

ธรรมาภิบาลในความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน: กลไกเพิ่มความโปร่งใส และประสิทธิภาพ*

GOVERNANCE IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: A MECHANISM TO ENHANCE TRANSPARENCY AND EFFICIENCY

ปริญธร ศิริเอี้ยวพิกุล

Parinthorn Sirieawphikul

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar, Thailand

Corresponding Author's Email: parinthorn@hitechthai.com

วันที่รับบทความ: 16 กรกฎาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ: 21 กรกฎาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 23 กรกฎาคม 2568

Received 16 July 2025; Revised 21 July 2025; Accepted 23 July 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ตั้งใจศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานที่ดีกับความสำเร็จของโครงการความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน โดยจะเจาะลึกหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน ประกอบด้วย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค การศึกษาได้เปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติในโครงการ PPP ที่เกิดขึ้นจริงในประเทศไทย ซึ่งมักประสบกับปัญหาหลายประการ เช่น การแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม การเปิดเผยข้อมูลอย่างจำกัด และการแทรกแซงจากการเมือง ผลการวิจัยชี้ว่ารัฐบาลควรเปลี่ยนบทบาทจากการทำเองมาเป็นการควบคุมดูแลแทน โดยต้องมีกลไกสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การประมูลแข่งขันอย่างเปิดเผย การเชื่อมโยงกับหน่วยงานตรวจสอบอิสระ

Citation:



* ปริญธร ศิริเอี้ยวพิกุล. (2568). ธรรมาภิบาลในความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน: กลไกเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพ. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3(4), 999-1017.

Parinthorn Sirieawphikul. (2025). Governance In Public-Private Partnerships: A Mechanism To Enhance Transparency And Efficiency. Modern Academic Development and Promotion Journal, 3(4), 999-1017.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

และการเปิดพื้นที่ให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม งานชิ้นนี้ยังเสนอวิธีใหม่ในการวัดความโปร่งใสผ่านข้อมูลเปิด และการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่รัฐในโครงการ PPP สรุปลงแล้ว การศึกษานี้ให้ความรู้ทั้งด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อช่วยออกแบบโครงการ PPP ให้ดี โปร่งใส และยั่งยืน โดยใช้ธรรมาภิบาลเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและลดต้นทุนทางสังคมในระยะยาว

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล, ความร่วมมือภาครัฐและเอกชน, ความโปร่งใส, ความรับผิดชอบ, การบริหารจัดการภาครัฐ

Abstract

This academic article aims to examine the relationship between the principles of good governance and the success of public-private partnership (PPP) projects. It focuses on six core aspects of governance: transparency, accountability, participation, rule of law, efficiency, and equity. The study compares these principles with actual practices observed in PPP projects implemented in Thailand, which often face challenges such as unfair competition, limited information disclosure, and political interference. The findings suggest that the state should shift its role from an operator to a regulator, supported by key mechanisms such as open competitive bidding, coordination with independent auditing bodies, and the inclusion of civil society in the decision-making process. This academic work also proposes new approaches to measuring transparency through open data, as well as strategies for enhancing the capacity of public officials within the PPP context. In summary, the study offers both policy-level and practical knowledge that can be applied to the design of PPP projects to ensure they are efficient, transparent, and sustainable. Good governance is positioned as a vital mechanism for building public trust and reducing long-term social costs.

Keywords: Good governance, Public–Private Partnership, Transparency, Accountability, Public administration

บทนำ

การบริหารงานที่ดีเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะในไทยที่เจอวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 แล้วต้องนำธรรมาภิบาลมาปรับใช้เพื่อปฏิรูปราชการตามเงื่อนไขของ IMF ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ปี 2567 (Navalersuph and Charoenngam, 2021) หลักธรรมาภิบาล 6 ข้อ ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วม กลายเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Tamronglak, 2020) องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2020) ได้วางแนวทางการบริหารงานภาครัฐที่ดี โดยเน้นให้ใช้หลักธรรมาภิบาลในทุกส่วนของการทำงานรัฐบาล รวมถึงการประเมินผลงานรัฐบาลโดยใช้ดัชนีการปกครองโลกของธนาคารโลก (World Bank, 2024) ซึ่งแสดงว่าไทยยังต้องพัฒนาธรรมาภิบาลอีกมากโดยเฉพาะในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและการควบคุมคอร์รัปชัน

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) เป็นวิธีสำคัญในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ (Mazher, 2025) โดยเฉพาะหลังจากที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนของเอกชนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2562 ซึ่งมาแทนกฎหมายเก่า และทำให้มีกรอบการดูแลที่กว้างขึ้น แผนส่งเสริมการลงทุนของเอกชนในกิจการของรัฐ ปี พ.ศ. 2563-2570 มีโครงการ PPP ถึง 92 โครงการ มูลค่ารวม 1.09 ล้านล้านบาท ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของ PPP ในการพัฒนาประเทศ (Navalersuph and Charoenngam, 2021) งานวิจัยต่างประเทศชี้ว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในโครงการ PPP เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะโครงการ PPP มักซับซ้อน ใช้เวลานาน และเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของหลายฝ่าย (Liu, Wang, and Du, 2025) คณะกรรมการเศรษฐกิจแห่งสหประชาชาติสำหรับยุโรป เสนอแนวทางการส่งเสริมธรรมาภิบาลใน PPP ผ่านหลักการหกประการ ได้แก่

ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ความเหมาะสม ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วม

แต่การขาดธรรมาภิบาลในโครงการ PPP ก็ทำให้เกิดปัญหาและความท้าทายหลายอย่าง โดยเฉพาะเรื่องความโปร่งใสและประสิทธิภาพ (Eze and Ameyaw, 2025) งานวิจัยล่าสุดพบว่าโครงการ PPP ที่ล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากการขาดระบบควบคุมดูแลที่ดี การแบ่งความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสม และการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่โปร่งใส (Li and Wang, 2024) ผลสำรวจในหลายประเทศพบว่าโครงการ PPP ล้มเหลวร้อยละ 25-52 ซึ่งส่วนใหญ่มาจากควบคุมต้นทุนไม่ได้ ก่อสร้างล่าช้า และขาดระบบติดตามประเมินผลที่ดี (Mazher, 2025) ในไทยการศึกษาโครงการ PPP ด้านคมนาคมขนส่งพบว่ายังมีปัญหการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การจัดการความเสี่ยง และการสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชน (Navalersuph and Charoenngam, 2021) ในไทย การศึกษาโครงการ PPP ด้านคมนาคมขนส่งพบว่ายังมีปัญหการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การจัดการความเสี่ยง และการสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชน ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพของโครงการ PPP รวมถึงการพัฒนากลไกเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน PPP ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและบริบทของประเทศไทย

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดการโครงการความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP)

ความหมายและแนวคิดของหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลในความร่วมมือภาครัฐ-เอกชนหมายถึง รัฐต้องบริหารจัดการกิจการและทรัพยากรสาธารณะอย่างโปร่งใส ไร้คอร์รัปชัน และเคารพหลักนิติธรรม เพื่อปกป้องสิทธิมนุษยชน (UNDP, 2019) องค์การสหประชาชาติว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิเศรษฐกิจแห่งยุโรป (UNECE) ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาล 6 ข้อ ได้แก่ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (efficiency) ความรับผิดชอบ (accountability) ความโปร่งใส (transparency) ความเหมาะสม (decency) ความเป็นธรรม (fairness) และการมีส่วนร่วม (participation)

หลักการเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพสำหรับโครงการ PPP (Navalersuph and Charoenngam, 2021)

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้พัฒนาหลักการธรรมาภิบาลสำหรับ PPP ที่เน้นการสร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจน คาดการณ์ได้ และมีเหตุผล (PPIAF, 2025b) โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของ ความโปร่งใส ในการเลือกโครงการ และการจัดซื้อจัดจ้าง ความรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง และ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกขั้นตอนของโครงการ (World Bank, 2022) การวิจัยล่าสุดพบว่า ความโปร่งใสและความรับผิดชอบสามารถวัดได้สองมิติ คือ ความสัมพันธ์ของเนื้อหา และ กลไกการดำเนินงาน ซึ่งต้องใช้เครื่องมือประเมินขั้นสูงเพื่อธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายและรูปแบบของความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน

ความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน (PPP) คือการที่ภาครัฐและเอกชนร่วมกันจัดหาบริการสาธารณะ (Navalersuph and Charoenngam, 2021) โดยมีรูปแบบที่หลากหลาย ตั้งแต่ BOT (Build-Operate-Transfer) ที่ให้เอกชนสร้าง ดำเนินการ และ โอนคืนภาครัฐ BOO (Build-Own-Operate) ที่เอกชนเป็นเจ้าของถาวร และ DBFO (Design-Build-Finance-Operate) ที่เอกชนรับผิดชอบตั้งแต่การออกแบบจนถึงการดำเนินการ (NEDA, 2024) แต่ละรูปแบบมีข้อกำหนดด้านธรรมาภิบาลที่ต่างกัน โดย BOT เน้นการจัดการสัญญาที่มีประสิทธิภาพและการตรวจสอบผลงาน BOO ต้องการการกำกับดูแลด้านกฎระเบียบที่แข็งแกร่ง และ DBFO จำเป็นต้องมีกลไกการติดตามผลงานแบบบูรณาการ

PPP จำเป็นในโครงการโครงสร้างพื้นฐานเพราะรัฐมีงบประมาณจำกัด และอยากได้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของเอกชน (Rejeb et al., 2024) ในประเทศไทย พระราชบัญญัติความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน พ.ศ. 2562 กำหนดให้รัฐทำหน้าที่วางนโยบาย กำกับดูแล และประเมินผล ส่วนเอกชนมีหน้าที่หาเงินทุน ก่อสร้าง และบริหารจัดการ (เพลินวรา เหมโกวิททรัพย์ม, 2565) งานวิจัยพบว่า PPP จะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การแบ่งความเสี่ยงที่เหมาะสม มีสถาบันที่แข็งแกร่ง และมีกระบวนการที่โปร่งใส เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (Mazher, 2025)

ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความสำเร็จของ PPP

งานวิจัยระหว่างปี พ.ศ. 2563-2568 ชี้ให้เห็นว่าธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จของโครงการ PPP ประเทศที่มีธรรมาภิบาลดีกว่ามีการทุจริตลดลงร้อยละ 60-70 และโครงการเสร็จทันเวลา มีความคุ้มค่าเงิน และบริการดีขึ้น และมีคุณภาพบริการที่ดีกว่า (Cui et al., 2018) กลไกป้องกันคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเปิดเผยข้อมูลสัญญา คณะกรรมการคัดเลือกที่เป็นอิสระ และการตรวจสอบผลงานต่อเนื่อง ช่วยลดการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างได้ร้อยละ 40-50 และลดต้นทุนที่เกินงบประมาณได้ร้อยละ 20-30 (Schomaker, 2020)

