รายงานการฝึกอบรม

หลักสูตร Transparency and Good Governance in Public Policy

ณ ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์

ระหว่างวันที่ 14 – 18 ตุลาคม 2562

โดย

นางสาวอรทัย ยศอินต๊ะ

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ

กองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร.

คำนำ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร Transparency and Good Governance in Public Policy ภายใต้ Singapore – Chile Third Country Training Programme สนับสนุนโดยรัฐบาลสิงคโปร์ร่วมกับรัฐบาลชิลี ณ ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 14 – 18 ตุลาคม 2562 จัดทำขึ้นเพื่อสรุปความรู้และประสบการณ์ที่ผู้รับทุนได้รับจากการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ของประเทศสิงคโปร์และประเทศชิลี โดยเฉพาะการสร้างความโปร่งใส (Transparency) การควบคุมการคอร์รัปชั่น (Corruption control) และกลยุทธ์ในการต่อต้านการคอร์รัปชั่น (An-corruption strategies) และเป็นแนวทางในการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างธรรมาภิบาลและแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่นในภาครัฐ ผู้รับทุนหวังว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. และผู้สนใจในการร่วมกันเสริมสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐ สร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนตามคำกล่าวที่ว่า Good Governance For Better Life

ดร. อรทัย ยศอินต๊ะ
พฤศจิกายน 2562

สารบัญ

	หน้า
1. ที่มา	1
2. วัตถุประสงค์ (Objectives)	1
3. ขอบเขต (Scope)	2
4. เนื้อหา	2
4.1 การอบรมวันที่ 1 (วันจันทร์ที่ 14 ตุลาคม 2562)	2
4.2 การอบรมวันที่ 2 (วันอังคารที่ 15 ตุลาคม 2562)	11
4.3 การอบรมวันที่ 3 (วันพุธที่ 16 ตุลาคม 2562)	20
4.4 การอบรมวันที่ 4 (วันพฤหัสบดีที่ 17 ตุลาคม 2562)	25
4.5 การอบรมวันที่ 5 (วันศุกร์ที่ 18 ตุลาคม 2562)	30
5. สรุปเนื้อหาจากการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะ	36
6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม	37
ภาคผนวก	38
ภาคผนวก ก กำหนดการฝึกอบรม (Programme schedule)	39
ภาคผนวก ข เอกสารประกอบการบรรยายจากการฝึกอบรม	40

รายงานการฝึกอบรม
หลักสูตร Transparency and Good Governance in Public Policy
ณ ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์
ระหว่างวันที่ 14 – 18 ตุลาคม 2562

1. ที่มา

รัฐบาลสิงคโปร์ร่วมกับรัฐบาลชิลีเสนอให้ทุนแก่รัฐบาลไทย เพื่อส่งเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญขึ้นไป หรือมีคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่กำหนดเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Transparency and Good Governance in Public Policy ภายใต้ Singapore – Chile Third Country Training Programme ณ ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 14 – 18 ตุลาคม 2562 กระทรวงการต่างประเทศ พิจารณาแล้วเห็นว่าหลักสูตรการอบรมดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะผู้ประสานงานจึงดำเนินการรับสมัครผู้ที่สนใจขอรับทุน โดยผู้รับทุนจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนด เช่น ผู้รับทุนจะต้องส่งรายงานการฝึกอบรมให้กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ บรรยายความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ หรือจัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ในสื่อของหน่วยงาน อาทิ Facebook Live ให้เกิดความรู้ในวงกว้าง

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ร่วมกับประเทศชิลีร่วมมือในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตร Transparency and Good Governance in Public Policy โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเผยแพร่หลักปรัชญาที่นำประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์และประเทศชิลีไปสู่การการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยการสร้างความโปร่งใส (Transparency) การประเมินการควบคุมการคอร์รัปชั่น (Corruption control measures) และกลยุทธ์ในการต่อต้านการคอร์รัปชั่น (An-corruption strategies)

2. เพื่อนำเสนอกรอบการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการสร้างความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Accountability) การบริหารจัดการปัญหาคอร์รัปชั่น (Corruption management) และกรณีศึกษาในการปฏิบัติตามกรอบการดำเนินงานดังกล่าว

3. เพื่อนำเสนอกระบวนการตรวจสอบภาครัฐของประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ และกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมความโปร่งใสให้แก่หน่วยงานภาคเอกชน ข้าราชการ และประชาชน

3. ขอบเขต (Scope)

3.1 หัวข้อการฝึกอบรม

การฝึกอบรมประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารงานภาครัฐของประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์และประเทศชิลี
2. การปฏิรูปภาครัฐและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการบริการภาครัฐ
3. การควบคุมการคอร์รัปชั่น
4. ภาระความรับผิดชอบในการบริหารงานภาครัฐ
5. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและยุทธศาสตร์การพัฒนา

3.2 คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

เป็นเจ้าหน้าที่ระดับกลางถึงอาวุโสที่มีบทบาทเป็นผู้นำและการบริหารจัดการภาครัฐในการต่อต้านการทุจริตในภาครัฐทั้งการบริการภาครัฐและนโยบายภาครัฐ

3.3 รายชื่อประเทศที่เข้าร่วมการฝึกอบรม

1. บรูไน
2. กัมพูชา
3. อินโดนีเซีย
4. ลาว
5. พม่า
6. ฟิลิปปินส์
7. เวียดนาม
8. ไทย

4. เนื้อหา

4.1 การอบรมวันที่ 1 (วันจันทร์ที่ 14 ตุลาคม 2562)

- **หัวข้อ Foundations and Frameworks: Singapore's Approach to Governance**

  บรรยายโดย

  Mr. Koh Gim Liong

  Associate Trainer

  Civil Service College

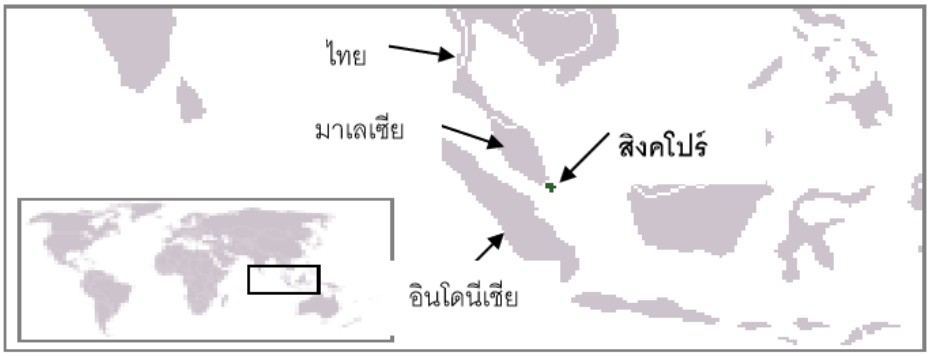
1) ประวัติความเป็นมาประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ (About Singapore)

ประเทศสิงคโปร์ มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า สาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นนครรัฐและเป็นประเทศที่เป็นเกาะขนาดเล็กที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีพื้นที่ 724.2 ตารางกิโลเมตร ตั้งอยู่ตอนใต้ของประเทศมาเลเซีย ทิศตะวันออกของประเทศอินโดนีเซีย ด้วยมีพื้นที่ขนาดเล็กจึงถือว่าเป็นประเทศที่มีความหนาแน่นของประชากรมากที่สุดในโลก มีประชากร 5.639 ล้านคน ประกอบด้วยประชากรที่มีถิ่นที่อยู่ในประเทศ (Residents) ร้อยละ 71 และประชากรที่อยู่อาศัยชั่วคราว (Non-residents) ร้อยละ 29 (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2018)

ธงชาติ

ตราประจำชาติ

เพลงชาติ : Majulah Singapura



ประชากรชาวสิงคโปร์ส่วนมากสืบเชื้อสายมาจากผู้อพยพในอดีตจากประเทศจีน มาเลเซีย หมู่เกาะต่างๆ และอินเดีย จึงทำให้ประเทศสิงคโปร์มีความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และความเชื่อ มีภาษาที่เป็นภาษาทางการ 4 ภาษา ได้แก่ ภาษามาเลเซีย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษาทมิฬ (Tamil)

ประเทศสิงคโปร์มีการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อรากฐานสำคัญของประเทศในปัจจุบัน ในปี 1942 ประเทศสิงคโปร์เป็นอาณานิคมของประเทศอังกฤษ และมีการพัฒนาประเทศอย่างรวดเร็ว เป็นผลมาจากการเป็นศูนย์กลางการค้าและเป็นเมืองท่า ในปี 1942 ประเทศสิงคโปร์ได้เข้าสู่ยุคมืดในประวัติศาสตร์อีกครั้ง ได้ตกเป็นอาณานิคมของประเทศญี่ปุ่น โดยถูกเปลี่ยนชื่อเป็น “Syonanto” หรือ “Light of South” อย่างไรก็ดี ด้วยการมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดีและมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปลดล็อคประเทศสู่ความมีอิสระภาพ หลังจากสิ้นสุดของสงครามในปี 1945 ประเทศสิงคโปร์ได้กลับสู่การปกครองของอังกฤษอีกครั้ง ในปี 1959 ประเทศสิงคโปร์ได้สิทธิ์ในการปกครองตนเอง และในปี 1963 ได้เป็นส่วนหนึ่งของประเทศมาเลเซีย อย่างไรก็ดี สิงคโปร์ได้ถูกให้ออกจากการเป็นส่วนหนึ่งของมาเลเซีย และได้รับอิสระภาพในปี 1965

ถึงแม้ว่า ประเทศสิงคโปร์จะมีทรัพยากรธรรมชาติจำกัด ไม่มีแหล่งน้ำ แหล่งเพาะปลูกอาหาร มีอัตราการว่างงานสูง มีที่อยู่อาศัยไม่เพียงพอ มีการจราจลบนท้องถนน ขาดแรงงานที่มีทักษะ และมีเศรษฐกิจภายในประเทศขนาดเล็ก แต่ประเทศสิงคโปร์มีที่ตั้งในเชิงยุทธศาสตร์ มีท่าเรือขนาดใหญ่ และมีประชากรที่มี

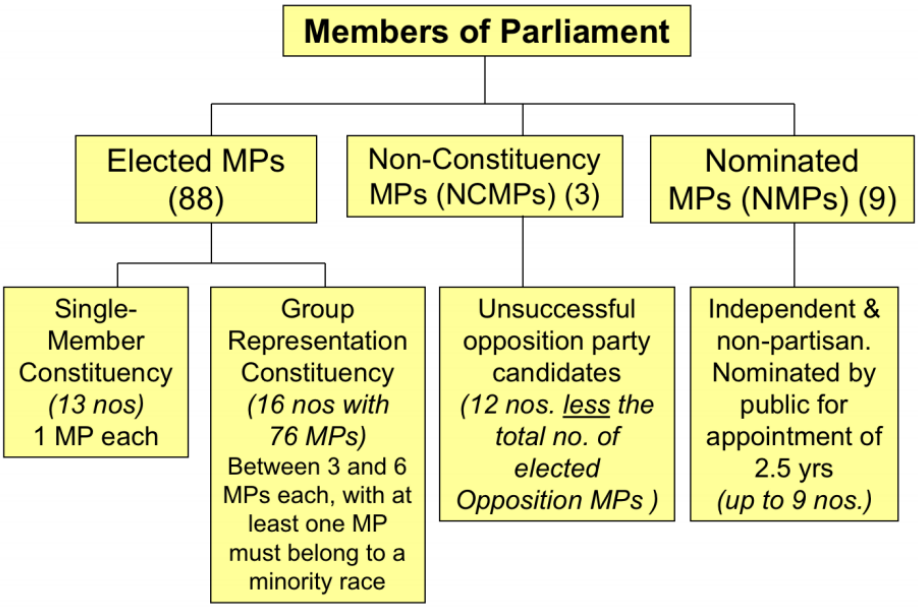
คุณภาพ ส่งผลให้ประเทศสิงคโปร์มีความเจริญรุ่งเรืองมาจนถึงปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากความสำเร็จด้านต่างๆ ดังแสดงในตาราง

	1965	2018
Population	1.89 million	5.64 million
GDP (at Current Market Price)	S$ 3 billion	S$ 491.2 billion
Per Capita GDP	S$ 3 billion	S$ 8,7108 billion
Unemployment	8 -9%	2.1%
Literacy Rate	72%	97%
Life Expectancy at Birth	69.5 years	83.2 years
Home Ownership	9%	91%

2) โครงสร้างการปกครองของประเทศสิงคโปร์ (Structure of Singapore Governance)

ประเทศสิงคโปร์ปกครองโดยระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภา มีแม่แบบจากประเทศสหราชอาณาจักร หรือที่เรียกว่า Westminster system มีรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุด (The Constitution) โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุขและนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้ารัฐบาล มีการปกครองระบอบประชาธิปไตยแบ่งอำนาจการปกครองออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

- สถาบันนิติบัญญัติ (Legislature) ประกอบด้วยประธานาธิบดีและรัฐสภา (Parliament) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (Members of Parliament : MPs) ประกอบด้วยสมาชิกทั้งจากการเลือกตั้ง และนอกจากการเลือกตั้ง (non-constituency) หรือ การเสนอชื่อให้เป็นสมาชิก (Nominated Members) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (MPs) ส่วนใหญ่ได้รับการเลือกตั้งเข้าสู่รัฐสภา มีจำนวน 88 ราย



- สภาบริหาร (The Executive) ประกอบด้วยประธานาธิบดีและคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีหน้าที่บริหารประเทศผ่านกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานในสังกัดราชการอื่นๆ ประธานาธิบดีสิงคโปร์มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน มีวาระดำรงตำแหน่ง 6 ปี ส่วนคณะรัฐมนตรีสิงคโปร์มาจากการเลือกตั้งทั่วไปทุก 5 ปี
- สภาตุลาการ (The Judiciary) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ศาลสูง (Supreme Court) ศาลของรัฐ (State Court) และศาลคดีเด็กและเยาวชน (Family Court and Juvenile Court)

4) หน่วยงานภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Civil Service)

ประเทศสิงคโปร์มีหน่วยงานราชการจำนวน 16 กระทรวง ได้แก่

- Ministry of Communications and Information (MCI)
- Ministry of Culture, Community and Youth (MCCY)
- Ministry of Defence (MINDEF)
- Ministry of Education (MOE)
- Ministry of the Environment and Water Resources (MEWR)
- Ministry of Finance (MOF)
- Ministry of Foreign Affairs (MFA)
- Ministry of Health (MOH)
- Ministry of Home Affairs (MHA)
- Ministry of Law (MINLAW)
- Ministry of Manpower (MOM)
- Ministry of National Development (MND)
- Ministry of Social and Family Development (MSF)
- Ministry of Trade & Industry (MTI)
- Ministry of Transport (MOT)

5) หลักการบริหารงานภาครัฐ (Principle of Governance)

การบริหารงานภาครัฐของสิงคโปร์สามารถบรลุเป้าหมายได้ อันเนื่องมาจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ได้แก่

1) Unique Nation มีพื้นที่ประเทศขนาดเล็ก มีทรัพยากรธรรมชาติจำกัด และมีความหลากหลายของเชื้อชาติ

2) Unique Environment มีสิ่งแวดล้อมจากภายนอกเป็นแรงพลังดันให้ต้องเข้มแข็ง

3) Unique Government มีระบบการเมืองที่มีอัตลักษณ์ คือ การมีรัฐบาลแบบพรรคเดียว เรียกว่า People’s Action Party (PAP)

การบริหารงานภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ดำเนินงานอยู่บนหลักการสำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1) การมีผู้นำที่ดีและทำงานเชิงรุก เพื่อทำงานให้ตรงกับความต้องการของประชาชน
2) การมีมาตรฐานระดับสูงของรัฐบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชน
3) การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่เหมาะสมและมีศักยภาพ เพื่อลดจุดอ่อนเรื่องทรัพยากรของประเทศที่มีอย่างจำกัด
4) การรักษาพื้นที่ระหว่างประเทศเพื่อลดจุดอ่อนเรื่องพื้นที่ชายฝั่งทะเล
5) การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก
6) การพัฒนาหรือสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นเลิศเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย
7) การรักษาเอกลักษณ์และคุณค่าหลักของตนเองเพื่อคงความเป็นอัตลักษณ์
8) การส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของเพื่อคงค่านิยมหลักและเอกลักษณ์ไว้
9) รัฐบาลมีการสำรวจบทบาทของตนเองอย่างต่อเนื่องว่าดำเนินการได้ตามเป้าหมายหรือไม่

จากหลักการดำเนินงานข้างต้น อาจสรุปหัวใจสำคัญที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์ดำเนินการบริหารงานภาครัฐบรรลุผลสำเร็จด้วยปัจจัย 4 ข้อ ดังนี้

