



โครงการศึกษาวิจัยเพื่อจัดทำตัวชี้วัดหลักธรรมาภิบาลไทย : ตัวชี้วัดหลักความคุ้มค่า PROJECT TO STUDY AND DEVELOP INDICATORS OF GOOD GOVERNANCE: VALUE FOR MONEY INDICATOR

ผศ.ดร.มานวิภา อินทรทัต^{*1}

ผู้อำนวยการหลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล มหาวิทยาลัยรังสิต¹

ผู้รับผิดชอบบทความ*: manvipa.i@rsu.ac.th

Asst.Prof.Manvipa Indradat, Ph.D.^{*1}

Director of Master Program in Digital Economy, Faculty of Economics, Rangsit University¹

Corresponding author*: manvipa.i@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อจัดทำตัวชี้วัดหลักความคุ้มค่าที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย และจัดทำเครื่องมือให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถวัดระดับความคุ้มค่าได้ด้วยตนเอง วิธีการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคุ้มค่าในระดับสากลและของไทย ทบทวนวรรณกรรมในเชิง แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และตัวชี้วัดของความคุ้มค่า นำทั้งสองส่วนมาบูรณาการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประยุกต์ ให้เหมาะสมกับการใช้ในสังคมไทย รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดของ องค์ประกอบเหล่านั้น

ผลการศึกษา การประเมินความคุ้มค่าต้องเป็นการพิจารณาในเชิงระบบตั้งแต่การ ออกแบบโครงการ หรือ การวางแผน ต้องมีการประเมินตั้งแต่ก่อนดำเนินกิจกรรม ขณะดำเนิน กิจกรรมและเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมแล้ว จากวัตถุประสงค์ข้อ 1. เพื่อจัดทำตัวชี้วัดหลักความคุ้มค่าที่ ปรับปรุงให้ทันสมัยนั้น ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก คือ การประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และความเสมอภาค (Equity) จากวัตถุประสงค์ข้อ 2. เพื่อจัดทำเครื่องมือให้หน่วยงานต่างๆ สามารถวัดความคุ้มค่าได้ด้วยตัวเอวอนั้น ต้องนำองค์ประกอบ ตัวชี้วัดหลักทั้ง 4 มาแปลงเป็นชุดคำถาม และกำหนดระดับคะแนนของคำถามในแต่ละชุด รวม

Received: 17 June 2022

Revised: 8 September 2022

Accepted: 30 September 2022

Online publication date: 28 December 2022



คะแนนของทุกชุดและหาค่าเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบจะทำให้ทราบระดับความคุ้มค่า พร้อมทั้งสามารถแสดงสาเหตุที่ทำให้มีคะแนนระดับนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะ การมีธรรมาภิบาลนั้นจะขาดหลักความคุ้มค่าไม่ได้ เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด และการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐนิยมเน้นการเป็นพันธมิตรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน จึงต้องเน้นเรื่องความคุ้มค่าจริง และควรมีการประเมินความคุ้มค่าก่อนการดำเนินการ ขณะดำเนินการ และภายหลังการเสร็จสิ้นโครงการ และที่สำคัญการดำเนินโครงการต้องมีความสมดุล ทั้งการประหยัด การมีประสิทธิภาพ การมีประสิทธิผล มีการกระจายและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายจริงในระยะยาว

คำสำคัญ : ตัวชี้วัด / หลักธรรมาภิบาล / หลักความคุ้มค่า

Abstract

The study's aims were to update the value for money indicator and to give tools for other agencies to assess their own value for money. The research methodology entails a review of the literature on value for money at the international and Thai levels in order to collaboratively integrate, analyze, synthesize, and apply concepts, theories, principles, and value for money indicators that are appropriate for use in Thai society, as well as defining the components' indicators.