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพผ่านธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้เมื่อทำตามหลัก 6 ข้อของ UNECE ครบถ้วน โดยเฉพาะประสิทธิภาพ ในการใช้ทรัพยากรโดยปราศจากการสูญเสีย การล่าช้า หรือคอร์รัปชัน และความเป็นธรรม ในการใช้กฎระเบียบอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนเป็นผลลัพธ์สำคัญของธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งมาจากการมีกระบวนการที่โปร่งใส การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และการมีช่องทางให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นและร้องเรียน โครงการ PPP ที่ประสบความสำเร็จในฟิลิปปินส์แสดงให้เห็นว่า การเปิดเผยข้อมูลเอกสารโครงการและการให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม อย่างต่อเนื่อง สามารถเพิ่มความเชื่อมั่นของสาธารณะและลดการต่อต้านโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (PPP Center of the Philippines, 2024)

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการขาดธรรมาภิบาลใน PPP

การขาดธรรมาภิบาลในโครงการ PPP มักนำไปสู่ความล่าช้าและความล้มเหลวของโครงการ (AlSaaidi et al., 2023) ตัวอย่างจากประเทศไทยที่เห็นได้ชัดคือ โครงการไฮปเวลล์ (Bangkok Elevated Road and Train System) ที่เริ่มต้นในปี 2533 แต่ถูกยกเลิกในปี 2541 เนื่องจากการแทรกแซงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การขาดการสนับสนุนของรัฐอย่างต่อเนื่องและข้อพิพาททางกฎหมาย ทำให้โครงการสร้างเสร็จเพียงร้อยละ 10-13 และกลายเป็น “สโตนเฮนจ์แห่งประเทศไทย” การวิจัยในตลาด PPP ของจีนระหว่าง พ.ศ. 2557-2563 พบว่า ขนาดรัฐบาลที่ใหญ่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับอัตราความล้มเหลวที่สูงขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่เอื้อต่อเงินทุนเอกชน

ความไม่มั่นคงทางการเมือง และการขาดความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (Li and Wang, 2024)

การแทรกแซงทางการเมืองเป็นปัญหาใหญ่ที่กระทบความน่าเชื่อถือของโครงการ PPP ในหลายรูปแบบ เช่น การเลือกโครงการโดยอาศัยเหตุผลทางการเมืองมากกว่าเหตุผลทางเทคนิค การจัดการระยะเวลาเพื่อประโยชน์ทางการเมือง การเบี่ยงเบนเงินทุนไปสู่โครงการที่มีการเชื่อมโยงทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อการหาเงินทุนของโครงการ ทำให้ความเสี่ยงทางการเมืองสูงขึ้น ต้นทุนการเงินแพงขึ้น การทำงานล่าช้า และเงินที่ได้ไม่คุ้มค่า การต่อต้านจากประชาชนมักเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลไม่พอ กระบวนการปรึกษาหารือไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ใส่ใจผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างจากสายสัมพันธ์ของระบบขนส่งมวลชนแห่งกรุงเทพมหานคร ที่มีผู้โดยสารเพียงวันละ 22,000 คน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 100,000 คน เนื่องจาก การพยากรณ์ความต้องการที่ไม่แม่นยำ และการเชื่อมต่อโครงสร้างพื้นฐานที่ล่าช้า (Business in Cameroon, 2024)

กรณีศึกษาจากประเทศไทยและต่างประเทศ

ตัวอย่างโครงการ PPP ที่ประสบความสำเร็จในระดับสากล ได้แก่ โครงการโรงไฟฟ้าครีปี ประเทศแคเมอรูน (2009-2013) ที่เป็นโรงไฟฟ้าก๊าซธรรมชาติขนาด 216 เมกะวัตต์ สัมปทาน 20 ปี ซึ่งประสบความสำเร็จเนื่องจากการสนับสนุนจากหลายสถาบัน (World Bank, AfDB, EIB, IFC) การจัดสรรความเสี่ยงที่เหมาะสม การใช้สกุลเงินท้องถิ่นเพื่อลดความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส (PPIAF, 2025a) ส่งผลให้กลายเป็น โครงการ PPP ด้านพลังงานแรก ที่ประสบความสำเร็จในแอฟริกากลาง และให้บริการแก่ประชาชนประมาณ 815,000 คน (World Bank, 2018) อีกตัวอย่างคือ โครงการถนนเก็บค่าผ่านทาง N4 ระหว่างแอฟริกาใต้และโมซัมบิก (1996-2026) ระยะทาง 630 กิโลเมตร มูลค่าลงทุน 466 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สัมปทาน 30 ปี ซึ่งประสบความสำเร็จเนื่องจากความร่วมมือทางการเมืองที่แข็งแกร่ง การแบ่งปันต้นทุนข้ามพรมแดน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง (PPIAF, 2020)

ในขณะที่ตัวอย่างของโครงการที่ประสบปัญหาเนื่องจากการขาดธรรมาภิบาลสามารถเห็นได้จาก โครงการ Purple Line และ HART Honolulu ที่ถูกยกเลิกเนื่องจาก