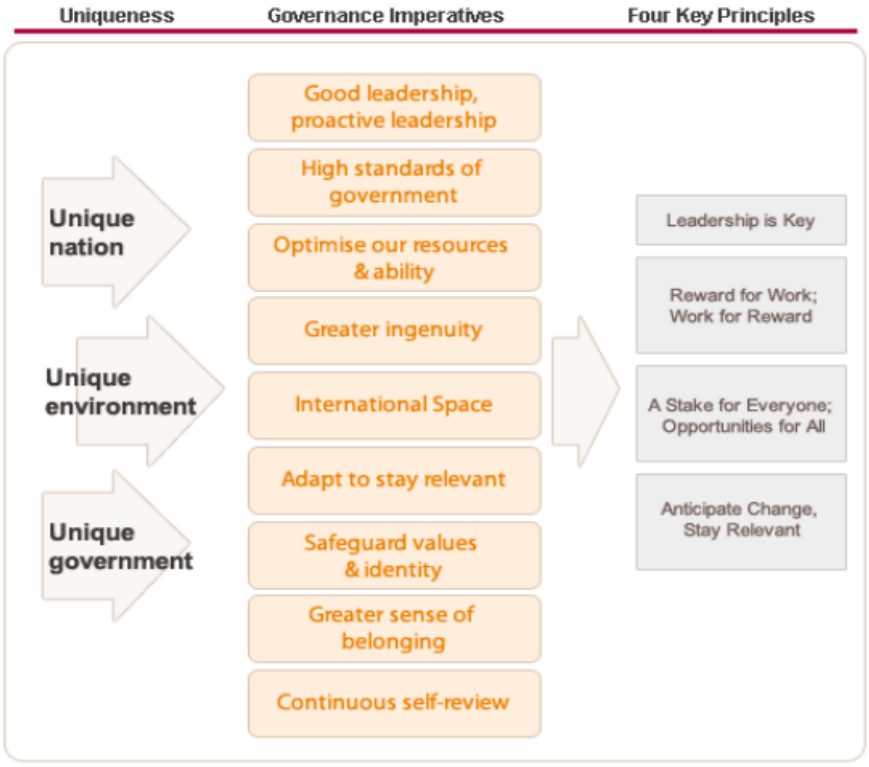
1) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในการบริหารงานภาครัฐ เพราะคุณภาพการบริหารงานของหน่วยงานมาจากภาวะผู้นำที่ดี

2) การให้รางวัลสำหรับการทำงาน/การทำงานเพื่อรางวัล (Reward for work; Work foor reward) การบริหารงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพจะต้องปราศจากการคอร์รัปชั่น (Corruption) และการเล่นพรรคเล่นพวก (Nepotism) และเกี่ยวข้องกับการให้รางวัลบุคคลากรด้วย การให้รางวัลควรจะอยู่บนพื้นฐานของผลการทำงาน ในประเทศสิงคโปร์ระบบการให้รางวัลจะพิจารณาจากความสามารถ ความฉลาด ปราศจากเรื่องเชื้อชาติ ไม่เกี่ยวข้องกับพื้นเพของบุคคล ความเชื่อเรื่องหนึ่งของประเทศสิ่งคโปร์ คือ สวัสดิการของประชาชนไม่ได้ขึ้นอยู่กับรัฐบาล แต่ขึ้นอยู่กับนโยบายในการบูรณาการการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อสนับสนุนสวัสดิการแก่ประชาชน

3) การแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน/โอกาสสำหรับทุกคน (Stake for everyone, opportunities for all) การแบ่งปันผลประโยชน์หรือโอกาสเป็นสิ่งสำคัญในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากเป็นสังคมที่มีความหลากหลายของเชื้อชาติ จึงต้องให้ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ไม่มุ่งเน้นแต่เพียงประชาชนสัญชาติสิงคโปร์เท่านั้น แต่ทุกคนมีความสำคัญ เพราะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างอนาคตของประเทศ ประเทศสิงคโปร์จึงถือว่าเป็นดินแดนที่เปิดโอกาส ให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ดีรัฐบาลไม่ได้รับประกันเรื่องรายได้ที่เท่าเทียมกัน

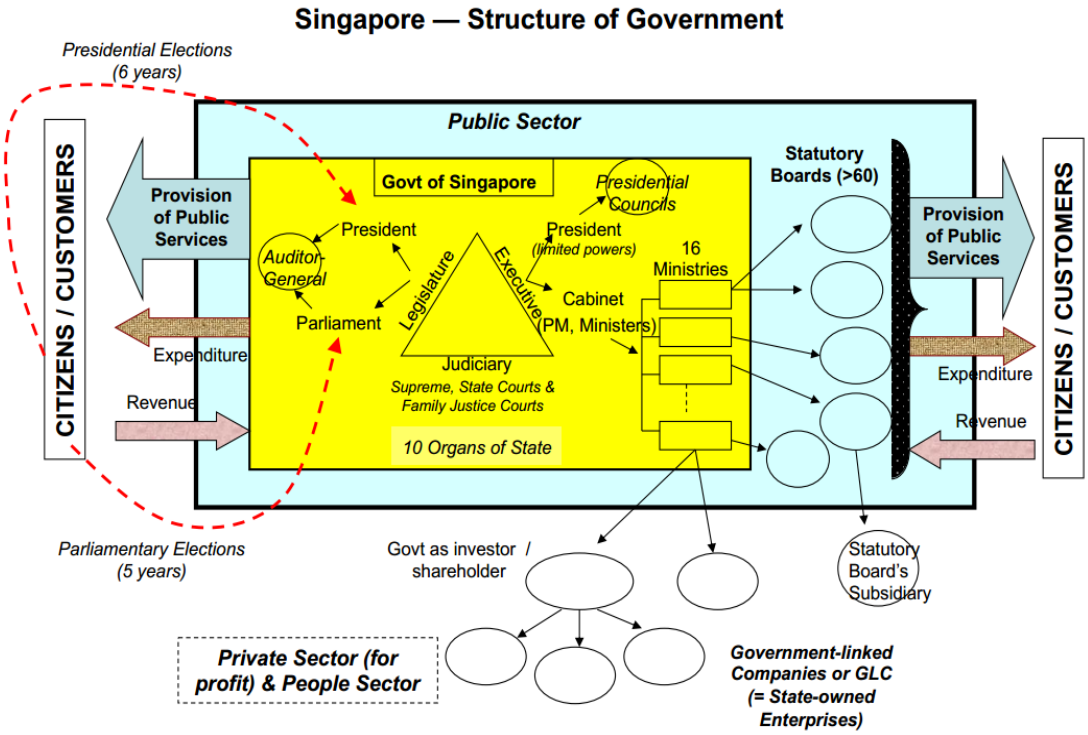
4) การเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง/การอยู่แบบกลมกลืน (Anticipate change, stay relevant) หลักการพื้นฐานของประเทศสิงคโปร์ คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเราไม่สามารถรู้การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ แต่เราสามารถเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงได้ เตรียมว่าเราจะอยู่กับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ให้ว่องไว/ยืดหยุ่น และเปลี่ยนมันเป็นโอกาส

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปกรอบในการบริหารงานภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ได้ ดังแสดงในภาพ



Source: Principles of Governance at the Civil Service College

Return to NE Website Index Page



- **หัวข้อ Public Policy Development**

บรรยายโดย

Mr. Koh Gim Liong

Associate Trainer

Civil Service College

- **รากฐานนโยบายสาธารณะ (Public Policy Fundamentals)**

ประเทศสิงคโปร์มีรากฐานนโยบายสาธารณะมาจากแนวคิดปฏิบัตินิยม (Pragmatism) คือ ความเป็นเหตุเป็นผล สามารถปฏิบัติได้จริง หรือ สามารถแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานความต้องการในแต่ละสถานการณ์ ไม่ได้ยึดเพียงหลักทฤษฎี นอกจากนี้ยังมีแนวคิดพาณิชยนิยม (Mercantilism) คือ เมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องเพิ่มความมั่งคั่งให้ประเทศ ทางรัฐบาลจะมีระเบียบที่ให้การสนับสนุน เช่น การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเพื่อการพัฒนา การสนับสนุนการมีงานทำของประชาชน

> "The real critical variable in Singapore's success that has not been noticed is the **remarkably high level of innovation and bold imagination shown in the formulation of its public policies** [emphasis added]. More often than not, Singapore has gone against conventional wisdom."
>
> *– Professor Kishore Mahbubani, Dean of the Lee Kuan Yew School of Public Policy*

นอกจากเรื่องแนวคิดแล้ว ประเทศสิงคโปร์ยังให้ความสำคัญกับนโยบาย ได้แก่

1) การออกแบบนโยบายที่มีประสิทธิภาพและการลงมือปฏิบัติ (Effective policy design and implementation) โดยพยายามอย่างแน่วแน่เพื่อให้นโยบายนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น การลดอัตราการตายของทารก ให้น้อยกว่า 1.8 ศพ ต่อทารกแรกเกิด 1,000 ราย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 1960 ที่มีอัตราการตายสูงถึง 35

2) ความเกี่ยวเนื่องกันของนโยบาย (Policy coherence) การบูรณาการวิธีการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ สนับสนุนหน่วยงาน และกระบวนการปฏิบัติ เช่น สร้างเสถียรภาพของสังคมด้วยนโยบายการออมแห่งชาติ การออกแบบนโยบายที่ดีไม่เพียงแต่การทำให้เศรษฐกิจมั่งคั่ง แต่ต้องทำให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยที่ดี มีการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีระบบสุขาภิบาลที่ดี อาทิ น้ำสะอาดในการอุปโภคบริโภค

3) การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ สิ่งสำคัญผู้นำหน่วยงานภาครัฐต้องมีความเข้มแข็ง มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ปราศจากการคอร์รัปชั่น เช่น ความสำเร็จของโครงการบ้านสาธารณะ ดำเนินการโดย Housing and Development Board (HDB)

4) การกำหนดเป้าหมายสวัสดิการ (Welfare-orientation) เน้นความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานผ่านระบบ Co-payment system เช่น การศึกษา และการดูแลสุขภาพ

5) การเปิดใจและเรียนรู้จากสิ่งที่ดีที่สุด โดยศึกษา Best practices และนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบาย เช่น การศึกษาดูงานจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ การรับฟังความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยการเชิญเข้าร่วมการประชุมหารือ

6) การทำงานแบบเชื่อมโยงและเครือข่าย ทุกหน่วยงานของรัฐร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนานโยบาย และสิ่งสำคัญคือการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7) การบริหารจัดการทรัพยากรที่อย่างจำกัด

- **การพัฒนานโยบาย การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย (Public Policy Development, Implementation and Evaluation)**

กระบวนการของนโยบาย (Policy circle) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1) การพัฒนานโยบาย (Policy development): เป็นการพัฒนานโยบายที่เกี่ยวเนื่องกับปัญหาสาธารณะ มีการพิจารณา 5 ขั้นตอน ได้แก่ ระบุปัญหา ระบุสาเหตุของปัญหา ระบุแนวทางแก้ไขปัญหา เลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่เลือกไว้

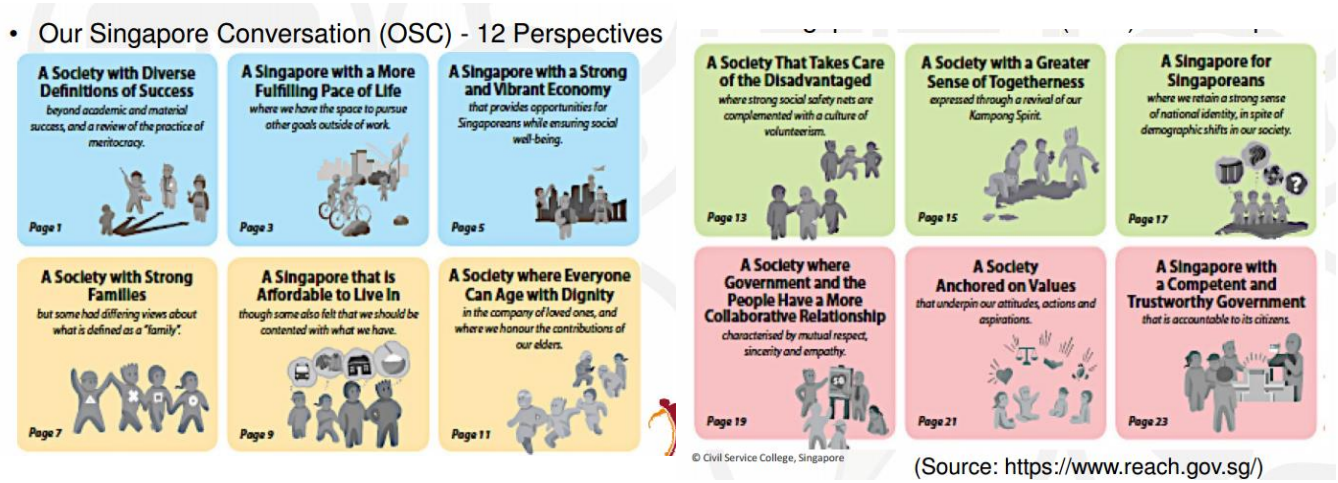
2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy implementation): ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ระบุหน่วยงานปฏิบัติ มอบหมายความรับผิดชอบ และติดตามกิจกรรมการดำเนินงาน

3) การประเมินนโยบาย (Policy evaluation): ได้ข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณค่าและผลลัพธ์ของนโยบาย ซึ่งในกระบวนการเหล่านี้ เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีบทบาทสำคัญ

- **การทำข้อตกลงกับสาธารณะ และการสื่อสารการกำหนดนโยบาย (Public Engagement and Communication in Policy Making)**

ประชาชนคาดหวังกับบริการจากภาครัฐ ดังนั้น ภาครัฐจึงควรช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการภาครัฐแบบ one-stop mechanism เช่น Online business licensing service และ Online report centre นอกจากนี้ต้องทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเปิดใจและมีทัศนคติ ว่า “How can I help”

สำหรับการสื่อสานนโยบายให้แก่ประชาชน ประเทศสิงคโปร์มีเว็บไซต์ www.reach.gov.sg มี Our Singapore Conversation (OSC) ผ่านเว็บไซต์ https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation ซึ่งมี 12 กลุ่ม



(Source: https://www.reach.gov.sg/)

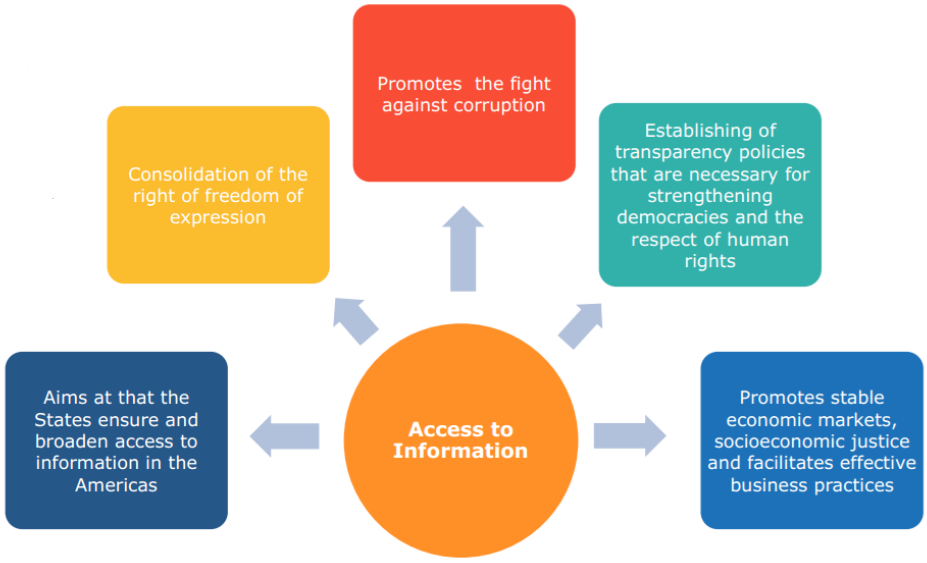
- **หัวข้อ Public policies in probity and transparency: towards an integrity system in Chile**

  บรรยายโดย

  Ms. Claudia Montero M.

  Ministry General Secretariat of the Presidency

การคอร์รัปชั่นมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำลายความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดความแตกต่างในสังคม เพราะจำกัดบทบาทภาครัฐในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ประเทศชิลีจึงตระหนักเรื่องการคอร์รัปชั่น ดังจะเห็นได้จากการให้ความสำคัญในการให้สิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลซึ่งเป็นสิทธิพื้นฐานของแต่ละบุคคล รายละเอียด ดังแสดงในภาพ



รัฐบาลชิลียังดำเนินการตามแนวทางภาครัฐเปิดกว้างโดยสร้างพันธมิตรกับประเทศต่างๆ เพื่อร่วมส่งเสริมความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น อาทิ การแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มความเข้มแข็งในการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งดำเนินการตาม 4 หลักการสำคัญ ดังภาพ

นอกจากนี้ การสร้างความโปร่งใสในประเทศชิลียังมีหน่วยงานพันธมิตรหลัก เช่น Ministry General Secretariat of the Presidency, General Comptroller of the Republic, General Internal Audit Council of Government Council for Transparency

กล่าวโดยสรุป คือ การสร้างความโปร่งใสในภาครัฐของประเทศชิลี อยู่บนหลักการสำคัญ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร (Open data) ความโปร่งใส (Transparency) และการซื่อตรงในภาครัฐ (Public integrity)

4.2 การอบรมวันที่ 2 (วันอังคารที่ 15 ตุลาคม 2562)

- **หัวข้อ The Singapore Experience in Corruption Control**

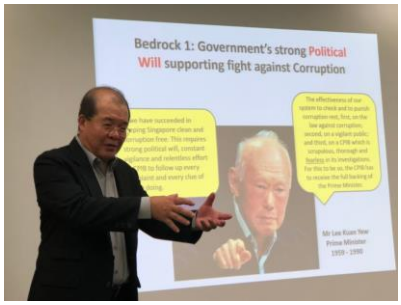
บรรยายโดย

Mr. Wong Choong Mann

Associate Trainer, Civil Service College,

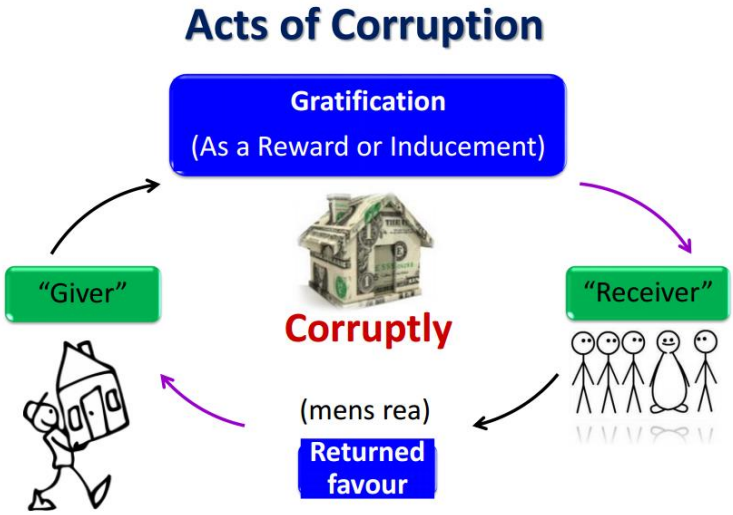
Former Director of Investigations,

Corruption Practices Investigation Bureau (CPIB)



1) คอร์รัปชั่น คืออะไร (What is corruption?)