The findings indicated that value for money assessment must be a systematic process that begins with project design or planning and continues through activity execution, completion, and evaluation. The first aim of this study is to devise an updated value for money indicator. This indicator will be comprised of four essential indicators: economy, efficiency, effectiveness, and equity. The second aim of this study is to provide tools for agencies to access their own value for money. This will be done by converting the four major indicators into a set of questions that each has a score that can be assessed. These scores will be combined and the average of these scores will provide the agency's final value for money score.



Due to limited resources, it is recommended that good governance is indispensable to the principle of value for money, and that public-private partnership activities emphasize public-private partnerships, thereby focusing on real value and requiring a cost-effective evaluation prior to, during, and after the completion of the project. Most significantly, the project's implementation must find the balance between economy, efficiency and effectiveness. Additionally, it is spread and, over time, reaches the true target audience.

Keywords: Indicators / Good Governance / Value for Money Indicator

บทนำ

จากกรอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ได้มีการปรับปรุงขยายผลสร้างตัวชี้วัดครอบคลุมตามกรอบพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีการเปลี่ยนแปลงนำประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมทั้งจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาผนวกเป็นหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อ 24 เมษายน 2555 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคุ้มค่า คือ หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมีหลักย่อย คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการตอบสนอง (เฟลลินดา ตันรังสรรค์, 2560) นอกจากนั้นทาง ก.พ.ร. ได้จัดทำแนวทางการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดตามแนวทางจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ร่วมกับหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ของ Dr. Edward Deming ที่เน้นให้องค์กรมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามในการบริหารนั้น จะมีความจำกัดของทรัพยากรและงบประมาณจึงควรพิจารณาในด้านเศรษฐศาสตร์ (มานวิภา อินทรทัต, 2549 : 3) คือ พิจารณาตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าของ PDCA ทั้งที่วัดได้เป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อทราบต้นทุนทั้งหมดในการผลิตผลผลิตและ/หรือบริการ จากปัจจัยนำเข้าจะผ่านขบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งดำเนินการในลักษณะใช้คุณค่าเพื่อเกิดการบริการหรือผลผลิตให้ประชาชน โดยผลผลิตจะต้องมีมูลค่าในการใช้ประโยชน์และ/หรือมูลค่าในการแลกเปลี่ยน คือ ทำให้เกิดความพึงพอใจกับ



ผู้รับบริการและเกิดมูลค่าเพิ่มในปัจจัยนำเข้า รวมทั้งตรงตามความต้องการของประชาชนและ
สาธารณะ หรือบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ในระดับสากลเมื่อพิจารณาองค์ประกอบธรรมาภิบาลของธนาคารโลก (The World Bank Group, 2015) ที่เกี่ยวข้องกับมูลค่า คือ ประสิทธิภาพของรัฐบาล ที่จะสร้างนโยบาย และนำนโยบายไปปฏิบัติต่ออย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัด คือ คุณภาพของการจัดบริการของรัฐ คุณภาพของภาคราชการ ความสามารถของข้าราชการ ความเป็นอิสระของข้าราชการจากความกดดันทางการเมือง การยึดถือปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล การไม่มียุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อระบบ ตลาด ในส่วนของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2005) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมูลค่า คือ หลักประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ที่มีองค์ประกอบย่อย คือ การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (optimum) ความสามารถ (competency) การปฏิบัติงาน (performance) ของข้าราชการ และเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (result orientation) สำหรับสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme: UNDP) (United Nations Development Programme, 1997) นั้น ธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับมูลค่า คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ กระบวนการและสถาบันควรผลิตผลผลิตที่สนองความต้องการหรือความจำเป็นโดยใช้ทรัพยากรอย่างดีที่สุด