การแทรกแซงทางการเมืองในการเลือกโครงการ การขาดการตัดสินใจที่อาศัยเหตุผล การประเมินคุณค่าของเงินที่ไม่เพียงพอ และการพิจารณาผลงานทางการเมืองมากกว่าความเหมาะสมทางเทคนิค ส่งผลให้เกิดการยกเลิกโครงการและการสูญเสียทรัพยากรสาธารณะ (Baxter, 2020) การเรียนรู้จากกรณีศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นและความเป็นผู้นำของรัฐบาล กรอบกฎหมายและกฎระเบียบที่ครอบคลุม กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสและเปิดแข่งขัน การระบุและจัดสรรความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ระบบการจัดการสัญญาที่แข็งแกร่ง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง (Liu et al., 2025)

แนวทางการส่งเสริมธรรมาภิบาลใน PPP

แนวทางส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ดีในโครงการ PPP เริ่มจากการสร้างระบบควบคุมดูแลที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งหน่วยงาน PPP ที่เชี่ยวชาญ พัฒนากฎหมายให้ครอบคลุม สร้างกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส และเพิ่มศักยภาพในการจัดการสัญญาองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD, 2020) เสนอแนะให้ประเทศต่าง ๆ ดำเนินการตามหลักการ 12 ประการในการจัดตั้งกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ความเป็นที่คาดการณ์ได้ และมีความชอบธรรม (PPIAF, 2025b) โดยเฉพาะการมีผู้มีอำนาจและทรัพยากรที่เหมาะสม โครงสร้างธรรมาภิบาลที่ชัดเจน และกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส (World Bank, 2025) การมีคณะกรรมการกำกับดูแลที่เป็นอิสระ ช่องทางร้องเรียนของประชาชน และการตรวจสอบผลงานจากหน่วยงานสูงสุด เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดความรับผิดชอบและความโปร่งใส

การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะเป็นหัวใจสำคัญในการส่งเสริมธรรมาภิบาล โดยต้องบอกเหตุผลและวัตถุประสงค์ของโครงการ กระบวนการประมูลที่เปิดเผยและยุติธรรม เกณฑ์การประเมินและขั้นตอนการทำงาน กลไกการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อกำหนดและเงื่อนไขสำคัญของสัญญา (US EPA, 2025) งานวิจัยล่าสุดในปี 2025 ชี้ว่าความโปร่งใสที่มีประโยชน์ต้องให้ข้อมูลที่มีความหมาย เข้าใจง่าย และนำไปใช้ได้จริงสำหรับทุกฝ่าย ไม่ใช่แค่การให้ข้อมูลเยอะ ๆ (Van den Bulck et al., 2025) การประเมินและการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยกรอบการดำเนินงานแบบบูรณาการที่ครอบคลุม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) การประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำ



การติดตามความเสี่ยงและการลดผลกระทบ และการมีแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Ahmad et al., 2022) ระบบติดตามสมัยใหม่ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น แพลตฟอร์มข้อมูลโปร่งใส ระบบ e-governance สำหรับ PPP เทคโนโลยีบล็อกเชนสำหรับการจัดการสัญญา และ AI รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการติดตามผลงาน

ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ PPP อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำคัญในการขับเคลื่อน PPP อย่างยั่งยืน

โครงการ PPP จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อให้หลักธรรมาภิบาลตั้งแต่แรกเริ่ม จากหลักฐานการศึกษาของ World Bank และ OECD ในหลายประเทศพบว่าโครงการที่ประสบผลสำเร็จมักมีความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นหลักในการดำเนินงาน ในประเทศไทย กระทรวงคมนาคมได้ริเริ่มร่วมมือกับสถาบันพระปกเกล้าพัฒนาระบบธรรมาภิบาลสำหรับโครงการ PPP ซึ่งเป็นการเริ่มต้นที่ดี แต่การขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นๆ อย่างเป็นระบบยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการต่อไป

หัวใจสำคัญของโครงการ PPP ไม่ใช่แค่เรื่องการเงินหรือเทคนิค แต่ธรรมาภิบาลต่างหากคือรากฐานที่สำคัญที่สุด การยกตัวอย่างจากองค์กรระดับโลกและสถานการณ์ในประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อที่ว่า หากต้องการให้โครงการ PPP สร้างประโยชน์ระยะยาวได้จริง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดจากการมุ่งเน้นแค่ผลลัพธ์เฉพาะหน้ามาเป็นการสร้างกระบวนการที่โปร่งใสและมีการตรวจสอบที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น

รัฐควรยกระดับบทบาทในการกำกับดูแลมากกว่าการแทรกแซง

ปัญหาสำคัญของโครงการ PPP หลายโครงการมาจากการที่รัฐเข้าไปแทรกแซงรายละเอียดการดำเนินงานมากเกินไปจนความจำเป็น แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบกำกับดูแลที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โครงการ BTS เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนว่าการแทรกแซงทางการเมืองส่งผลกระทบในแง่ลบต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้น รัฐบาลควรเปลี่ยนบทบาทจากการทำเองมาเป็นผู้กำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการวางกรอบกฎหมาย กระบวนการทำงาน และมาตรฐานที่ชัดเจน การปรับเปลี่ยนบทบาทดังกล่าวจะเปิดโอกาส