การคอร์รัปชั่น คือ การกระทำที่ประพฤติทุจริต ผิดต่อกฎมาย เป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสม เพื่อหวังผลประโยชน์ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่ว่าจะเพื่อตนเองหรือบุคคลอื่น การกระทำที่ถือว่าเป็นการคอร์รัปชั่น เกิดขึ้นจากความพึงพอใจในการรับรางวัลหรือสิ่งจูงใจ โดยมีผู้ให้ (Giver) และผู้รับ (Receiver)



การคอร์รัปชั่นก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น 1) ทำลายเศรษฐกิจ อาทิ การบิดเบือนใช้จ่ายงบประมาณ ขัดขวางการลงทุนจากต่างชาติ 2) เป็นต้นทุนในการดำรงชีวิต อาทิ ทำให้ประชาชนไม่ได้รับการบริการที่สำคัญจากภาครัฐ เช่น การรักษาพยาบาล การมีที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพ

2) ประวัติการต่อต้านการคอร์รัปชั่นของสิงคโปร์ (Singapore's history in corruption fighting)

การต่อต้านการคอร์รัปชั่นในประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นประวัติศาสตร์ที่เก่าแก่ของประเทศ เมื่อย้อนกลับไปในอดีต ปัญหาการคอร์รัปชั่นเป็นสิ่งน่ากังวลใจมากสำหรับประเทศ เนื่องจาก สามารถพบเห็นปัญหาคอร์รัปชั่นแพร่กระจายทั่วไปในสังคมจนกลายเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ เช่น การให้สินบนเพื่อให้ได้มาซึ่งการได้รับบริการบางอย่าง

Singapore skyline sometime in the 1930s

Present-day Singapore skyline

ในปี 1889 ได้มีการก่อตั้งหน่วยงานที่ต่อต้านการคอร์รัปชั่น

ต่อมาในปี 1937 รัฐบาลที่เป็นอาณานิคมของอังกฤษประกาศใช้กฎหมายในการต่อต้านการคอร์รัปชั่น

ในปี 1942 – 1945 กองทัพญี่ปุ่นได้เข้าครอบครองประเทศสิงคโปร์ การต่อต้านการคอร์รัปชั่นก็ไม่ได้รับความสนใจ

หลังสงคราม ประเทศสิงคโปร์ได้เข้าสู่ช่วงแห่งความวุ่นวายและการจราจล ในปี 1952 เป็นจุดเปลี่ยนให้ประเทศก้าวสู่การก่อตั้งหน่วยงานที่สืบสวนสอบสวนเกี่ยวกับการทุจริต (Corrupt Practices Investigation Branch)

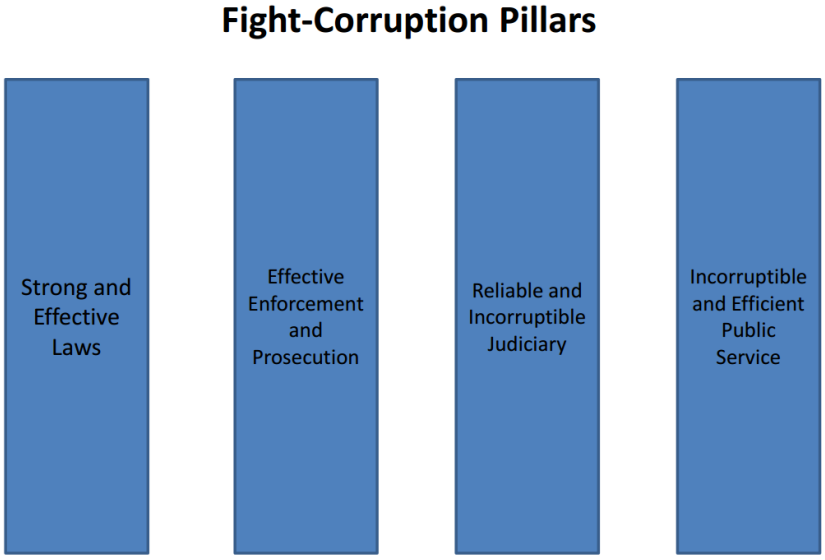
ตั้งแต่ปี 1959 ประเทศสิงคโปร์มีรัฐบาลของตนเอง โดยมีนาย Lee Kuan Yew เป็นนายกรัฐมนตรีคนแรกในการบริหารงานประเทศ

"The moment key leaders are less than incorruptible, less than stern in demanding high standards, from that moment the structure of administrative integrity will weaken, and eventually crumble. Singapore can survive only if Ministers and senior officers are incorruptible and efficient."

Lee Kuan Yew
Prime Minister, 1959

3) หลักการสำคัญในการต่อต้านคอร์รัปชั่น (Four pillars pivotal to success in our fight against corruption)

การต่อต้านคอร์รัปชั่นในประเทศสิงคโปร์ ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ ได้แก่ 1) กฎหมายที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ (Strong and effective laws) 2) การบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพและการดำเนินคดี (Effective enforcement and prosecution) 3) ความน่าเชื่อถือ และความซื่อตรงของกระบวนการยุติธรรม (Reliable and incorruptible judiciary) และ 4) ความซื่อตรงและประสิทธิภาพภาครัฐ (Incorruptible and efficient public service) ดังแสดงในภาพ



1) กฎหมายที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ (Strong and effective laws)

ประเทศสิงคโปร์มีกฎหมายการต่อต้นการคอร์รัปชั่น (Prevention of Corruption Act) ลงโทษทั้งผู้รับและผู้ให้สินบน เพื่อเป็นการป้องการการแพร่ระบาดของการคอร์รัปชั่น ตัวอย่างการลงโทษ เช่น การรับหรือการให้สินบน ปรับ 100,000 ดอลล่าร์สิงคโปร์ และจำคุก 5 ปี หรือทั้งจำทั้งปรับ

2) การบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพและการดำเนินคดี (Effective enforcement and prosecution)

การบังคับใช้กฎหมายดำเนินการโดย Corrupt Practices Investigation Bureau (CPIB) ก่อตั้งในปี 1959 ทำหน้าที่ในการสืบสวนการคอร์รัปชั่นในสิงคโปร์ ยึดหลักกการทำงาน (Core values) ด้วยความซื่อตรง ทำงานเป็นทีม และการมุ่งมั่นในการทำงาน ในส่วนของการดำเนินคดีดำเนินการโดย Attorney-General's Chambers (AGC)

3) ความน่าเชื่อถือ และความซื่อตรงในกระบวนการยุติธรรม (Reliable and incorruptible judiciary)

กระบวนการยุติธรรมดำเนินการผ่านศาลศาลฎีกา (Supreme Court) ประกอบด้วยศาลสูง (High Court) และศาลอุทธรณ์ (Appeal Court) สำหรับ State Court ประกอบด้วย District Court, Magistrate's Court และ Family Court and Juvenile Court

จากความน่าเชื่อถือและความซื่อตรงในกระบวนการยุติธรรม ในปี 2019 ประเทศสิงคโปร์ ได้รับการจัดอันดับทั่วโลกว่ามีหลักนิติธรรม (Rule of law) อยู่ในอันดับที่ 11 ถือว่าเป็นอันดับต้นๆ ของโลก

World Justice Project Rule of Law Index 2019

Country/Jurisdiction	Score	Ranking
Denmark	0.90	1
Norway	0.89	2
Finland	0.87	3
Sweden	0.85	4
Netherlands	0.84	5
Germany	0.84	5
Austria	0.82	7
New Zealand	0.82	7
Canada	0.81	9
Estonia	0.81	9
Australia	0.80	11
United Kingdom	0.80	11
Singapore	0.80	11

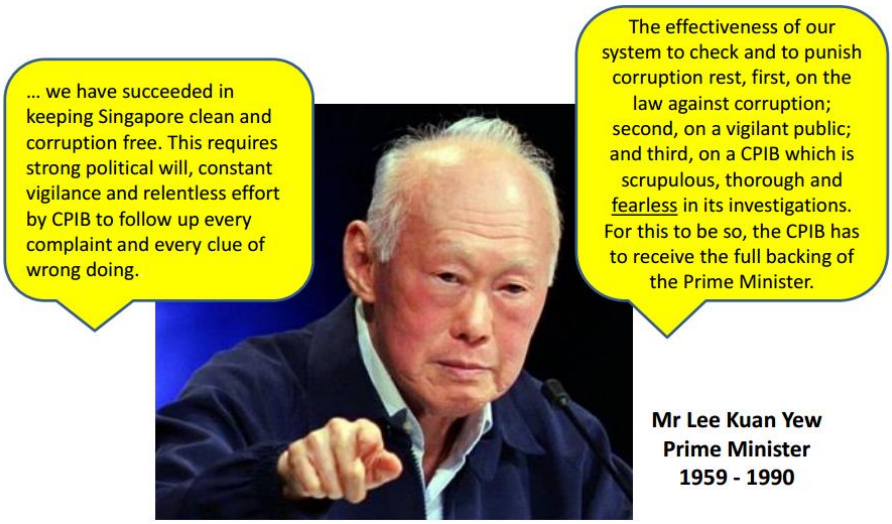
4) ความซื่อตรงและประสิทธิภาพภาครัฐ (Incorruptible and Efficient Public Service)

อดีตนายกรัฐมนตรี (1959 – 1990) Mr. Lee Kuan Yew กล่าวว่า ประเทศสิงคโปร์จะอยู่รอดได้หากส่วนราชการ ข้าราชการระดับสูงปราศจากการคอร์รัปชั่น และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ภาครัฐมีความซื่อตรง แสดงดังภาพ

5) รากฐานสำคัญในการต่อต้านคอร์รัปชั่น (Two bedrocks supporting the four pillars)

ประเทศสิงคโปร์มีรากฐานที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการต่อต้านการคอร์รัปชั่น ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่

1) รัฐบาลมีความเข้มแข็งของความมุ่งมั่นตั้งใจทางการเมือง (Political will)



2) การบ่มเพาะทัศนคติเกี่ยวกับ “ความอดทนต่อคอร์รัปชั่นต้องเท่ากับศูนย์” (Zero tolerance against corruption)

6) สถานการณ์การต่อต้านคอร์รัปชั่นของสิงคโปร์ในระดับโลก (Singapore's global standing in relation to corruption fighting)

การต่อต้านการคอร์รัปชั่นในประเทศสิงคโปร์ถือว่าอยู่ในระดับที่ดีอันดับต้นๆ ของโลก ดังจะเห็นได้จากในช่วงปี 2015 – 2018 ได้รับการจัดอันดับความโปร่งใสอยู่อันดับที่ 3 รองจากประเทศเดนมาร์ก นิวซีแลนด์ และฟินแลนด์ รายละเอียด ดังแสดงในตาราง

Transparency International Global Rankings of Least Corrupt Nations 2015 to 2018

			2018	2017	2016	2015
1	Denmark	Western Europe & European Union	88	88	90	91
2	New Zealand	Asia Pacific	87	89	90	91
3	Finland	Western Europe & European Union	85	85	89	90
3	Singapore	Asia	85	84	84	85
3	Sweden	Western Europe & European Union	85	84	88	89
3	Switzerland	Western Europe & European Union	85	85	86	86
7	Norway	Western Europe & European Union	84	85	85	88
8	Netherlands	Western Europe & European Union	82	82	83	84
9	Canada	Americas	81	82	82	83
9	Luxembourg	Western Europe & European Union	81	82	81	85
11	Germany	Western Europe & European Union	80	81	81	81
11	United Kingdom	Western Europe & European Union	80	82	81	81

- **หัวข้อ Accountability in Public Governance**

  บรรยายโดย
  Prof. Teo Chee Khiang
  Associate Trainer, Civil Service College
  Former Deputy Auditor General

การบริหารงานภาครัฐ คือ การบริหารงานองค์การ โครงสร้าง ระบบ และกระบวนการทำงาน รวมถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การด้วยการบริหารงานภาครัฐที่ดี หรือเรียกว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ต้องประกอบด้วยการปกป้องทรัพย์สิน การเปิดเผยโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความซื่อตรง และความน่าเชื่อถือ

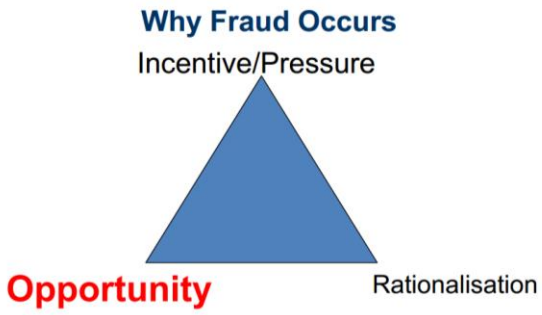
ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีการบริหารจัดการภาครัฐจัดอยู่ในระดับที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก ดังจะเห็นได้จากผล Corruption Perceptions Index ดังแสดงในตาราง

Corruption Perceptions Index

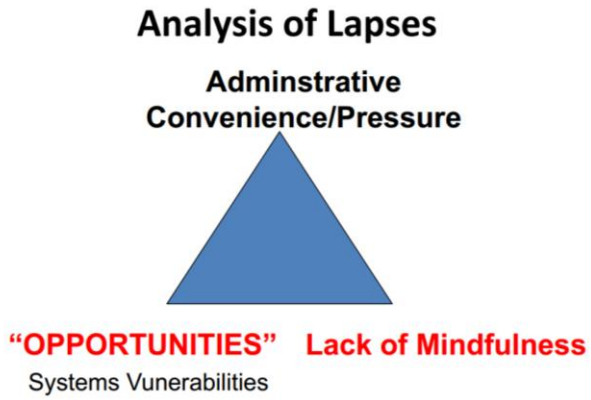
Country	
Denmmrk	1
New Zealand	2
Finland	3
Singapore	3
Sweden	3
Switzerland	**3**
Norway	7
Netherland	8
Canada	9
Luxembourg	9

จากผลการประเมิน Governance Indicators ของ World Bank พบว่าในปี 2017 สิงคโปร์มีผลการประเมินด้านการควบคุมการคอร์รัปชั่น (Control of corruption) สูงถึงร้อยละ 97.6 ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government effecetiveness) คะแนนเต็มร้อยละ 100 และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐได้ผลประเมินที่ดี ดังแสดงในรูป

ปัญหาการโกง (Fraud) สามารถเกิดขึ้นได้มากถึงร้อยละ 98 หากมีเหตุปัจจัย 3 สิ่งเกิดขึ้นพร้อมกัน ได้แก่ สิ่งจูงใจหรือแรงกดดัน (Incentive/Pressure) โอกาส (Opportunity) และการใช้เหตุผลเข้าข้างตนเอง (Ratioanlisation)



อย่างไรก็ดี สามารถลดปัญหาการโกงได้ หากมีการวิเคราะห์เพื่อปิดจุดอ่อนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการด้านความสะดวกและแรงกดดัน (Administrative convenience/pressure) การขาดสติยับยั้งชั่งใจ (Lack of mindfulness) และโอกาสเสี่ยงของระบบ (Opportunity, systems vulnerability)



ประเทศสิงคโปร์ประสบความสำเร็จในการต่อต้านคอร์รัปชั่นในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะระดับประเทศ รัฐบาล หน่วยงานราชการ และบุคคล เนื่องมาจาก มีโครงสร้างของรัฐบาลที่ดี มีกรอบการดำเนินงานเพื่อการบริหารงานภาครัฐและการสร้างความซื่อตรง เช่น การมีรัฐธรรมนูญ กฎหมาย กระบวนการยุติธรรมที่ซื่อตรง มีหน่วยงานที่ทำงานอย่างเข้มแข็ง คือ CPIB และ AGO และมีสื่อต่างๆ (Mainstream & Social media) จากที่กล่าวมา ปัจจัยที่เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์ประสบความสำเร็จ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นตั้งใจทางการเมือง (Political Will) มีหน่วยงานรับผิดชอบที่เข้มแข็งในการทำงาน การสร้างความตระหนักถึงส่วนรวมโดยการสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public accountability) สามารถอธิบายได้ตามภาพ

รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐจะได้รับความเชื่อมั่นเรื่องการให้บริการและเรื่องการใช้ทรัพยากร หากภาครัฐมีความรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณ กล่าวคือ การใช้จ่ายที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ 3Es ได้แก่ Excesses, Efficiency และ Effectiveness สะท้อนให้เห็นว่าประเทศสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการงบประมาณสาธารณะ (Public Financial Management) โดยการสนับสนุนการใช้เงินอย่างซื่อตรง มีหน่วยตรวจสอบของรัฐบาล คือ AGO ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบและรายงานรัฐสภาในการใช้งบประมาณและทรัพยากรสาธารณะว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ นอกจากนี้ AGO ยังมีภารกิจสำคัญในการต่อต้านการคอร์รัปชั่นและการโกง ด้วยการแชร์ข้อมูลกับ CPIB ในการดำเนินการ อย่างไรก็ดีอาจมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน เช่น มีข้อจำกัดในการสัมภาษณ์เพื่อซักถาม และการเข้าถึงเอกสารบางอย่างของภาคเอกชน

4.3 การอบรมวันที่ 3 (วันพุธที่ 16 ตุลาคม 2562)

- **หัวข้อ Access to Public Information: Concept and Processes of Management and Control (by Chile)**

  บรรยายโดย

  Mr. Juan Pablo Camps

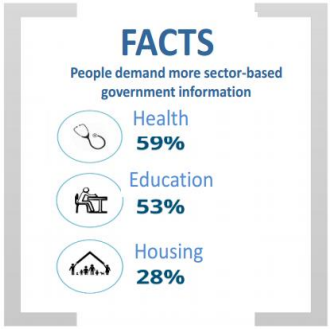
  Training Coordinator

ประชาชนมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสาธารณะ เพื่อความโปร่งใส เพราะความโปร่งใสจะสร้างคุณค่าสาธารณะ (Public value) ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสจึงนำมาซึ่งประโยชน์ที่จะเกิดแก่ประเทศชาติ ประชาชน ตามคำกล่าวที่ว่า “Everyone wins”

การเข้าถึงข้อมูลเปรียบเสมือนการเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อทำให้เกิดความเข้มแข็งของระบอบประชาธิปไตย และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ

ประโยชน์ของการสร้างความโปร่งใสและการเข้าถึงข้อมูล ได้แก่ เพิ่มความชอบธรรมหรือน่าเชื่อถือในการทำงานของหน่วยงานรัฐ มีความตระหนักเรื่องความถูกต้องในการทำงาน เป็นภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ มีส่วนร่วมจากประชาชนเพิ่มขึ้น และเป็นการให้ความรู้ในการทำงานภาครัฐ อาทิ รัฐบาลตระหนักเรื่องการทำงานมายิ่งขึ้น

จากข้อมูลที่รวบรวมไว้ ประชาชนต้องการข้อมูลจากภาครัฐใน 3 กลุ่ม ได้แก่ สุขภาพ ร้อยละ 59 การศึกษา ร้อยละ 53 และที่อยู่อาศัย ร้อยละ 28



NGO: High Value of Transparency and Right to Access to Information: above 80%.