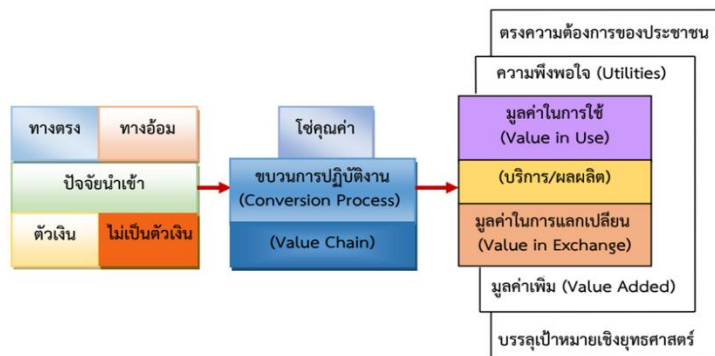
ธรรมาภิบาลของไทยและสากลได้นำองค์ประกอบย่อยของมูลค่ามาเป็น องค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาล คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักการตอบสนอง ซึ่งหลักการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักความคุ้มค่าเดิมรวมอยู่ในองค์ประกอบย่อยหลักประสิทธิภาพ องค์ประกอบย่อยเดิมของหลักความคุ้มค่า คือ 1) ศักยภาพในการแข่งขัน 2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยในหลักประสิทธิภาพและประสิทธิภาพตามลักษณะของธรรมาภิบาลของ ESCAP และ UNDP

ในภาคปฏิบัติที่มีการพิจารณาความคุ้มค่า เช่น Department for International Development (DFID) (Better Evaluation, 2014) มองความคุ้มค่าเหมือนกับต้นทุน-ประสิทธิผล (cost-effectiveness) โดยพิจารณาตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงการประเมินผล และมีองค์ประกอบคือการประหยัด การมีประสิทธิภาพ การมีประสิทธิภาพ และมีความเสมอภาค National Audit Office (NAO) ของสหราชอาณาจักร (Department for International Development, 2011) มองความคุ้มค่าในลักษณะการใช้ทรัพยากรอย่าง

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1. เพื่อจัดทำตัวชี้วัดหลักความคุ้มค่าที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยนั้น ได้นำหลักธรรมาภิบาลของไทย คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552) ได้แยกความคุ้มค่าเป็น หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และการตอบสนอง นอกจากนั้น ก.พ.ร. ได้มีการจัดทำแนวทางการ จัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดย ยึดแนวทางตามการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการของตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ร่วมกับหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ของ Dr.Edward Deming ในระดับสากลนั้นได้พิจารณาหลักความ คุ้มค่าของธนาคารโลกและสหประชาชาติ (ESCAP และ UNDP) ที่เน้นหลักประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ กระบวนการและสถาบันการผลิตผลผลิตที่สนองความต้องการหรือความจำเป็นโดยใช้ ทรัพยากรอย่างดีที่สุด

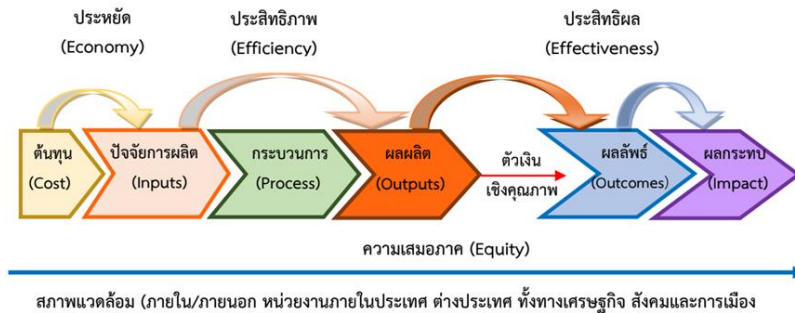
นำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาพิจารณามาตราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมูลค่า ปรากฏว่า ในรัฐธรรมนูญได้กล่าวถึงมูลค่า 2 แห่ง อย่างไรก็ตามในส่วนของการเกริ่นนำของรัฐธรรมนูญ ได้กล่าวถึงหลักการมาภิบาล การบริหารต้องมีประสิทธิภาพ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ ในหมวด 6 มาตรา 65 และมาตรา 71(5) ได้กล่าวถึงมูลค่า และในหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 257(3) กล่าวถึงผลกระทบ ความคุ้มค่า และความเสีย