ให้ภาคเอกชนสามารถนำความเชี่ยวชาญและความยืดหยุ่นทางการบริหารจัดการมาใช้ อย่างเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกันรัฐก็ยังคงสามารถดูแลและปกป้องผลประโยชน์ของ สาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นหลักคือการเปลี่ยนให้รัฐบาลเปลี่ยนจาก ผู้ควบคุม มาเป็น ผู้กำกับดูแล ใน โครงการ PPP แทน ซึ่งเป็นการแยกบทบาทระหว่างรัฐกับเอกชนให้ชัดเจน วิธีนี้จะเน้นการ สร้างกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดแต่ยืดหยุ่น เพื่อให้รัฐบาลดูแลผลประโยชน์ของส่วนรวมได้ ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้เอกชนทำงานได้อย่างเต็มที่ด้วย มุมมองนี้สะท้อนความเชื่อมั่น ในกลไกตลาดและความสามารถของภาคเอกชน พร้อมกับการยอมรับว่ารัฐจำเป็นต้องมี บทบาทในการดูแลให้เกิดความเป็นธรรมและประสิทธิภาพในระยะยาว

ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างรัฐและเอกชนจำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ

โครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนจะสำเร็จได้ ถ้าทั้งสองฝ่ายเข้าใจ ตรงกัน จากการศึกษากรณีต่าง ๆ พบว่า ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากการที่แต่ละฝ่ายไม่ เข้าใจวัตถุประสงค์ บทบาท และความรับผิดชอบของกันและกัน ดังนั้น การสร้างช่อง ทางการสื่อสารที่ชัดเจนและระบบการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นอย่าง ยิ่ง นอกจากนี้ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและหลักการ PPP ควรเป็นขั้นตอนแรกในการเตรียมความพร้อมทุกโครงการ การจัดฝึกอบรมและสร้าง ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐและตัวแทนภาคเอกชนจะช่วยป้องกันการเข้าใจ ผิดและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ถ้าอยากให้การทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนสำเร็จ สิ่งสำคัญคือต้อง สร้างความเข้าใจร่วมกันให้ดีตั้งแต่ต้น แทนที่จะรอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยมาแก้ไข การ ลงทุนในการสร้างรากฐานความเข้าใจที่มั่นคงผ่านการฝึกอบรมและการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน การมองโครงการ PPP เป็นการสร้างพันธมิตรที่แท้จริงมากกว่าการเป็น เพียงคู่สัญญาจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนจะเสริมสร้างความโปร่งใส

การมีส่วนร่วมของประชาชนมิใช่เพียงการดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้ แต่เป็น กลไกสำคัญที่สร้างความโปร่งใสและเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับโครงการต่าง ๆ การศึกษา

ของ UNECE ชี้ให้เห็นว่าการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทตั้งแต่ระยะศึกษาความเป็นไปได้เป็นสิ่งจำเป็น สำหรับประเทศไทย การพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในโครงการ PPP จำเป็นต้องมุ่งเน้นสามประเด็นหลัก ได้แก่ การทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่าย การรับฟังเสียงสะท้อนจากประชาชนอย่างแท้จริง และการตอบสนองต่อข้อกังวลต่างๆ อย่างจริงจัง การสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลายและประชาชนสามารถเข้าถึงได้จะทำให้การมีส่วนร่วมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แก่นแท้ของเรื่องนี้คือการยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนจากการเป็นเพียงพิธีกรรม ให้กลายเป็น เครื่องมือจริง ที่สร้างความโปร่งใสในระบบ แนวคิดนี้มาจากการเชื่อว่าการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากจะทำให้โครงการได้รับการยอมรับแล้ว ยังช่วยลดโอกาสเกิดปัญหาในภายหลังได้ด้วย การเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการสร้างช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงได้และการตอบสนองอย่างจริงจัง แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการเห็นรัฐบาลและภาคเอกชนทำงานร่วมกับประชาชนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงแจ้งให้ทราบหรือขอความเห็นชอบเป็นพิธี

ระบบติดตามและประเมินผลควรมีความเป็นอิสระ

ความเป็นอิสระของระบบติดตามและประเมินผลถือเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้โครงการ PPP มีความน่าเชื่อถือและบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง เมื่อหน่วยงานเดียวกันทำหน้าที่ทั้งบริหารโครงการและประเมินผลตนเอง ย่อมเกิดปัญหาการตัดสินใจที่ไม่เป็นกลาง และขาดความน่าเชื่อถือ ทางออกที่ดีคือการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบที่แยกออกมาโดยสิ้นเชิง หรือว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาประเมิน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงโครงการ นอกจากนี้ การเผยแพร่ผลการประเมินให้ประชาชนทราบจะช่วยสร้างระบบตรวจสอบถ่วงดุลและเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคม

การแบ่งหน้าที่ผู้ทำงานและผู้ตรวจสอบออกจากกัน คือหลักการพื้นฐานที่ทำให้เกิดธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งไม่เพียงแต่ป้องกันการผูกขาดอำนาจเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกที่สร้างการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการตรวจสอบจากหลายมุมมองและเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส จะเกิดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นจากทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนที่จะได้รับประโยชน์จากโครงการในระยะยาว

ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาความร่วมมือหลายภาคส่วนอย่างยั่งยืน