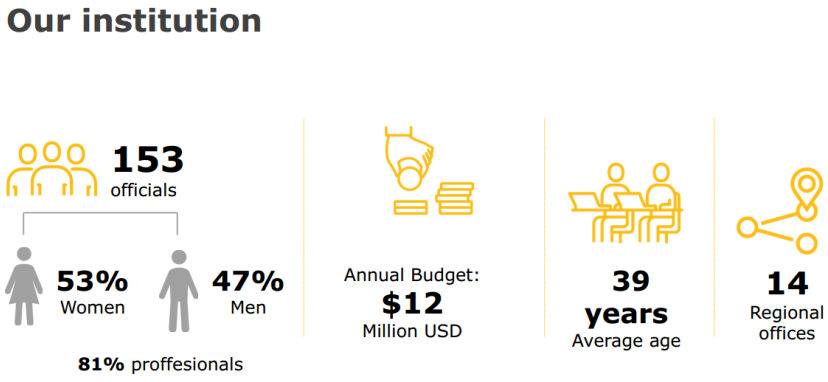
ข้อมูลสาธารณะประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1) กฎหมายและมติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐ
2) ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณภาครัฐ
3) ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภาครัฐ

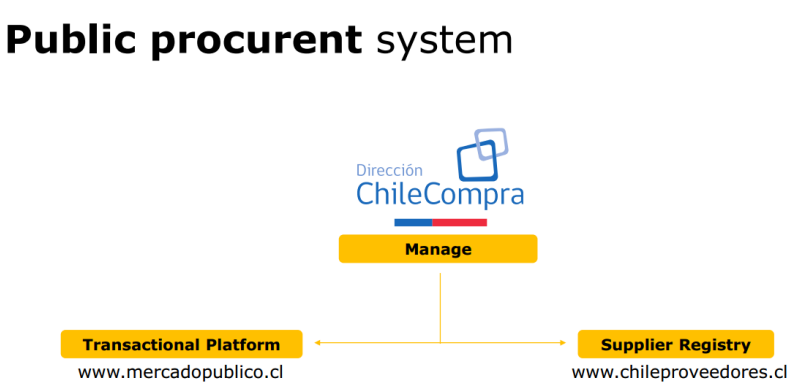
การขอข้อมูลของภาครัฐสามารถดำเนินการ โดยใช้แบบฟอร์ม ที่ระบุชื่อ ที่อยู่ ปัญหา และลายเซ็นต์ จากนั้น คำขอจะถูกจัดการแยกกลุ่มว่าเป็การขอข้อมูลหรือไม่ นอกจากนี้ ยังมีการขอข้อมูลออนไลน์ ดังแสดงตามภาพ

- **หัวข้อ Good Practices in Public Procurement**
  บรรยายโดย
  Mr. Bruno Pérez González
  Strategic Public Procurement Advisor

ประเทศชิลีมีประชากร 18 ล้านคน ร้อยละ 40 ของประชากรอาศัยอยู่ใน Santiago มีหน่วยงานราชการจำนวน 24 กระทรวง 156 หน่วยงาน

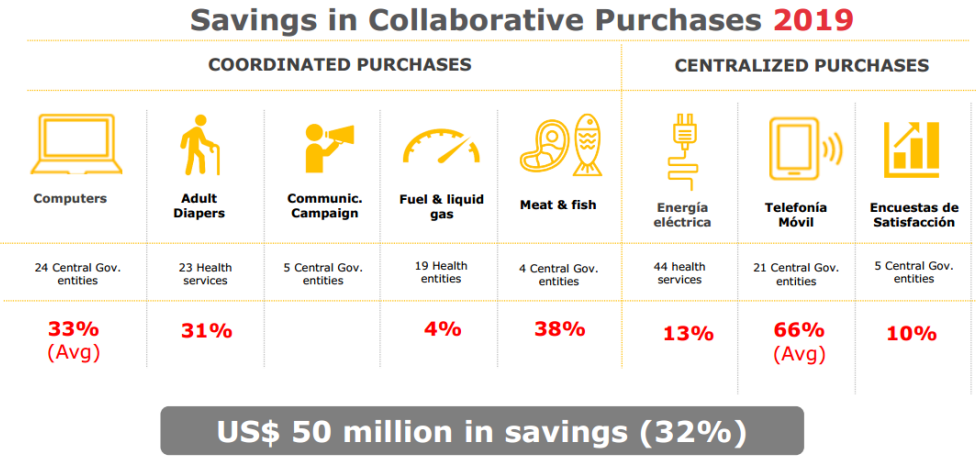


ประเทศชิลีมีระบบการจัดซื้อ (Public procurement system) บริหารจัดการโดย Chile Compra ตามรูป ซึ่งระบบการจัดซื้อสำคัญมากมีเงินงบประมาณของรัฐหมุนเวียนสูงถึง 13.09 ล้านดอลล่าร์สหรัฐ คิดเป็น ร้อยละ 4 ของ GDP ของประเทศ ในระบบการจัดซื้อจะประกอบด้วยข้อมูลของ Suppliers ราคาสินค้า พร้อมเปรียบเทียบราคาให้หน่วยงานรัฐที่ต้องการจัดซื้อ ส่งผลให้เกิดการประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อของหน่วยงานรัฐถึง 7,690 ล้านดอลล่าร์สหรัฐ



การดำเนินงานของ Chile Compra อยู่บนพื้นฐานหลักสำคัญ ได้แก่ กรอบกฎหมาย กระบวนการจัดซื้อ ระบบการจัดซื้ออิเล็คทรอนิกส์ และการฝึกอบรมและการสนับสนุน ในการดำเนินงานมีแผนกลยุทธ์ระหว่างปี 2018 – 2022 มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเชื่อมั่น และการบริการที่เป็นเลิศ รายละเอียด ดังนี้

- **ประสิทธิภาพและประสิทธิผล** สร้างประสิทธิภาพการทำงานเรื่องราคาและกระบวนการ โดยการทำระบบจัดซื้อที่มีมาตรฐาน การร่วมกันในการจัดซื้อเพื่อให้ได้ราคาที่ประหยัดมากยิ่งขึ้น



- **ความเชื่อมั่น** เกี่ยวกับ Observatory department และ Open data
- **การบริการที่เป็นเลิศ** โดยการลดการใช้กระดาษและใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีแทน (Digital solutions for zero paper)

- **หัวข้อ Government Procurement Checks and Balances**

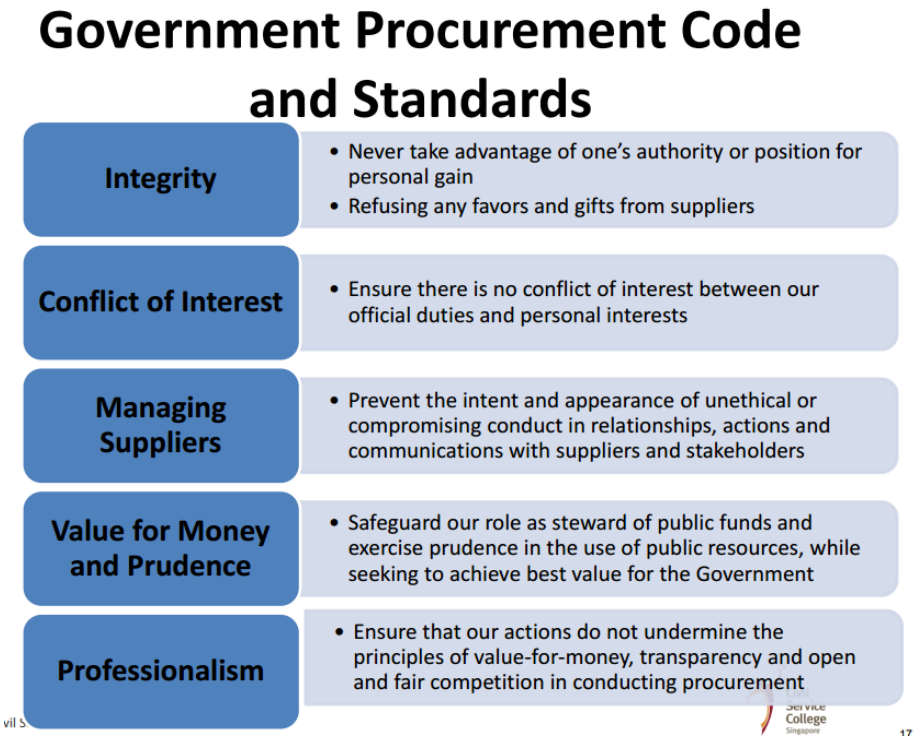
  บรรยายโดย

  Ms. Aang Choon Choo

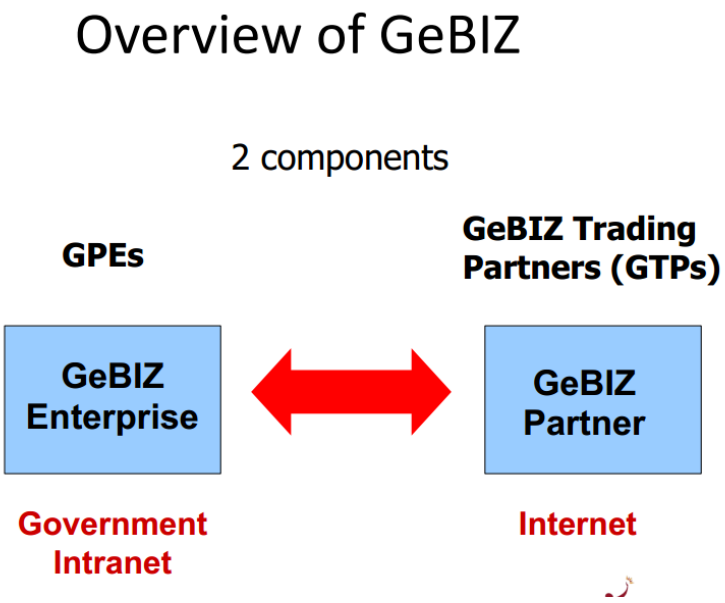
  Associate Trainer, Civil Service College

ประเทศสิงคโปร์มีคู่มือในการจัดซื้อของหน่วยงานภาครัฐ จัดทำโดยกระทรวงการคลัง มีหลักการสำคัญในการจัดซื้อ 3 ประการ ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรมและการประกวดราคา (Fair and open competition) และการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า (Value for money) ซึ่งประชาชนจะยอมรับการจัดซื้อของหน่วยงานภาครัฐหากเห็นว่า การซื้อนั้นได้รับการยอมรับจากประชาชน คุ้มค่าเงินที่ซื้อไป (อาจจะไม่ใช่ราคาถูกที่สุด) และรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรสาธารณะ

การจัดซื้อที่ประชาชนจะยอมรับว่าไม่เป็นการใช้งบประมาณที่ฟุ่มเฟือย ควรจะมีการค้นหาความต้องการในสินค้าหรือบริการนั้นก่อน แล้วค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด และพิจารณาความคุ้มค่า ในการจัดซื้อประเทศสิงคโปร์จึงมีหลักในการจัดซื้อ ดังแสดงในภาพ



ประเทศสิงคโปร์ใช้ระบบ Government Electronic Business หรือ GeBIZ เป็นการใช้ระบบ Internet-based Government-to-Business (G-to-B) ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดซื้อของภาครัฐ ระบบ GeBIZ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ GeBIZ enterprise และ GeBIZ Partner แสดงดังภาพ



ระบบการจัดซื้อ มีส่วนสำคัญช่วยให้การบริหารงานภาครัฐดีขึ้น เพราะในกระบวนการจัดซื้อสินค้าหรือบริการจะระบุบทบาทและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการทำงานและการตรวจสอบความโปร่งใส

- **การศึกษาดูงาน ณ อาคารรัฐสภา (Parliament House)**

คณะผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้เข้าเยี่ยมชมและศึกษาหาความรู้ ณ อาคารรัฐสภาของประเทศสิงคโปร์ สรุปประเด็นสำคัญได้ว่า

- ประเทศสิงคโปร์ปกครองโดยระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภา มีรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุด (The Constitution) โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุขและนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้ารัฐบาล นายกรัฐมนตรีคนปัจจุบัน คือ นายลี เซียน ลุง (Mr. Lee Hsien Loong) เป็นนายกรัฐมนตรีคนที่ 3 ของประเทศ และเป็นลูกชายของนายลี กวน ยู รัฐบุรุษผู้ทรงอิทธิพลในประวัติศาสตร์สิงคโปร์

- การประชุมรัฐสภาของประเทศสิงคโปร์มีรูปแบบเช่นเดียวกับอังกฤษ เช่น รูปแบบห้องประชุม การบันทึกการประชุมเป็นภาษาอังกฤษ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับฟังในสภาแต่ไม่สามารถแสดงความเห็นได้

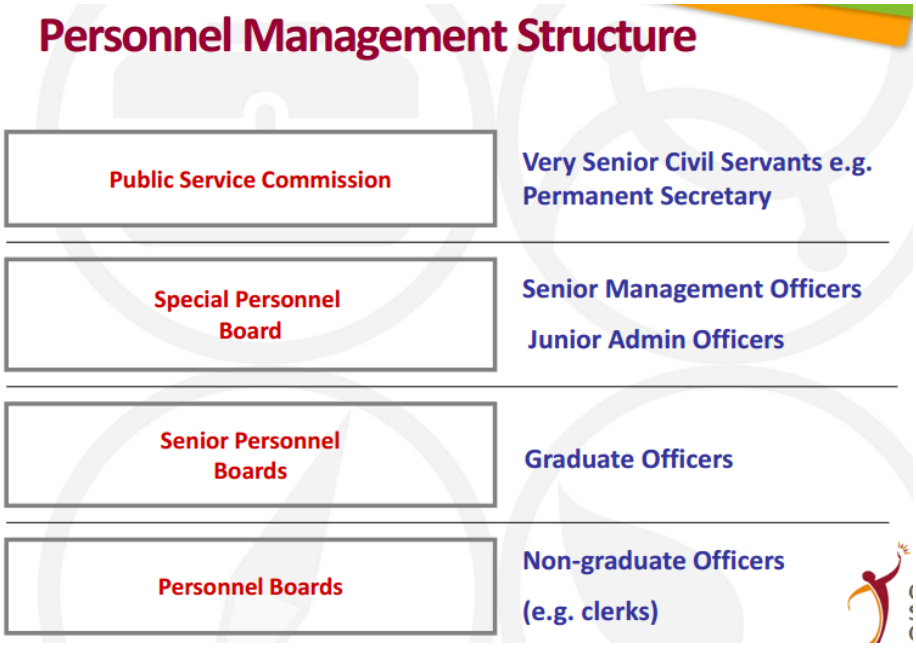
4.4 การอบรมวันที่ 4 (วันพฤหัสบดีที่ 17 ตุลาคม 2562)

- **หัวข้อ Human Resource Strategies in the Singapore Public Service**

  บรรยายโดย
  Ms Sarojini Padmanathan
  Director, Professional Matters Department
  Health Sciences Authority

พันธกิจของหน่วยงานภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ คือ การทำงานร่วมกับรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้ง การปกป้องอิสระภาพประเทศ รักษาไว้ซึ่งอำนาจอธิปไตย ความมั่นคงและความมั่งคั่ง และสนับสนุนกระบวนการยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน และปฏิบัติงานบนพื้นฐานของหลักคุณค่าการบริการภาครัฐ (Public service values) มุ่งเน้น ความซื่อตรง การให้บริการปรชาชนและประเทศชาติ และความเป็นเลิศของการให้บริการภาครัฐ