การพิจารณาด้านเศรษฐศาสตร์ในการบริหารจัดการ ซึ่งมองโครงสร้างการบริหารจัดการ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าทางตรง ทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องมีโซ่คุณค่าเข้ามาเกี่ยวข้อง และเมื่อเกิดการบริการ/ผลผลิต จะต้องเกิดมูลค่าในการใช้และมูลค่าในการแลกเปลี่ยน ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 การพิจารณาด้านเศรษฐศาสตร์ในการบริหารจัดการ

จากการบูรณาการหลักการมาภิบาลของไทยและสากล รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 แนวคิดความคุ้มค่าของไทยและสากล ความหมายของหลักความคุ้มค่าที่ปรับปรุงให้ทันสมัย คือ ต้นทุนของการใช้และการจัดการทรัพยากรทั้งหมด ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน ต้องเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ตั้งใจมากที่สุด โดยมีความสมดุลเชื่อมโยงของการประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งเกิดความเสมอภาค และเป็นการมองในระยะยาวเพื่อความยั่งยืนด้วย



ภาพประกอบที่ 2 ตัวชี้วัดหลักความคุ้มค่าที่ปรับปรุงให้ทันสมัย

จากภาพประกอบที่ 2 ตัวชี้วัดหลักความคุ้มค่าที่ปรับปรุงให้ทันสมัยประกอบด้วย การประหยัด การมีประสิทธิภาพ การมีประสิทธิภาพ และความเสมอภาค อธิบายได้ดังนี้

1. การประหยัด คือ การเสียต้นทุนน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรมระดับหนึ่งๆ ซึ่งต้นทุนนี้ต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน
2. ประสิทธิภาพ คือ ผลลัพธ์ (ผลผลิตและผลกระทบ) ต้องมากกว่าต้นทุน โดยพิจารณาจากอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน ผลต่างของผลประโยชน์และต้นทุน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราส่วนผลประโยชน์และต้นทุน อัตราคืนทุนและผลิตภาพปัจจุบัน ในการพิจารณาประสิทธิภาพต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. ประสิทธิภาพ คือ การบรรลุผลลัพธ์ของโครงการ เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเช่นกัน
4. ความเสมอภาค คือ การกระจายอย่างยุติธรรมในระยะยาวตลอดโครงการของผลประโยชน์ ครอบคลุม ไม่เลือกปฏิบัติ สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวัง และความจำเป็น

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2. เพื่อจัดทำเครื่องมือให้หน่วยงานต่างๆ สามารถวัดระดับความคุ้มค่าได้ด้วยตนเองนั้น ต้องนำองค์ประกอบทั้ง 4 มาแปลงเป็นชุดคำถาม การประหยัด เน้นคำถามด้านต้นทุนและกระบวนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพเน้น คำถามด้านต้นทุน ผลลัพธ์ กระบวนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพเน้นคำถามด้านผลลัพธ์ ผลกระทบ ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอน ความเสมอภาคเน้นคำถาม ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ให้บริการ หลังจากนั้นนำชุดคำถามดังกล่าวไปถามผู้ให้บริการ ผู้ใช้บริการจริง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานต้องเป็นผู้ได้รับผลทั้งทางบวกและ/หรือทางลบ จำนวนผู้ตอบคำถามต้องมีจำนวนที่ทำให้มีค่านัยสำคัญทางสถิติ .05 จากชุดคำถามจะมีการกำหนดระดับคะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน โดย 5 คะแนน คือ ระดับสูงสุดหรือมาก



ที่สุด และ 1 คะแนน คือ ระดับต่ำที่สุดหรือน้อยที่สุดตามลำดับ จากนั้นรวมคะแนนที่ได้จากชุดคำถามในแต่ละองค์ประกอบ แล้วนำทุกองค์ประกอบมารวมกันหาค่าเฉลี่ย เพราะความคุ้มค่าต้องเป็นความสมดุลของทั้ง 4 องค์ประกอบ (หารด้วย 4 คือจำนวนองค์ประกอบทั้งหมด)