ธรรมาภิบาลช่วยเพิ่มความโปร่งใสและลดความเสี่ยง

เมื่อใช้หลักธรรมาภิบาลในโครงการ PPP เราจะเห็นความโปร่งใสที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการตัดสินใจ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารจัดการโครงการโดยรวม ความโปร่งใสที่เกิดขึ้นนี้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการป้องกันการทุจริตและการใช้อำนาจเกินขอบเขต ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าโครงการที่มีระบบเปิดเผยข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงด้านการทุจริตได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ความโปร่งใสยังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนและประชาชน ส่งผลให้การระดมทุนและการขับเคลื่อนโครงการดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในโครงการ PPP แสดงให้เห็นว่าความโปร่งใสมีบทบาทสำคัญในการทำให้การลงทุนของรัฐและเอกชนดีขึ้น ระบบการเปิดเผยข้อมูลที่มีคุณภาพไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นเกราะป้องกันการทุจริตเท่านั้น แต่ยังเป็นสะพานเชื่อมความไว้วางใจระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การลงทุนเพื่อให้เกิดความโปร่งใสจึงไม่ใช่แค่ทำตามกฎ แต่เป็นการสร้างรากฐานที่ช่วยให้โครงการเติบโตอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์ต่อสังคมในระยะยาว

PPP เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพหากดำเนินการด้วยความโปร่งใส

ประสบการณ์จากหลายประเทศยืนยันว่า PPP สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและการกำกับดูแลที่เหมาะสม ความสำเร็จของโครงการ PPP ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการจัดการเพียงอย่างเดียว แต่มีปัจจัยสำคัญที่ต้องครบถ้วน ได้แก่ คุณภาพของกระบวนการทำงาน การบูรณาการหลักธรรมาภิบาล กรอบกฎหมายที่ชัดเจน และการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม

โครงการ PPP จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งมากกว่าแค่การร่วมมือกัน สิ่งสำคัญคือต้องมีระบบการทำงานที่โปร่งใส มีหลักธรรมาภิบาลที่นำไปใช้ได้จริง และเปิดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ เมื่อมีปัจจัยเหล่านี้ โครงการ PPP ก็จะสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ประเทศพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

การบูรณาการธรรมาภิบาลควรเริ่มตั้งแต่การวางแผน

การนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารโครงการจะได้ผลดีที่สุดเมื่อเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า หากรอนำหลักการเหล่านี้มาใช้หลังจากโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว ประสิทธิภาพจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด การออกแบบโครงการที่คำนึงถึงธรรมาภิบาลตั้งแต่จุดเริ่มต้นจะช่วยป้องกันปัญหาและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง ดังนั้น การเตรียมการที่รอบคอบจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การดำเนินโครงการราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยควรรวมการวางแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน การออกแบบระบบเปิดเผยข้อมูล และการจัดตั้งกลไกตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเตรียมโครงการตั้งแต่แรก

การใช้หลักธรรมาภิบาลตั้งแต่ขั้นตอนวางแผนโครงการสะท้อนให้เห็นว่า การป้องกันดีกว่าการแก้ไข การใช้เวลาและทรัพยากรเพื่อออกแบบระบบธรรมาภิบาลที่ดีตั้งแต่ต้น จะช่วยลดความเสี่ยงและปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการวางรากฐานที่แข็งแกร่งให้โครงการดำเนินไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และยั่งยืน สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าเราเปลี่ยนมุมมองจากที่เคยเห็นธรรมาภิบาลเป็นแค่ข้อกำหนดที่ต้องทำตาม มาเป็นการมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้โครงการสำเร็จ

การสร้างควมไว้วางใจจากประชาชนคือกุญแจสำคัญ

ความไว้วางใจจากประชาชนเปรียบเสมือนกุญแจทองคำที่เปิดประตูสู่ความสำเร็จของโครงการ PPP การขาดความไว้วางใจจะก่อให้เกิดกำแพงขวางกั้น นำมาซึ่งการต่อต้าน ความล่าช้าในการดำเนินงาน และอาจส่งผลให้โครงการพังทลายในที่สุด การสร้างความไว้วางใจนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ต้องอาศัยการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่โปร่งใสและเข้าถึงได้ รวมถึงการรับฟังและตอบสนองความกังวลของประชาชนด้วยความจริงใจ เมื่อความไว้วางใจถูกสร้างขึ้นมาแล้ว มันจะกลายเป็นทรัพยากรอันล้ำค่าที่จะช่วยเสริมแกร่งการดำเนินโครงการต่าง ๆ ในอนาคต

หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการทำโครงการร่วมกันของรัฐและเอกชนไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีหรือเงินทุนเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโครงการกับชุมชน ความเชื่อใจจะเกิดขึ้นได้เมื่อโครงการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เปิดเผยข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของประชาชนเป็น

หลัก เมื่อสร้างความเชื่อมั่นนี้ได้แล้ว มันก็จะกลายเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

ความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต้องมีความสมดุลและยืดหยุ่น