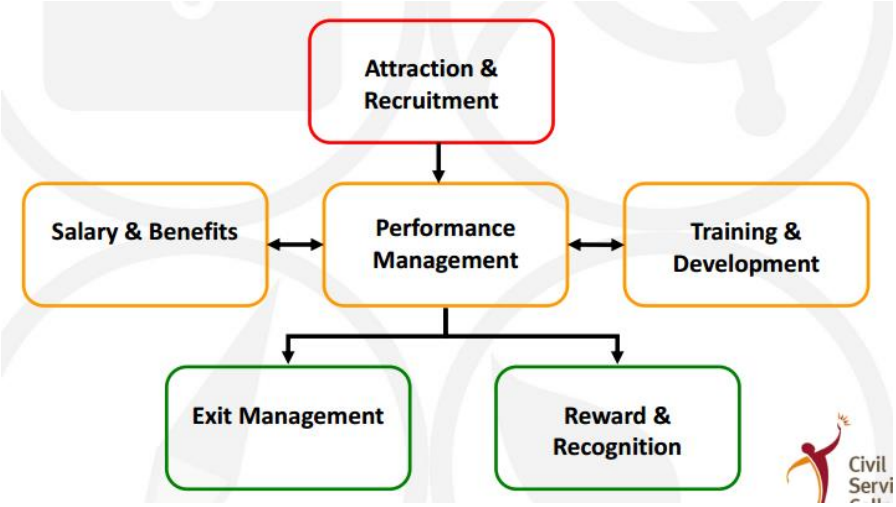
สำหรับการบริหารงานบุคคลากรของประเทศสิงคโปร์มีโครงสร้างประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังแสดงตามภาพ



- การดึงดูดผู้มีความสามารถและกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลากรในภาครัฐ

การดำเนินงานด้านบุคคลากรภาครัฐ ดำเนินงานบนพื้นฐานของความรับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และดำเนินงานตามบทบาทและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภาครัฐ เช่น การริเริ่มสร้างสรรค์ การออกแบบ และทบทวนนโยบาย

- องค์ประกอบสำคัญของการบริหารและพัฒนาบุคคลากรภาครัฐ



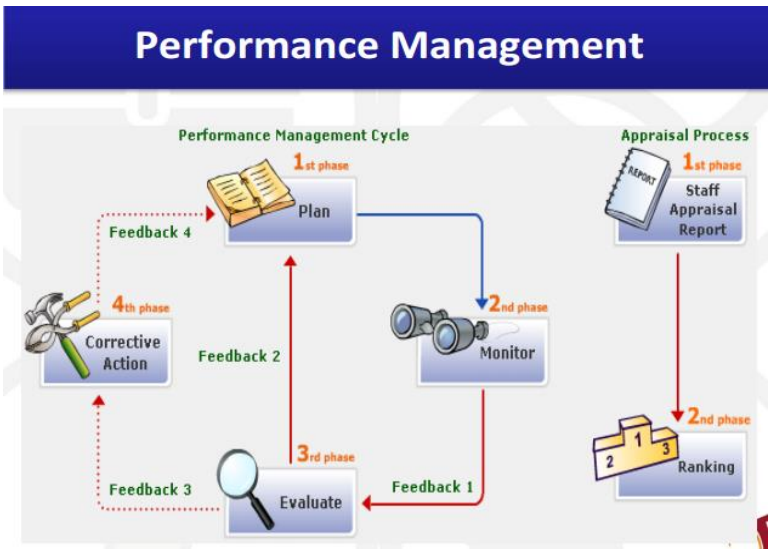
การบริหารและพัฒนาบุคคลากรภาครัฐมีหลักการสำคัญ ได้แก่

1) การคัดเลือกและการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ (Attraction & Recruitment): โดยเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันเพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีคุณภาพ

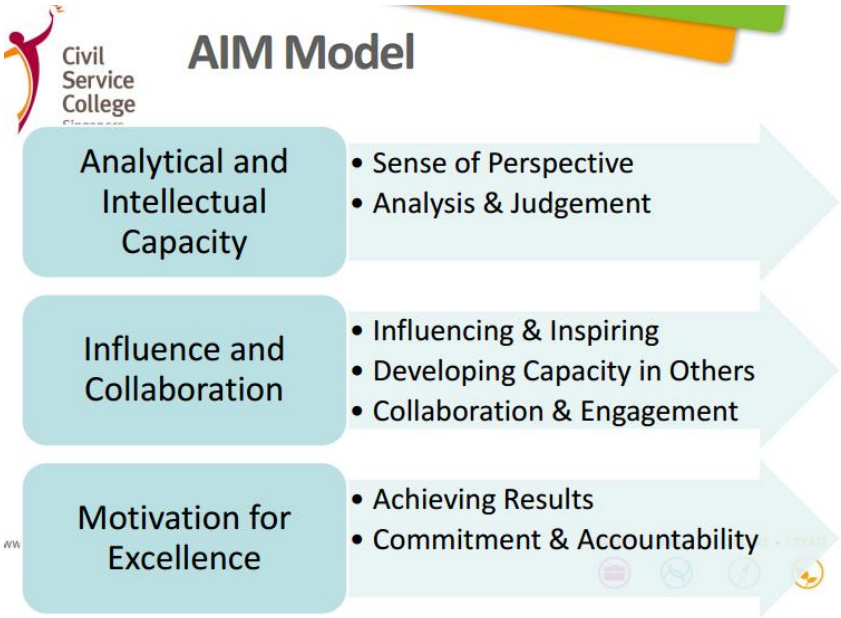
2) เงินเดือนและประโยชน์ (Salary & Benefit): การจ้างงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถแข่งขันได้ เช่น มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ปราศจากการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่สุจริต มีการแข่งขันเรื่องเงินเดือน

3) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Traing & Development): การเรียนและการพัฒนา เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องได้รับการฝึกอบรมประมาณ 100 ชั่วโมงต่อปี การฝึกอบรมจะต้องตอบโจทย์ความต้องการทั้งบุคคลและองค์การ โดยการฝึกอบรมทักษะสำคัญของบุคคลากรภาครัฐต้องประกอบด้วย 2 ส่วน คือ Core skills เช่น การบริการลูกค้า การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และ Function skills เช่น การให้คำปรึกษา โปรแกรมการตลาด

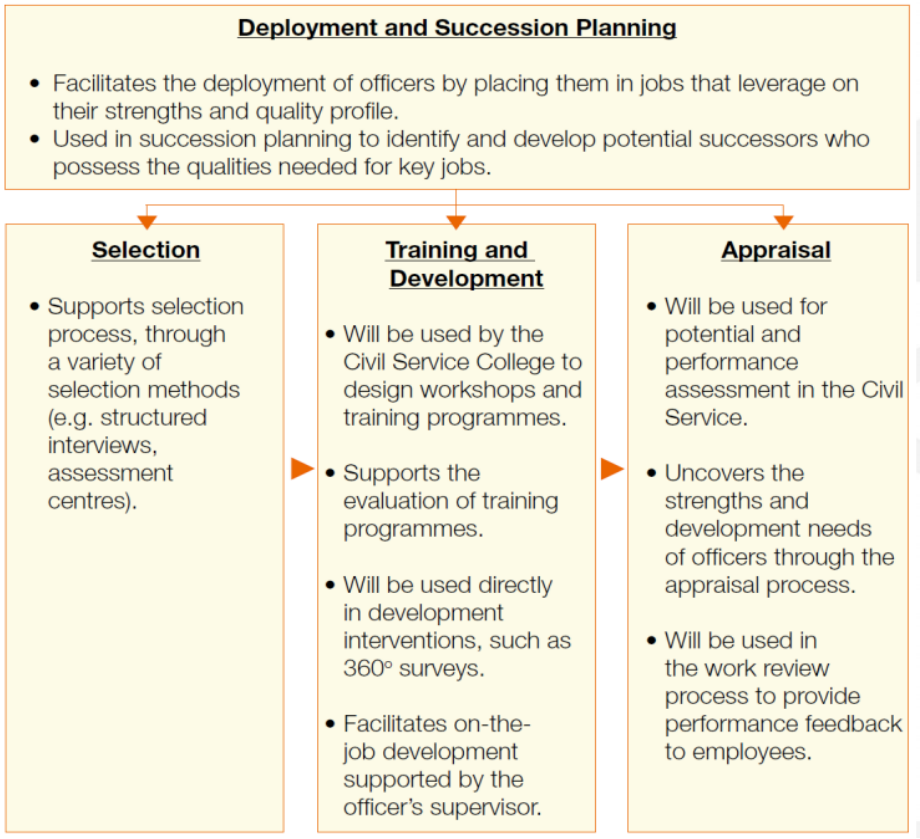
4) การบริหารจัดการการปฏิบัติงาน (Performance management): การบริหารจัดการการปฏิบัติงานมีหลักปรัชญาในการดำเนินงานว่า ทุกคนมีความสามารถพิเศษและความสามารถ มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถพิเศษ พัฒนาศักยภาพ เพิ่มโอกาสความก้าวหน้า สร้างความพึงพอใจแก่บุคคลากรเพื่อทำงานให้ดีที่สุด การบริหารจัดการการปฏิบัติงานมีรายละเอียดตามภาพ



- จุดประสงค์ของการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน



- โมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment)



- ระบบการจัดการความสามารถพิเศษ (Talent management system)

Process	Practices
Identify Talent	• Performance Appraisal • Ranking Exercise (Performance and Potential Assessment) • Positive Feedback • Contribution or Participation in Activities • Assessment of Work by Supervisors
Develop Talent	• Assignment of Special Projects • Job Rotations • Leadership Development Programmes • Opportunities for further education
Retain Talent	• Promotions • Training leading to Certification • Increments/Performance Bonus • Career Development opportunities • Succession Planning for Key Appointments

- การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

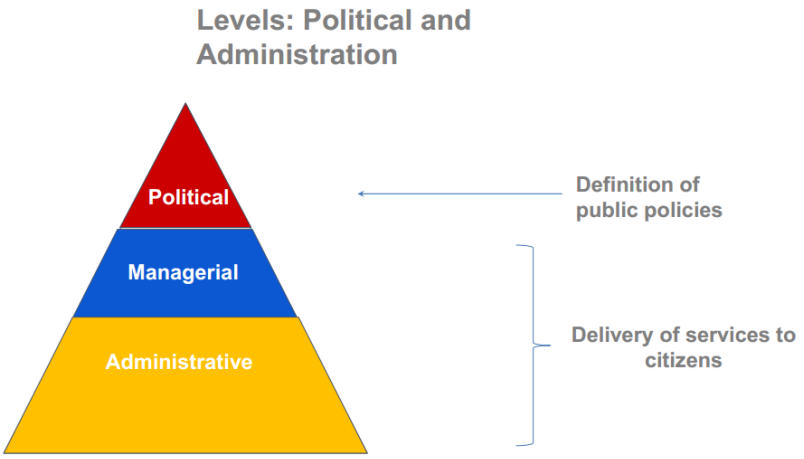
Leadership Development

- Public service leaders work closely with political leadership to formulate and implement policies
- Superior public sector leadership is critical to success of organisation
- Talent scouting and development of potential leaders

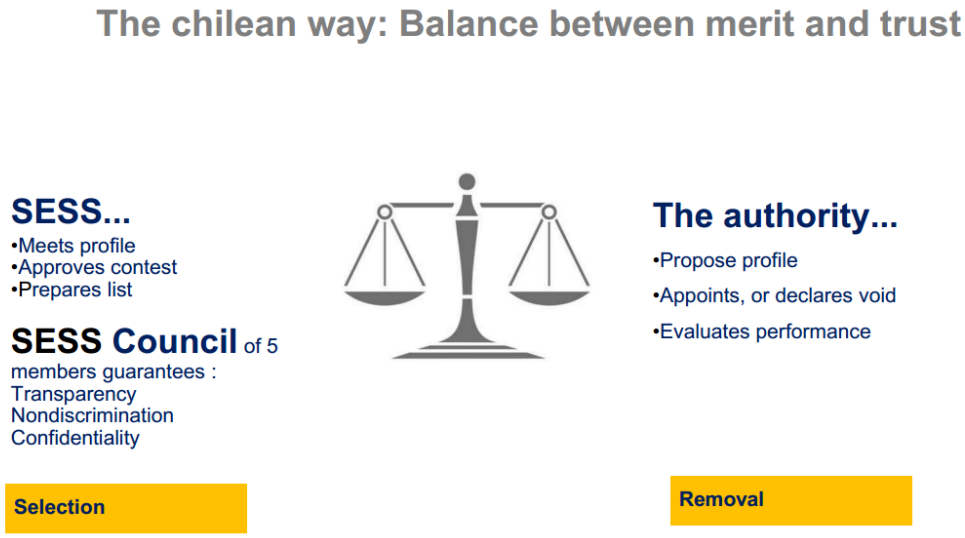
- **หัวข้อ Chilean Civil Service: Improving Public Service Management**
  บรรยายโดย
  เจ้าหน้าที่ประเทศชิลี

ประเทศชิลีแบ่งออกเป็น 16 ภูมิภาค ในขณะที่การบริหารงานภาครัฐเป็นการรวมอยู่ศูนย์กลาง มีระบบการเมืองที่มีประธานาธิบดี มีส่วนราชการทั้งหมด 24 กระทรวง มีการพัฒนาภาครัฐบนพื้นฐานของการบริหารใช้งบประมาณของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงทำให้มีปัญหาการคอร์รัปชั่นที่จำกัด เมื่อดูผลการประเมินในระดับโลกเกี่ยวกับประสิทธิภาพในนการใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐ ประเทศชิลีจัดอยู่ในอันดับที่ดี รวมทั้งมีผลการประเมิน CPI อันดับที่ 26 ของโลกจากทั้งหมด 180 ประเทศ

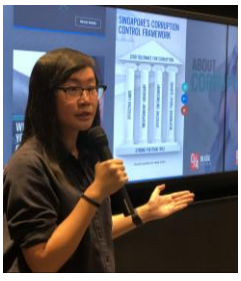
ประเทศชิลีมีกการปฏิรูปการบริหารจัดการบุคคล ระหว่างปี 2003 – 2018 และมีการเมืองและการบริหารงาน ดังภาพ



การบริหารงานของประเทศชิลี จะรักษาความสมดุลระหว่างความดีและความเชื่อมั่น ดังภาพ

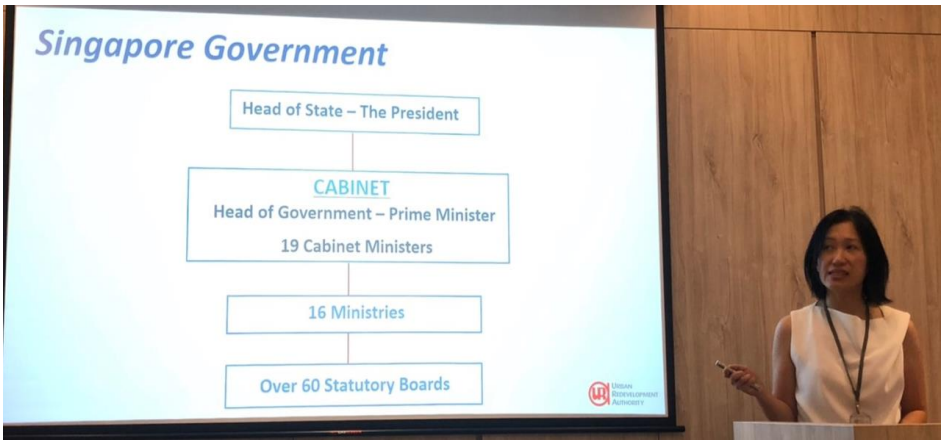


- **การศึกษาดูงาน ณ Corrupt Practices Investigation Bureau Gallery**
  บรรยายโดย
  เจ้าหน้าที่ของ CPIB Gallery

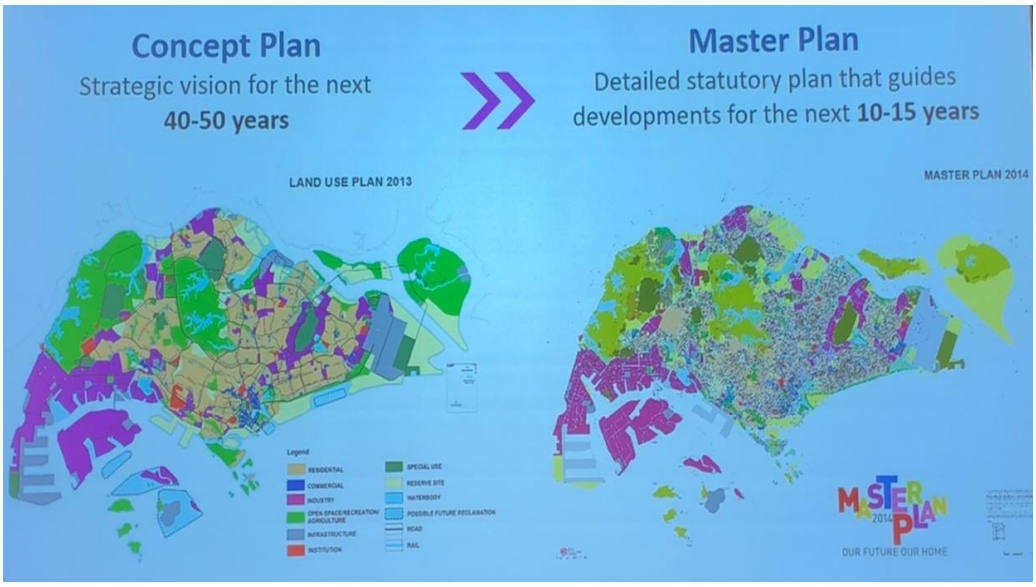


4.5 การอบรมวันที่ 5 (วันศุกร์ที่ 18 ตุลาคม 2562)