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้ในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 4 มาแปลผล เพื่อจะสามารถระบุได้ว่าหน่วยงานมีความคุ้มค่าในระดับใด โดยแบ่งระดับความคุ้มค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความกว้างของชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5-1)/5 = .80\end{aligned}$$

โดย	4.24 – 5.00	มีความคุ้มค่าในระดับสูงที่สุด
	3.34 – 4.23	มีความคุ้มค่าในระดับสูง
	2.63 – 3.42	มีความคุ้มค่าในระดับปานกลาง
	1.81 – 2.61	มีความคุ้มค่าในระดับต่ำ
	1.00 – 1.80	มีความคุ้มค่าในระดับต่ำที่สุด

หากคะแนนองค์ประกอบใดต่ำกว่า 2.61 แสดงว่าต้องปรับปรุงในด้านนั้นต่อไป เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความคุ้มค่า

ข้อเสนอแนะ

1. การดำเนินงานทุกโครงการหรือทุกการบริหารงานจะต้องมีการประเมินความคุ้มค่า เพราะทรัพยากรมีจำกัด การดำเนินการต่างๆ หรือ การบริหารงานต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าจริง
2. กระบวนการบริหารงานภาครัฐปัจจุบันเน้นการร่วมเป็นพันธมิตรกับภาคเอกชน (Public Private Partnership) ยิ่งต้องให้ความสำคัญกับการประเมินความคุ้มค่า เพื่อป้องกันการฮั้วกันของรัฐและเอกชน รวมทั้งเพื่อเป็นการใช้งบประมาณของประเทศอย่างคุ้มค่าจริง
3. การประเมินความคุ้มค่าต้องมีการประเมินตั้งแต่ก่อนการดำเนินโครงการ ขณะดำเนินการ และภายหลังโครงการเสร็จสิ้น เพราะทุกช่วงของการทำงานต้องเกิดความคุ้มค่า ถ้าเกิดความไม่คุ้มค่าช่วงใด จะได้ปรับแก้ไข หรือเลิกการดำเนินโครงการนั้น
4. การดำเนินโครงการต้องทำให้เกิดความสมดุลของทั้งการประหยัด การมีประสิทธิภาพ การมีประสิทธิผล และมีความเสมอภาค



เอกสารอ้างอิง

- เพลินตา ตันรังสรรค์. (2560). **หลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)**. ศูนย์บริการข้อมูลด้านกฎหมายและหน่วยงานประสานงานวุฒิสภา. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก http://www.senate.go.th/lawdatacenter/modules.php?name=News_file=articalessid=508
- มานวิภา อินทรทัต. (2549). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การประเมินความคุ้มค่า**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2561). **หลักความคุ้มค่า**. ใน ถวิลวดี บุรีกุล (บรรณาธิการ), **หลักธรรมาภิบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย** (หน้า 277-316). กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)**. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER7/DRAWER041/GENERAL/DATA0000/00000090.PDF>
- Better Evaluation. (2014). **Value for money** [Online]. From: http://betterevaluation.org/evaluation-option/value_for_money.
- Department for International Development. (2011). **Indicator and VFM in Governance Programming**. [Online]. From: http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/Misspace/60797_Governance Indicators VFM Note FINAL.pdf
- The World Bank Group. (2015). **Worldwide Governance Indicator (WGI)**. [Online]. From: <http://worldbank.org/governance/wgi/index.asp#doc>
- The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2005). **What is Good Governance?** [Online]. From: http://www.unescap.org/sites/default/files/good_governance.pdf.
- United Nation Development Programme (UNDP). (1997). **Characteristic of Good Governance**. [Online]. From: <http://www.gdrc.org/u-gov/g-attributes.html>.