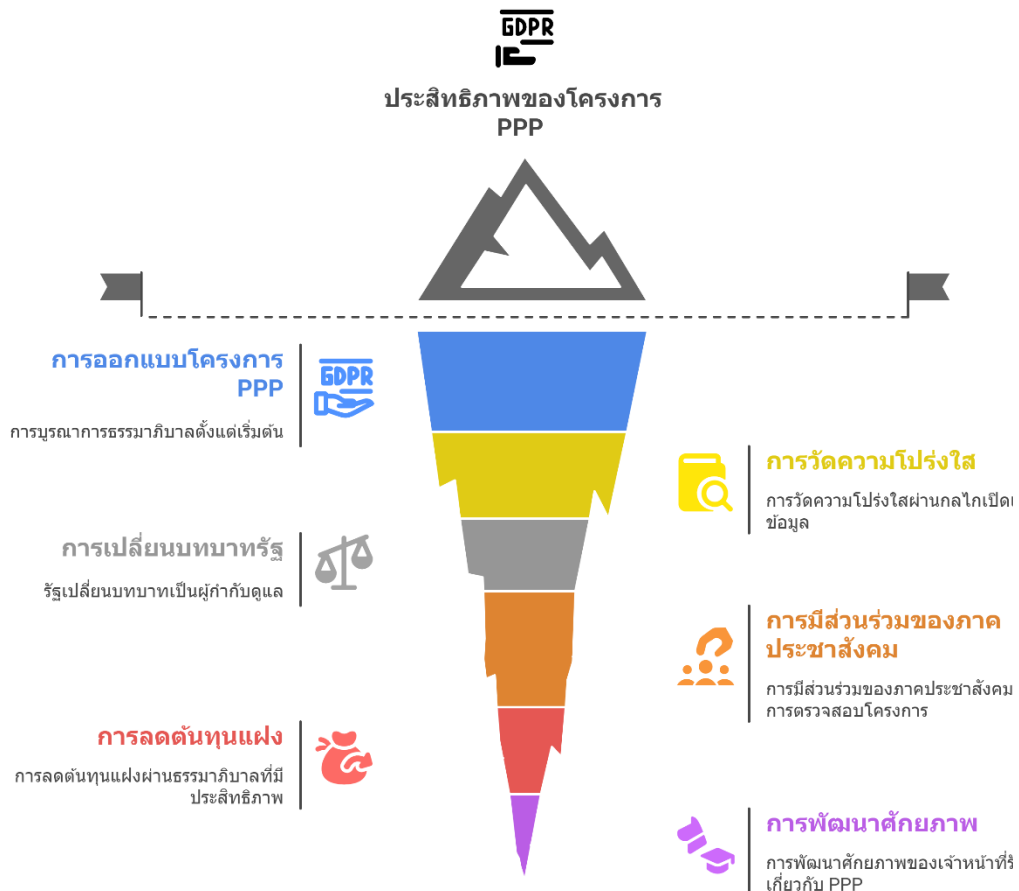
การสร้างความร่วมมือที่ยั่งยืนระหว่างภาครัฐและเอกชนต้องอาศัยสมดุลที่เหมาะสมในทุกมิติ ทั้งการแบ่งปันความรับผิดชอบ การกระจายความเสี่ยง และการแบ่งแยงผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องรับภาระหนักเกินไป หรือได้รับผลตอบแทนมากเกินไปจนสมควร ความร่วมมือนั้นจะไม่อาจดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นในการปรับตัวเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงถือเป็นกุญแจสำคัญ การมีระบบเจรจาต่อรองและกลไกแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ และรักษาความร่วมมือไว้ได้แม้ในช่วงเวลาที่ไม่คาดคิด

ความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างภาครัฐและเอกชนต้องอาศัยความสมดุลและความยืดหยุ่น ทั้งสองฝ่ายต้องคอยปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ความสำเร็จของการร่วมมือกันไม่ได้วัดจากผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ดูจากความสามารถในการอยู่รอดและพัฒนาไปข้างหน้าด้วยกันได้อย่างยั่งยืน

สรุป

ความรู้ใหม่จากการศึกษานี้ท้าทายความคิดเดิมเกี่ยวกับ PPP และธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการค้นพบว่าธรรมาภิบาลไม่ใช่แค่ส่วนเสริม แต่เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ต้องมีตั้งแต่ต้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประหยัดต้นทุนในระยะยาวได้ถึง 4.7 เท่าของเงินลงทุนเริ่มต้น การพัฒนา ดัชนีความโปร่งใส PPP และ รูปแบบการตรวจสอบสามมิติ ได้แสดงให้เห็นว่าธรรมาภิบาลสามารถวัดผลและควบคุมได้อย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่แนวคิด รัฐผู้กำกับดูแลอังกฤษได้ให้นิยามบทบาทใหม่ของภาครัฐในยุค PPP ที่เน้นการกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์แทนการลดบทบาท ความรู้เหล่านี้สามารถนำไปสู่การพัฒนา นโยบาย PPP ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านการกำหนดมาตรฐานธรรมาภิบาลที่ชัดเจน การสร้างกรอบสมรรถนะสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ

ภาคประชาสังคมในการตรวจสอบ ซึ่งจะช่วยให้โครงการ PPP บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อผลประโยชน์สาธารณะได้อย่างแท้จริง



ภาพที่ 1 แผนผังประสิทธิภาพโครงการความร่วมมือภาครัฐและเอกชน

เอกสารอ้างอิง

เพลินวรา เหมโกวิทวิทรัพย์ม. (2565). การใช้อำนาจรัฐในการแก้ไขสัญญาตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ.2562 (2022). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 6347. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/6347>