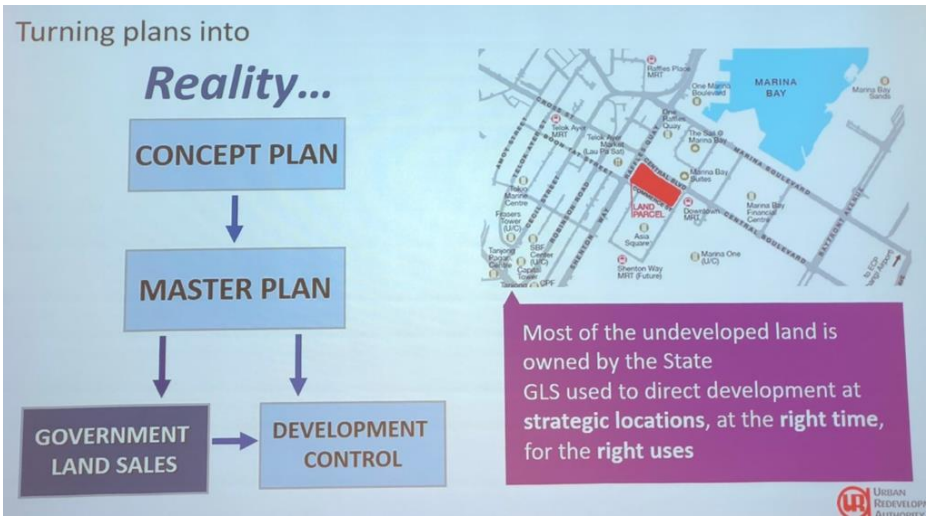
- **การศึกษาดูงาน ณ Urban Redevelopment Authority (URA)**
  บรรยายโดย เจ้าหน้าที่ URA



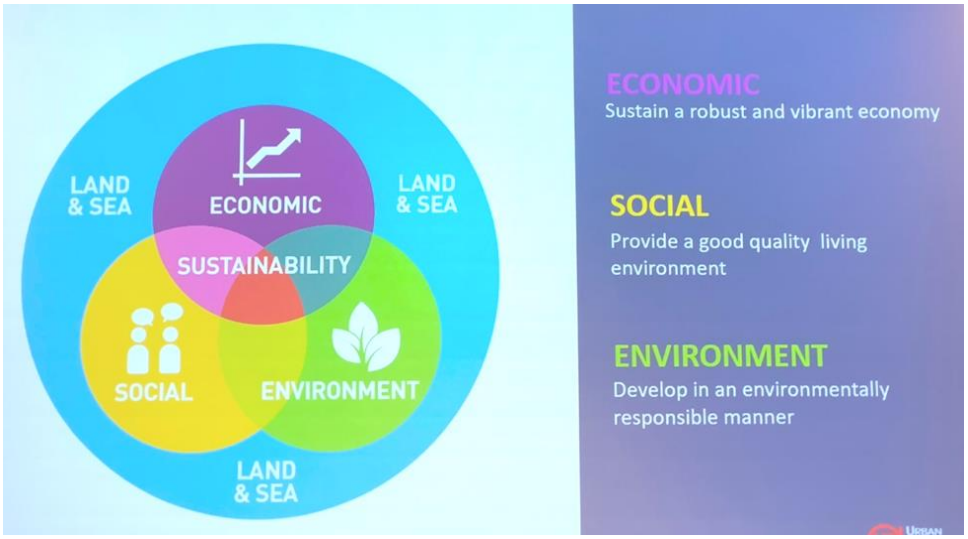
ประเทศสิงคโปร์มีการเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่อง มีแผนการใช้พื้นที่ 2 แบบ คือ Concept plan เป็นกลยุทธ์สำหรับ 40 – 50 ปี ข้างหน้า และ Master plan เป็นแผนสำหรับ 10 – 15 ปี ข้างหน้า โดย Master plan 2014 เป็นแผนที่ประกอบด้วยรายละเอียดแผนตามกฎหมายที่นำไปสู่การพัฒนา แผนการใช้พื้นที่ และภาพที่มองเห็นในมุมมองปกติ



การนำ Concept plan และ Master plan สู่การปฏิบัติจริง ได้แก่ การขายพื้นที่ของรัฐบาล (Government land sale) และการควบคุมการพัฒนา (Development control)



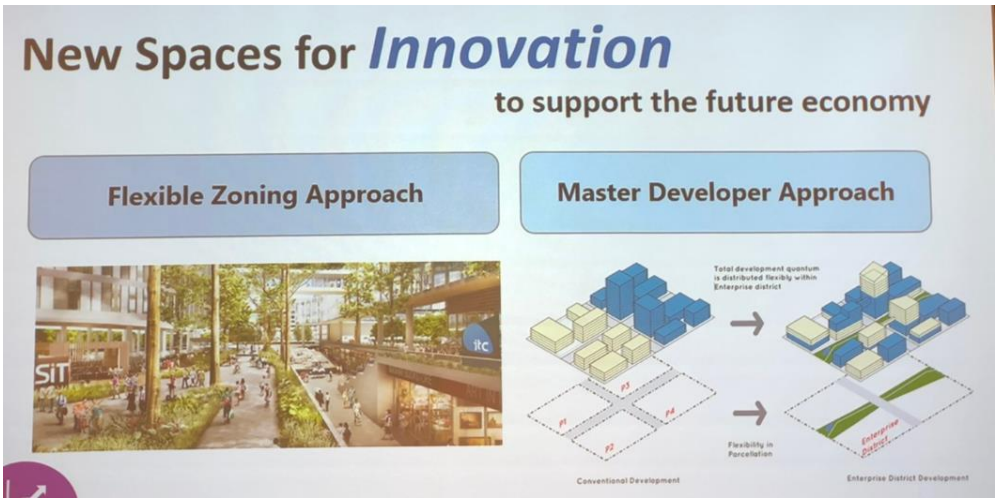
การพัฒนาพื้นที่ของประเทศสิงคโปร์อยู่บนพื้นฐานการพัฒนาแบบยั่งยืน โดยมี 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment)



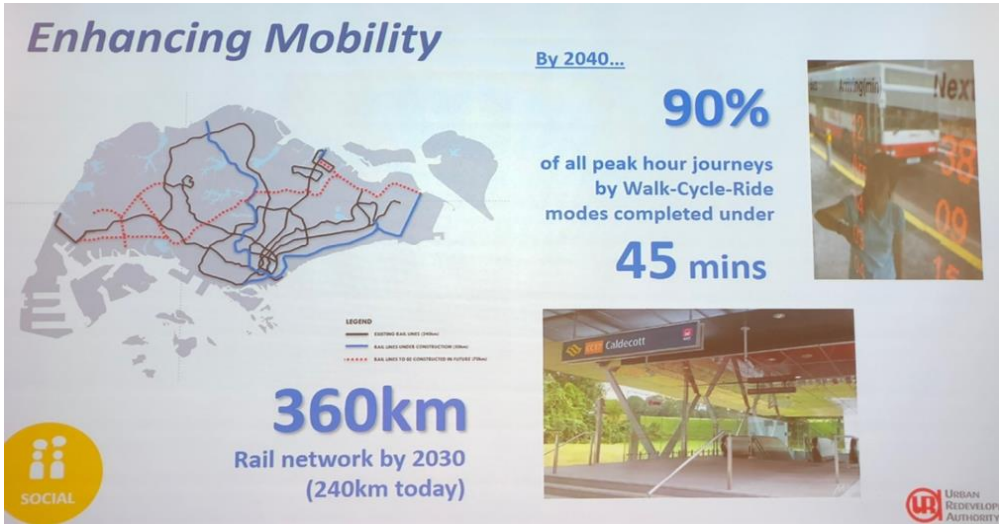
การใช้พื้นที่ให้เหมาะสมเพื่อสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นการใช้พื้นที่เพื่อขยายโอกาส การสร้างจุดแข็งในพื้นที่เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมใจกลางเมือง อาทิ Marina Bay บนพื้นที่เศรษฐกิจและ Jurong Industrial Estate เป็นพื้นอุตสาหกรรม สร้างงานแก่ประชาชน

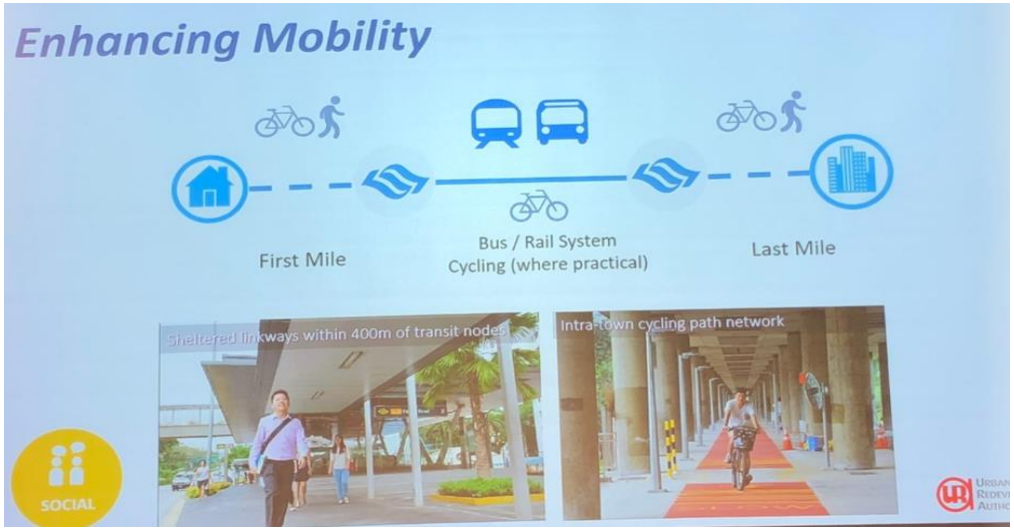
นอกจากนี้ สิงคโปร์ยังมีแนวคิดในการสร้างพื้นที่แบบต่างๆ ได้แก่

- พื้นที่นวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การสนับสนุนเศรษฐกิจในอนาคต โดยมีทั้ง Flexible Zoning Approach และ Master Developer Approach



- การเพิ่มความเคลื่อนไหวให้เมือง

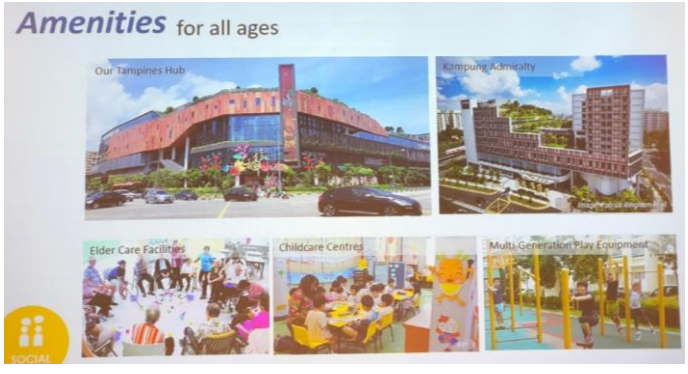




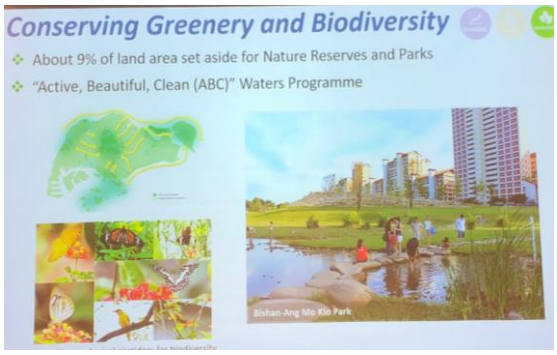
- การวางแผนเพื่อสิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพที่ดี

- การสร้างที่อยู่อาศัย

- การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่คนทุกวัย

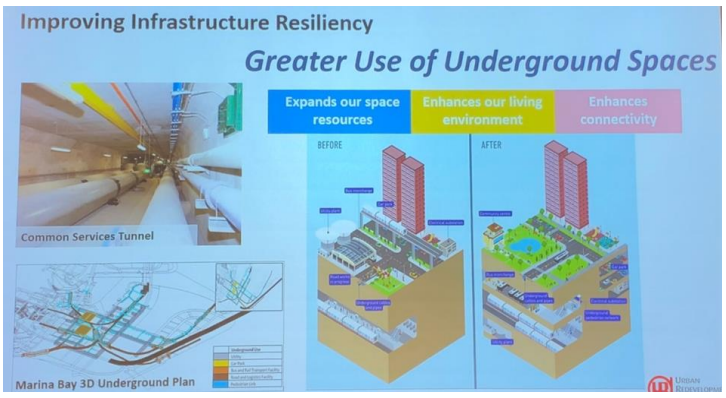


- การสร้างพื้นที่สีเขียว และความหลากหลายทางชีวภาพ



- การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

- การสร้างพื้นที่ใช้สอยใต้พื้นดิน



กล่าวโดยสรุป การใช้พื้นที่ของประเทศสิงคโปร์อยู่บนพื้นฐาน

- **หัวข้อ Programme Wrap Up and Reflections**
  บรรยายโดย
  Ms. Aang Choon Choo,
  Associate Trainer, Civil Service College

5. สรุปเนื้อหาจากการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปเนื้อหาจากการฝึกอบรม

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (Good governance) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่น (Corruption) และสร้างความโปร่งใส (Transparency) ในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แม้ว่าประเทศสิงคโปร์จะเป็นประเทศที่มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ไม่มีแหล่งน้ำ ไม่มีแหล่งเพาะปลูกเพื่อผลิตอาหาร มีพื้นที่สำหรับอยู่อาศัยจำกัด มีทรัพยากรทางธรรมชาติที่จำกัด แต่ด้วยมีผู้นำประเทศเช่น Mr. Lee Kuan Yew ที่มีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชน นำไปสู่การวางรากฐานที่เข้มแข็งของประเทศให้มีความมั่นคงมาจนถึงปัจจุบัน ประกอบกับประเทศสิงคโปร์มีแนวการบริหารงานภาครัฐที่ยึดประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ ส่งผลให้ประเทศสิงคโปร์มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศ (Unique nation) แม้ว่าประชาชนจะมีความหลากหลายของเชื้อชาติ

ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการพัฒนาและความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ในปัจจุบันเป็นผลมาจากความเข้มแข็งในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่นที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์สามารถแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่นได้สำเร็จ คือ ความมุ่งมั่นตั้งใจทางการเมือง (Political will) การมีหน่วยงานที่ทำงานอย่างเข้มแข็งอย่าง CPIB และ AGO รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากประชาชนและทุกภาคส่วนที่คอยตรวจสอบดูแลการทำงานของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง สิงคโปร์จึงเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้าง Transparency และ Good Governance สำหรับประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนในประเทศต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการเข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตร Transparency and Good Governance in Public Policy ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าในมิติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่งคง ล้วนมีรากฐานสำคัญมาจากความเข้มแข็งในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่น ดังนั้น ประเทศไทยควรนำแนวคิดและวิธีการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชั่นของประเทศสิงคโปร์มาประยุกต์ใช้ ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะ 4 หลักการสำคัญในการต่อต้านการคอร์รัปชั่น ได้แก่ 1) กฎหมายที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ (Strong and effective laws) 2) การบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพและการดำเนินคดี (Effective enforcement and prosecution) 3) ความน่าเชื่อถือ และความซื่อตรงในกระบวนการยุติธรรม (Reliable and incorruptible judiciary) และ 4) ความซื่อตรงและประสิทธิภาพภาครัฐ (Incorruptible and Efficient Public Service)

2. การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการร่วมกันป้องกันและกำจัดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่น เช่น 1) ภาครัฐ ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการปัญหาการคอร์รัปชั่นที่มีจำนวนไม่มากเกินไป ระบุบทบาทที่ชัดเจน มีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 2) ภาคประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคการเมือง โดยผ่านช่องทางต่างๆ

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (Performance assessment) มีความจำเป็นเพราะเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่น โดยการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลจะทำให้เกิดความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ควรมีกรอบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และบูรณาการร่วมกัน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่ประเมินการทุจริตคอร์รัปชั่นในภาครัฐควรเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมหารือและแสดงความคิดเห็น และส่งผลให้ผลประเมิน CPI ของประเทศบรรลุผลสำเร็จ

6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

6.1 ประโยชน์ต่อตัวผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

1) ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

1.1 สามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานในภาครัฐ

1.2 ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่นให้เห็นผลเป็นรูปธรรม การพัฒนานโยบายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

2) ประโยชน์อื่นๆ

2.1 ได้ศึกษาดูงานสถานที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐ ได้แก่ อาคารรัฐสภา Urban Redevelopment Authority (URA) และ Corrupt Practices Investigation Bureau Gallery (CPIB Gallery)

2.2 ได้เรียนรู้วิถีชีวิต สังคม วัฒนธรรม ของประชาชนชาวสิงคโปร์

2.3 ได้สร้างเครือข่ายการทำงาน โดยทำความรู้จักกับผู้เข้าร่วมการอบรมจากประเทศต่างๆ ที่เป็นตัวแทนจากประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 18 คน จาก 8 ประเทศ ได้แก่ บรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว พม่า ฟิลิปปินส์ เวียดนาม และไทย

6.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1) ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.1 นำความรู้เรื่องการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมภิบาลไปปรับใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดหรือแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงานภาครัฐ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาครัฐต่อไป

1.2 มีบุคคลากรมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจสำคัญของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามปรัชญาการดำเนินงาน ที่ว่า Good Governance For Better Life

2) ประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคคลากร

2.1 ได้นำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมเผยแพร่แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร โดยดำเนินการ ดังนี้ สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการอบรมเผยแพร่ผ่านแอบพลิเคชั่นไลน์ของสำนักงาน ก.พ.ร (OPDC official) และจะดำเนินการ เช่น จัดการประชุมเพื่อเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ตามโครงการ KM สำนักงาน ก.พ.ร.

