น Seoul University, Harvard University, MIT มาร่วมกันทำ White Paper ให้กับเมือง</li> </ul>