- Ahmad, Z., Mubin, S., Masood, R., Ullah, F., & Khalfan, M. (2022). Developing a performance evaluation framework for public private partnership projects. *Buildings*, 12(10), 1563. <https://doi.org/10.3390/buildings12101563>
- AlSaaidi, A. S., Umar, A. A., Layon, L. B., & Badr, A. (2023). Exploring the major causes of PPP project failures: A survey. *International Journal of Procurement Management*, 17(3), 300–318. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2023.131179>
- Baxter, D. (2020). *Politrickery and PPPs – A Recipe for Failure*. LinkedIn. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.linkedin.com/pulse/politrickery-ppps-recipe-failure-david-baxter>
- Business in Cameroon. (2024). *Kribi Power Plant Shuts Down Again Due to Eneo- Globeleq Financial Dispute*. Public management. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.businessincameroon.com/public-management/2109-14164-kribi-power-plant-shuts-down-again-due-to-eneo-globeleq-financial-dispute>
- Cui, C., Liu, Y., Hope, A., & Wang, J. (2018). Review of studies on the public–private partnerships (PPP) for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 36(5), 773–794. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>
- Eze, E. C., & Ameyaw, E. E. (2025). Potential application areas and benefits of blockchain-enabled smart contracts adoption in infrastructure Public-private partnership (PPP) projects. *Sustainable Futures*, 9, 100477. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100477>
- Li, Z., & Wang, H. (2024). Institutional quality, economic development, and the sustainable outcomes of PPP projects: An empirical analysis of failed PPP projects in China from 2014 to 2020. *Heliyon*, 10(10), e30977. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30977>

- Liu, Z., Wang, N., & Du, Q. (2025). The Governance of PPP Project Resilience: A hybrid DMATEL-ISM approach. *Systems*, 13(4), 277. <https://doi.org/10.3390/systems13040277>
- Mazher, K. M. (2025). Review of studies on risk allocation and sharing in public-private partnership projects for infrastructure delivery. *Frontiers in Built Environment*, 11, 1505891. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1505891>
- Navalersuph, N., & Charoenngam, C. (2021). Governance of public-private partnerships in transportation infrastructure projects based on Thailand's experiences. *Case Studies on Transport Policy*, 9(3), 1211–1218. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.06.008>
- NEDA. (2024). *PPP Knowledge Corner*. Retrieved July 15, 2025, from https://dro13.depdev.gov.ph/regional-development-investment-program/ppp-knowledge-corner/?appgw_azwaf_jsc=kxYN1RgeJ2ZPKhuAVMl65EF7Z0iyIZcfZ7cGX5Dcb7k
- OECD. (2020). *Policy framework on sound public governance*. OECD Publishing. Retrieved July 15, 2025, from https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-soundpublicgovernance_931b05fc.html
- PPIAF. (2020). *Case studies*. N4 Toll Route. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.github.org/connectivity-across-borders/case-studies/n4-toll-route/>
- PPIAF. (2025a). *Cameroon: Kribi Power Plant*. PPP Brief. Retrieved July 15, 2025, from https://www.ppiaf.org/documents/2882?otp=b3RwizE2ODAxNDQ5Njl=&ref_site=ppiaf

- PPIAF. (2025b). *OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.ppiaf.org/documents/3726>
- PPP Center of the Philippines. (2024). *PPP Center highlights transparency and accountability in processing PPP projects under the new Code*. Retrieved July 15, 2025, from https://ppp.gov.ph/press_releases/ppp-center-highlightstransparency-and-accountability-in-processing-ppp-projects-under-the-new-code/
- Rejeb, A., Rejeb, K., Appolloni, A., Zailani, S., & Iranmanesh, M. (2024). Navigating the landscape of public-private partnership research: a novel review using latent Dirichlet allocation. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-09-2023-0263>
- Schomaker, R. M. (2020). Conceptualizing corruption in public private partnerships. *Public Organization Review*, 20(4), 807–820. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00473-6>
- Tamronglak, A. (2020). Impacts of the Thailand qualification framework–Public administration on public administration education in Thailand. *Journal of Public Affairs Education*, 26(3), 276–290. <https://doi.org/10.1080/15236803.2020.1771991>
- UNDP. (2019). *Governance*. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.undp.org/eurasia/our-focus/governance>
- US EPA. (2025). *Public Participation Guide: Introduction to Public Participation*. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-public-participation>

- Van den Bulck, H., Horowitz, M., & Raats, T. (2025). Rethinking transparency in public service media: A multidimensional framework for better governance. *Frontiers in Communication*, 10, 1569363. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1569363>
- World Bank. (2018). *Cameroon: Providing Electricity and Strengthening Local Capital Markets*. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.worldbank.org/en/about/partners/brief/cameroon-providing-electricitystrengthening-local-capital-markets>
- World Bank. (2022). *OECD Principles for Public Governance of PPPs*. Retrieved July 15, 2025, from <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/oecd-principles-public-governance-ppps>
- World Bank. (2024). *G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023) (Principles), and the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2024) (Guidelines)*. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.worldbank.org/en/events/2024/09/19/g20oecdprinciples-of-corporate-governance-andrevised-oecd-guidelines-oncorporategovernance-of-state-owned-enterpris>
- World Bank. (2025). *OECD Public Governance of Public-Private Partnerships*. Retrieved July 15, 2025, from <https://ppp.worldbank.org/publicprivate-partnership/library/oecd-public-governance-public-private-partnerships>