2.2 เผยแพร่ข้อมูลที่ได้รับจากการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น และผู้สนใจ

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

กำหนดการฝึกอบรม (Programme Schedule)

SINGAPORE-CHILE THIRD COUNTRY TRAINING PROGRAMME (TCTP)

TRANSPARENCY AND GOOD GOVERNANCE IN PUBLIC POLICY

PROGRAMME SCHEDULE

14 – 18 October 2019

IMPLEMENTED BY

© CSC International, Civil Service College

Day 1, 14 October 2019 (Monday)

Time	Session	Attire / Venue
08:00 – 08:30	Disbursement of Per Diem	*Please be at the hotel lobby at 8am.*
08:30 – 09:00	Travel Time	
09:00 – 09:45	**Opening Ceremony** • Welcome remarks • Group photo taking • Welcome tea reception	Attire: Jacket with tie **Cassia Room** **Civil Service College** 31 North Buona Vista Road Singapore 275983
09:45 – 10:00	**Programme Overview and Administrative Briefing**	
10:00 – 12:00	**Foundations and Frameworks: Singapore's Approach to Governance** • Singapore's governing context and key principles of governance • Singapore's administrative and political structures *By Mr KOH Gim Liong* *Associate Trainer, Civil Service College*	
12:00 – 13:00	Lunch	Various venues around CSC
13:00 – 15:00	**Public Policy Development** • The processes of policy formulation, implementation, and evaluation • Understanding and managing complexities in Public Policy Development • Public policy and global policy trends *By Mr KOH Gim Liong* *Associate Trainer, Civil Service College*	**Cassia Room** **Civil Service College** 31 North Buona Vista Road Singapore 275983
15:00 – 15:15	Tea Break	
15:15 – 16:45	**Chilean Cooperation and a Brief Review of Role of the Chilean Civil Service/Government and Public Sector Modernisation** • Chile's experience • Chile's administrative and political structures By *Ministry of the General Secretariat of the Presidency of Chile, Public Integrity and Transparency Commission*	
16:45 – 17:00	**Evaluations**	
17:00	End of Day 1	

Day 2, 15 October 2019 (Tuesday)

Time	Session	Attire / Venue
08:30 – 09:00	Travel Time	*Please be at the hotel lobby by 8:25am.*

09:00 – 10:30	**The Singapore Experience in Corruption Control**
	
	• Factors contributing to the push towards corruption control
	• Singapore's 4 pillars of corruption control:
	  ○ Effective laws
	  ○ Effective enforcement
	  ○ Independent judiciary
	  ○ Responsive public service
	• Lessons from the 50 years of anti-corruption efforts
	
	By Mr WONG Choong Mann
	Associate Trainer, Civil Service College
	Former Director of Investigations,
	Corruption Practices Investigation Bureau (CPIB)
		Attire:
		Office attire
		
		Cassia Room
		Civil Service College
		31 North Buona Vista Road
		Singapore 275983

10:30 – 10:45	Tea Break	
10:45 – 11:30	**The Singapore Experience in Corruption Control (Continued)**	
11:30 – 1:30	Lunch	Various venues around CSC
1:30 – 15:00	**Accountability in Public Governance** • Role of the Auditor-General's Office in ensuring public accountability and good governance • Framework of public accountability, policies, and processes relating to the accounting, management, and use of public monies *By Prof TEO Chee Khiang* *Associate Trainer, Civil Service College* *Former Deputy Auditor General*	**Cassia Room** **Civil Service College** 31 North Buona Vista Road Singapore 275983
15:00 – 15:15	**Tea Break**	
15:15 – 17:00	**Accountability in Public Governance (Continued)**	
17:00 – 18:30	**Return to Hotel to Freshen Up and Quick Dinner**	
18:30 – 22:30	**Social Programme**	Please be at the hotel lobby at 18:00.
22:30	End of Day 2	

Day 3, 16 October 2019 (Wednesday)

Time	Session	Attire / Venue
08:30 – 09:00	Travel Time	*Please be at the hotel lobby by 8:25am.*
09:00 – 10:30	**Good Practices in Transparency and Why/How it Supports Institutional Strengthening (by Chile)** *By Chilean Council for Transparency*	Attire: Office attire **Cassia Room** **Civil Service College** 31 North Buona Vista Road Singapore 275983
10:30 – 10:45	Tea Break	
10:45 – 12:00	**Good Practices in Public Procurement (by Chile)** • Main learnings in 15 years • Successful collaborative experiences for greater savings for the Chilean state	
12:00 – 13:00	Lunch	Various venues around CSC
13:00 – 15:00	**Checks and Balances in Procurement** • Measures to ensure fair competition in procurement • Checks and balances needed to ensure transparency in procurement *By Ms ANG Choon Choo* *Associate Trainer, Civil Service College*	**Cassia Room** **Civil Service College** 31 North Buona Vista Road Singapore 275983
15:00 – 15:15	Tea Break	
15:15 – 16:00	Travel Time	
16:00 – 17:00	**Learning Journey to Parliament House** *By Parliament House*	**Parliament House** 1 Parliament Place Singapore 178880
1700 – 1800	**Return to Hotel to Freshen Up**	
1830	**Travel Time**	Please be at the hotel lobby at 18:00.
1830 – 2100	**Dinner Reception**	**Chilean Embassy** 2 Peirce Hill, Singapore 248559
21:00	End of Day 3	

Day 4, 17 October 2019 (Thursday)

Time	Session	Attire / Venue
08:30 – 09:00	Travel Time	*Please be at the hotel lobby by 8:25am.*
09:00 – 10:15	**Human Resource Strategies in the Singapore Public Service** • Philosophy of human resource management and development system in the Singapore public service • Talent attraction and management strategies • Performance management system *By Ms Sarojini PADMANATHAN* *Director, Professional Matters Department* *Health Sciences Authority*	Attire: Office attire **Cassia Room** **Civil Service College** 31 North Buona Vista Road Singapore 275983
10:15 – 10:30	Tea Break	
10:30 – 12:00	**Human Resource Management and Development in the Chilean Civil Service** • Role of meritocracy in government effectiveness	
12:00 – 12:30	Travel Time	
12:30 – 14:00	**Official Lunch hosted by MFA**	**Straits Café Rendezvous Hotel Singapore** 9 Bras Basah Road Singapore 189559
14:00 – 14:30	Travel Time	
14:30 – 16:30	**Learning Journey to Corrupt Practices Investigation Bureau Gallery** *Hosted by TAN Chai Ying* *Senior Assistant Director (Investigations Policy Unit)*	**Corruption Reporting and Heritage Centre** 247 Whitley Road Singapore 297830
16:30	End of Day 4	

Day 5, 18 October 2019 (Friday)

Time	Session	Attire / Venue
09:00 – 09:30	Travel Time	*Please be at the hotel lobby by 8:55am.*
09:30 – 11:30	**Learning Journey to the Urban Redevelopment Authority** • Ensuring a clean environment for citizens to work and play • Creating a good environment for investments *By URA*	Attire: Office attire **Urban Redevelopment Authority** 45 Maxwell Road Singapore 069118
11:30 – 12:00	Travel Time	
12:00 – 13:00	Lunch	Various venues around CSC
13:00 – 15:00	**Programme Wrap Up and Reflections** *Facilitated by Chilean and Singaporean Trainers Associate Trainer, Civil Service College*	**Cassia Room** **Civil Service College** 31 North Buona Vista Road Singapore 275983
15:00 – 15:15	Programme Evaluation and Feedback	
15:15 – 15:30	Tea Break	
15:30 – 16:00	**Closing Ceremony** • Closing Remarks • Presentation of Certificates	
16:00	**End of Programme**	

CIVIL SERVICE COLLEGE	
Programme Manager	
Name	Ms Yong Jiamin
Telephone	+65 6874 7563
Email	yong_jiamin@cscollege.gov.sg
Support Officer	
Name	Mr Muhammad Khairil
Email	muhammad_khairil@cscollege.gov.sg

HOTEL ACCOMMODATION	
Address	**Yotel Orchard** 366 Orchard Road Singapore 238904
Telephone	Ms Grace Leow 9847 9009
Website	grace.leow@yotel.com

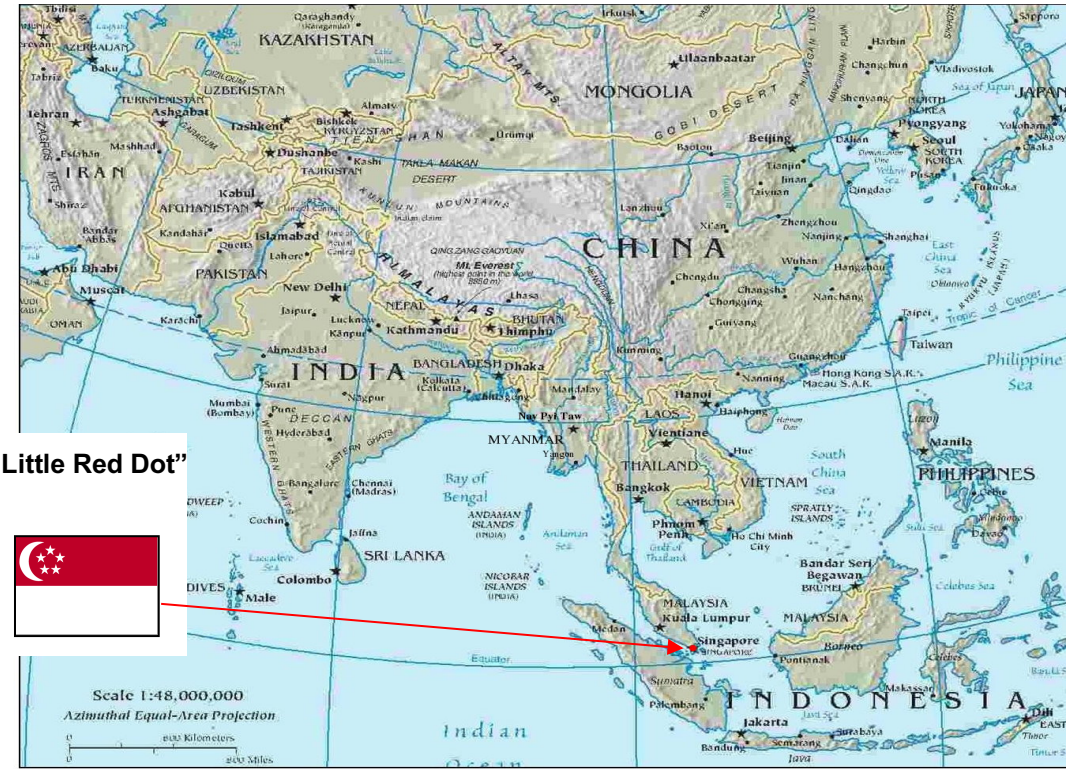
ภาคผนวก ข

เอกสารประกอบการบรรยายจากการฝึกอบรม

เอกสารประกอบการฝึกอบรมวันที่ 1
วันที่ 14 ตุลาคม 2562

About Singapore[1]

Background



"Little Red Dot"

1. The Republic of Singapore is an island city-state with a population of 5.639 million[2]. With a land mass of just 724.2 sq km located in the southern tip of the Malay Peninsula[3], it is also one of the world's most crowded countries[4].

---

[1] Unless otherwise indicated, the statistics are based on those published by the Department of Statistics: https://www.singstat.gov.sg/

[2] Total population comprises Singapore residents and non-residents. The resident population is 3.994 million or 71% of the population, comprising 3.439 million Singapore citizens (62%) and 0.527 million permanent residents (9%). The remaining, about 1.644 million or 29%, is made up of non-residents. *(Jun 2018)*

[3] Land area *(2018)*. Location is at 1°17′N, 103°51′E, situated near the equator and has a typically tropical climate, with abundant rainfall, high and uniform temperatures, and high humidity all year round. Singapore's climate is characterised by two monsoon seasons from December to early March, and from June to September. The daily temperature range has a minimum usually not falling below 23-25ºC during the night and maximum not rising above 31-33ºC during the day. (Refer http://www.weather.gov.sg/climate-climate-of-singapore/. *(2018)*

[4] Population density: 7,804 per sq km *(2018)*

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

2. Singaporeans are largely descendants from immigrants who came mainly from China, the Malay Peninsula and Archipelago, and the Indian sub-continent. They are made up of people with diverse ethnic[5] and religious beliefs[6].

3. There are 4 official languages in the country, namely:

   a) Malay (as national language);
   b) English (as language of administration);
   c) Chinese (i.e. Mandarin); and
   d) Tamil.

4. Since independence, Singapore has managed to enjoy a real GDP growth of 8.6% per annum over the period 1965 to 1999[7].However, in the last 2 decades, it was subjected to the impact of the Asian Financial Crisis in 1997, the arrival of global terrorism threats since 9/11 in the United States in 2001, the onset of SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) in 2003, and the global financial and economic crisis in 2008-2009.

5. Fundamentally, it is Singapore's quest for continual change and reforms that have helped shaped what Singapore is today.

---

[5] Chinese: 76.1%; Malay 15%; Indian 7.5%; Others: 1.5% *(2018)*
[6] Buddhism/Taoism 43.2%; Christianity: 18.8%; Islam: 14.0%; Hinduism: 5.0%; Other Religions: 0.6%; No Religion: 18.5% *(2015)*
[7] Refer http://www.mas.gov.sg/masmcm/bin/pt1Overview_of_Singapore_Economy.htm. Accessed on 15 Feb 2007.

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

The Road to Independence

6. The modern Singapore was founded as a British trading post in 1819 and subsequently became its colony in 1824. Due to its strategic location at the southern tip of the Malay Peninsula, Singapore quickly developed as a major trading centre and seaport. This came to a halt in 1942 when Singapore fell into the hands of the Japanese empire (it was renamed as "Syonanto" or Light of the South). This was one of the darkest moments in Singapore's history. However, it moulded the characters of our early leaders and ignited their passion for an independent Singapore. After the war ended in 1945, Singapore reverted to British rule.

7. In 1959, Singapore was granted self-rule and subsequently through merger, became part of the Malaysia federation in 1963. However, there were fundamental disagreements over policies between the Singapore and the Malaysian federal government and Singapore was expelled from the federation and eventually became independent on 9 August 1965.

8. Essentially, Singapore had nothing to start with. Lack of natural resources (it does not even have enough water supply and home-grown food); high unemployment rates; insufficient and poor quality housing; riots on the streets; lowly-skilled workers; a small domestic economy. It is a small island with little to offer, except its strategic location, good harbour and its people.

9. For the latest statistics, please refer to Annex A.

10. Singapore also has received many international accolades or recognitions. You can find a listing from the website of Singapore Economic Development Board[8].

[8] Refer https://www.edb.gov.sg/

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

11. What we have achieved so far:

	1965	**2018**
Population	1.89 million	5.64 million
GDP (at Current Market Price)	S$3 billion	S$491.2 billion
Per Capita GDP	S$1,580	S$87,108
Unemployment	8 ~ 9%	2.1%
Literacy Rate	72%	97%
Life Expectancy at Birth	69.5 years	83.2 years
Home Ownership	9%	91%

12. Perhaps Singapore's progress is most aptly summarised from the following speech made by its Prime Minister:

Exceeding the Most Optimistic Expectations

"We have gone from 3rd to 1st world in one generation…from almost nothing, we created something unique. Succeeded beyond expectations, at many levels."

—Lee Hsien Loong
Prime Minister, 2005

Little Red Dot with a Passion

"We may be small, but we have high hopes and big dreams and so long as we are a little red dot in the middle of Southeast Asia, let people know that we are a people who will keep on trying and never say die. And with this spirit, the future is ours to make."

—Lee Hsien Loong, Prime Minister
National Day Rally Speech, 2004

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Learning Points

Notes:

1. What are the key concepts learnt?
2. Consider how the concepts can be modified to better suit your current framework
3. Document the areas that require follow-up

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Structure of Singapore Governance

The Singapore Political Landscape

1. Singapore is a republic with a parliamentary system of government based on the Westminster system from the United Kingdom.

2. The powers of government are divided into 3 branches:

    a) Legislature:
        i. President
        ii. Parliament

    b) Executive:
        i. President
        ii. Cabinet

    c) Judiciary:
        i. Supreme Court
        ii. State Courts
        iii. Family Justice Courts

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

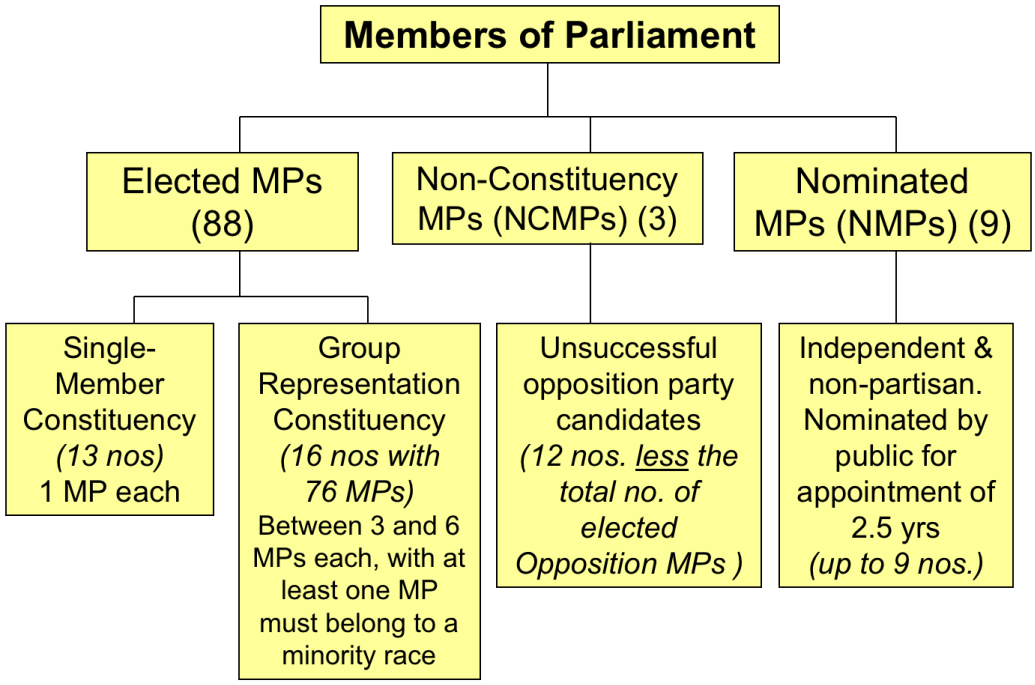
Elected President of Singapore

- https://www.istana.gov.sg/
- The President is the head of state, an appointment made in accordance with the Constitution.
- Directly elected by citizens via a presidential election, the President holds a 6-year term of office. The last presidential election was held in September 2017, being a reserved election for candidates from the Malay Community.
- The President is to be politically neutral; he cannot join any political party.
- In most situations, the President needs to act in accordance with the advice of Cabinet (or a Minister authorised by Cabinet) when carrying out his statutory functions. In this regard, it is often a ceremonial role.
- However, based on the Constitution, the President has veto powers for certain exceptional issues whereby he can decide in his discretion whether to give or withhold assent. The following are some examples:
  - Appointment of Prime Minister
  - Appointment of key personnel in the Government, e.g. Chief Justice, Auditor-General, Attorney-General, Accountant-General, Chief of Defense Force, Commissioner of Police, Director of Corrupt Practices Investigation Bureau
  - Appointment of key personnel from those Statutory Boards and Government-linked Companies (GLCs) as listed in the Fifth Schedule of the Constitution
  - To protect the past reserves of the country
  - To provide a check on Government's execution in the following areas:
    - Detention under Internal Security Act
    - Restraints for the maintenance of religious harmony
    - Corrupt practices investigation

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Parliament

- https://www.parliament.gov.sg/
- The Singapore Parliament is elected by Singapore citizens (aged 21 years and above) through a general election exercise. The term of office is for a period of 5 years.
- The last general election was held in September 2015. The ruling party has been the People's Action Party (PAP) since 1959.
- The Parliament is unicameral(i.e. single house or chamber). It has 3 types of Members of Parliament (MPs) as follows:



- The present Thirteenth Parliament has 100 MPs, consisting of 88 elected MPs, 3 Non-Constituency MPs (NCMPs) and 9 Nominated MPs (NMPs).
- The areas of responsibility include:
  - As representatives of citizens
  - Legislature
    - Passing, amending, aborting, reviewing of law
    - Reviewing and approving the Government's financial policies and budget

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Cabinet

- https://www.pmo.gov.sg/the-cabinet

- In accordance with the Constitution, after a general election, the President would appoint a Prime Minister to lead the Cabinet. The Prime Minister would have to be a Member of Parliament who in the President's judgment is likely to command the confidence of the majority of the Parliament.

- Subsequently, on the advice of the Prime Minister, the President will appoint the other Cabinet members (from the other Members of Parliament).

- Currently, the Cabinet comprises the following:
  - Prime Minister (also as the head of government)
  - Deputy Prime Minister
  - Senior Ministers
  - Ministers, who will be responsible for the various ministries and matters

- Generally, Cabinet and ministers are responsible for the setting of general direction and controls. They are collectively responsible to the Parliament.

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

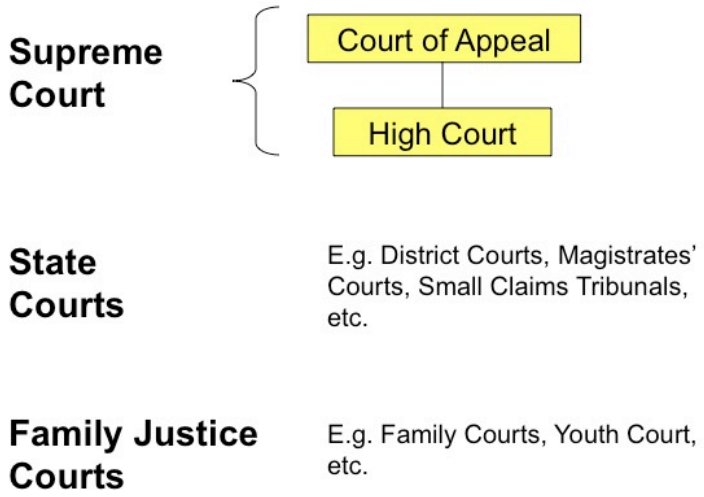
Judiciary

- https://www.supremecourt.gov.sg/
  https://www.statecourts.gov.sg/
  https://www.familyjusticecourts.gov.sg/

- The Judiciary is established in accordance with the Constitution to independently administer justice. It is led by the Chief Justice.

- The Judiciary comprise:
  - Supreme Court;
  - State Courts; and
  - Family Justice Courts

- The Structure of Judiciary is as follows:



CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Introduction to Singapore Government

3. A brief description of the Government of Singapore is outlined:

The Singapore Government

• https://www.gov.sg/
https://www.gov.sg/sgdi/
 	
• The Government of Singapore is a separate legal entity. It comprises the following:
  • Ministries; and
  • Organs of State.
 	
• Singapore has only one level of government, i.e. central government. There is no local government.
 	
• However, the legal entity of Singapore Government does not include the following as they are separate legal entities from the Government:
  • Statutory Boards; and
  • Government-linked companies or GLCs.

4. The Ministries and Organs of State are part of the Singapore Civil Service:

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Ministries

- Total = 16

  - Ministry of Communications and Information (MCI)
  - Ministry of Culture, Community and Youth (MCCY)
  - Ministry of Defence (MINDEF)
  - Ministry of Education (MOE)
  - Ministry of the Environment and Water Resources (MEWR)
  - Ministry of Finance (MOF)
  - Ministry of Foreign Affairs (MFA)
  - Ministry of Health (MOH)
  - Ministry of Home Affairs (MHA)
  - Ministry of Law (MINLAW)
  - Ministry of Manpower (MOM)
  - Ministry of National Development (MND)
  - Ministry of Social and Family Development (MSF)
  - Ministry of Trade & Industry (MTI)
  - Ministry of Transport (MOT)
  - Prime Minister's Office (PMO)

- The number of ministries is decided by the Cabinet
- Based on needs, each Ministry may be led by one or two Ministers. They are assisted by the Permanent Secretaries and their officers
- Permanent Secretaries are the highest-ranking public officers
- Generally, Cabinet and Ministers (and assisted by the Ministers of State and Parliamentary Secretaries) are responsible for the setting of general direction and controls
- Permanent Secretaries will lead the public officers (e.g. Deputy Secretaries, Directors, etc.) to establish detailed operating policies and procedures, so as to ensure the efficient and effective execution of policies and smooth running of the country
- Ministries are funded by the Ministry of Finance from the Government expenditure budget as approved by the Parliament/President

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Organs of State

- Each of them is specifically set up by the Constitution
- Objective: To enable them to operate independently
- They are also funded from the Government expenditure budget

  - Istana (i.e. President's Office)
  - Attorney-General's Chambers (AGC)
  - Auditor-General's Office (AGO)
  - The Cabinet (CAB)
  - Supreme Court (SUPCOURT)
  - State Courts
  - Family Justice Courts (FJC)
  - Parliament of Singapore (PH)
  - Public Service Commission (PSC)
  - Presidential Councils
    - Council of Presidential Advisers
    - Presidential Council for Minority Rights
    - Presidential Council for Religious Harmony

5. The Singapore Public Sector, also known as the Public Service, is usually understood to include the following:

   a. Government (Ministries and Organs of State); and
   b. Statutory Boards.

6. Statutory boards are <u>not</u> part of the Singapore Civil Service, because they are legally distinct from the Government of Singapore.

7. The total number of public sector officers, i.e. from both the Government and Statutory Boards, is about 145,000. Within the Public Service is the Civil Service, comprising about 85,000 officers in the Ministries.

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

8. Statutory Boards assist the Ministries in providing public services:

Statutory Boards

- https://www.gov.sg/sgdi/statutory-boards

- There are more than 60 Statutory Boards. Each of them is set up by the Legislature through specific law:
  - E.g. Civil Service College Act, Housing and Development Act, Singapore Polytechnic Act
  - The Statutory Board is a separate legal entity (and is therefore not part of the Government) and it is run as a corporation
  - They are supervised by the respective Ministries

- Division of responsibilities:
  - Generally, the Ministries are responsible for the formulation of broad policies
  - Statutory Boards are responsible for the execution and operations, such as:
    - Provision of essential services to the members of public (e.g. public housing, water, public education)
    - Promoting economic activities (e.g. attracting foreign investment, provision of industrial land & building)
    - Infrastructure development (e.g. environmental management, public transportation)
    - Performing regulatory functions (e.g. central bank, collection of taxes)
    - Etc.

- Financing:
  - Statutory Boards can usually charge the general public and commercial firms with fees and charges for services rendered
  - They may also receive funding from the Government, in the form of grants, agency fees, loans or equity injection (as appropriate)

- Operations:
  - They are managed by the Board and Management of the Statutory Boards
  - The roles and responsibilities of each Statutory Board are governed by the legislation that established the Statutory Board, as well as the Public Sector (Governance) Act
  - Generally, Statutory Boards enjoy greater autonomy and flexibility. They can freely decide on the internal operating rules

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Examples of Statutory Boards and their Supervisory Ministries		
Prime Minister's Office (PMO) • Corrupt Practices Investigation Bureau (CPIB) • Elections Department (ELD) • National Research Foundation (NRF) • National Security Coordination Secretariat (NSCS) • Public Service Division (PSD) • Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO) • Strategy Group (SG) <u>Statutory Boards</u> • Civil Service College (CSC) • Government Technology Agency of Singapore (GovTech) • Monetary Authority of Singapore (MAS)	Ministry of Finance (MOF) • Accountant-General's Department (AGD) • Vital - Shared Services • Singapore Customs <u>Statutory Boards</u> • Accounting and Corporate Regulatory Authority (ACRA) • Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS) • Singapore Accountancy Commission (SAC) • Singapore Totalisator Board (Tote Board)	Ministry of National Development (MND) <u>Statutory Boards</u> • Building and Construction Authority (BCA) • Council for Estate Agencies (CEA) • Housing and Development Board (HDB) • National Parks Board (NParks) • Urban Redevelopment Authority (URA) <u>Professional Boards</u> • Board of Architects • Professional Engineers Board

Government-Linked Companies (GLCs)

9. Government-linked companies, also known as GLCs, are established under the Companies Act. These entities are <u>not</u> part of the public sector. They are set up for special purposes of the Government or Statutory Boards.

10. They are essentially state-owned enterprises or SOEs, Many of them are controlled through Temasek Holdings Private Limited (<u>https://www.temasek.com.sg</u>). The ownership of such entities can be 100% or less.

11. GLCs are based on commercial principles and practices, i.e. they need to ensure profitability. They are managed by a Board of Directors whose roles and responsibilities are governed by the Companies Act as well as the interests of other owners and investors.

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

12. Some of the reasons for establishing GLCs include the following:

    a. To establish specific economic sectors whereby private sector is either weak or non-existent. Examples include:
        i. Singapore Airlines
        ii. Development Bank of Singapore
        iii. Sembawang Shipbuilding, Keppel Shipbuilding, Jurong Shipbuilding
        iv. Singapore Petroleum Corporation

    b. To achieve specific strategic considerations. Examples include:
        i. Singapore Technologies
        ii. Government of Singapore Investment Corporation (GIC)
            - https://www.gic.com.sg/
        iii. Temasek Holdings Pte Ltd
            - https://www.temasek.com.sg/
        iv. MOH Holdings Pte Ltd
            - http://www.mohh.com.sg/

    c. As a result of corporatisation/privatisation exercises of the Government departments or Statutory Boards. Examples include:
        i. Singapore Telecommunications
        ii. Singapore Mass Rapid Transit (SMRT)
        iii. Singapore Power
        iv. Port of Singapore (PSA) Corporation

Others

13. Other entities involved in the delivery of services to the public include the following:
    a. Town Councils
    b. Community Development Councils

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Town Councils

- http://www.towncouncils.sg/
- Town Councils are established under the Town Councils Act. They are not part of the Public Sector, nor are they a form of local government
- There are 16 Town Councils. Each Town Council can cover 1 or more constituencies and based on law, is to be chaired by a Member of Parliament
- They operate as corporations and their primary aim is to control, manage, maintain and improve the common property of residential and commercial property in the housing estates under the control of the Housing and Development Board (HDB)
- Furthermore, they enable the residents to participate in decision-making and local estate management (e.g. by joining the grassroots organisations, giving feedback on estate matters)

Community Development Council (CDC)

- https://www.cdc.org.sg/
- CDC is a form of local administration, though not a local government. It operates under the People's Association (which is a Statutory Board)
- There are 5 CDCs. Each CDC is formed by several constituencies and is led by a Mayor who is also a Member of Parliament
- They are involved in initiating, planning and managing community programmes to promote community bonding and social cohesion. Furthermore, through the CDC, the residents can get involved in their community
- They work closely with the local grassroots organisations, town councils, voluntary welfare organisations, schools and other organisations to deliver a wide range of community and social assistance services delegated from the Ministries, such as arts, sports, family services, employment services, volunteer work and lifelong learning

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Learning Points

Notes:

1. What are the key concepts learnt?
2. Consider how the concepts can be modified to better suit your current framework
3. Document the areas that require follow-up

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

Appendix 1

Common Resources

- Singapore Government Directory
  https://www.gov.sg/sgdi/

- Singapore Government Information
  https://www.gov.sg

- Singapore Statistics
  https://www.singstat.gov.sg/

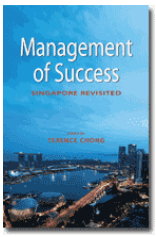
- Singapore Statutes
  https://sso.agc.gov.sg/

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

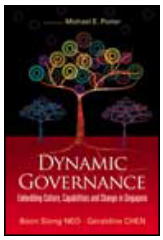
Appendix 2

Recommended Reading List

Chronicle of Singapore. By Peter Lim. Didier Millet, 2010

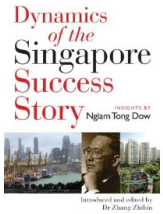


Management of Success: Singapore Revisited: By Terence Chong (editor). Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2010

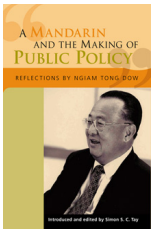


Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. By Neo Boon Siong, Geraldine Chen. Singapore: World Scientific Pub. Co, 2007

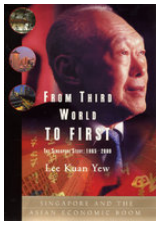
Singapore's Success: Engineering Economic Growth. By Ghesquiere, Henri. Singapore: Thomson Learning, 2007



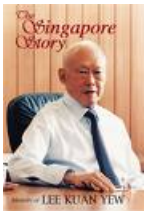
Dynamics of the Singapore Success Story: Insights by Ngiam Tong Dow.By Ngiam Tong Dow. Cengage Learning Asia, 2010



A Mandarin and the Making of Public Policy, Reflections of Ngiam Tong Dow. By Tay, Simon S. C. (Editor). Singapore: NUS Press, 2006



From Third World to First: The Singapore Story: 1965-2000. By Lee Kuan Yew. Singapore: Singapore Press Holdings, 2000

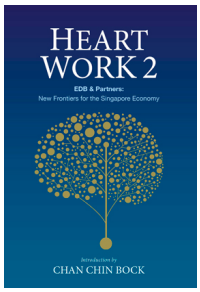


The Singapore Story: Memoirs of Lee Kuan Yew. By Lee Kuan Yew. Singapore: Singapore Press Holdings, 1998

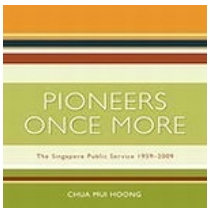
Public Administration Singapore-style. By Jon S.T. Quah. Emerald Group Publishing Limited, 2010

Heart Work. By Chan Chin Bock, Ang Kong Hua ... [et al.]. Singapore: Economic Development Board and EDB Society, 2002

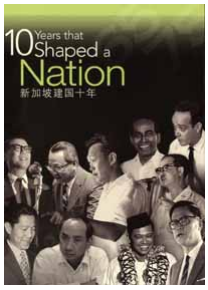
CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior
permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd



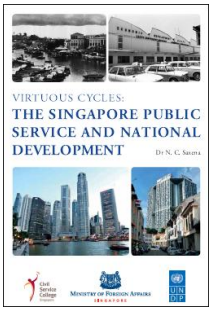
Heart Work 2 - EDB & Partners: New Frontiers for the Singapore Economy. Singapore. Economic Development Board, 2011



Pioneers Once More: The Singapore Public Service 1959-2009. By Chua Mui Hoong (commissioned by the Public Service Division, Prime Minister's Office), 2010

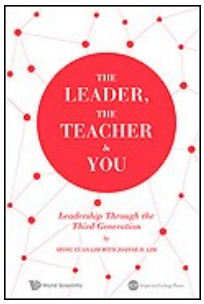


10 Years That Shaped A Nation, 1965-1975
By: The National Archives of Singapore, 2008



Virtuous Cycles: The Singapore Public Service and National Development. By Dr N.C. Saxena, United Nations Development Programme, 2011 (Supported by Ministry of Foreign Affairs and Civil Service College)

E-book is available from: http://www.undp.org.my



The Leader, The Teacher & You Leadership
By Lim Siong Guan, Joanne H Lim. Imperial College Press, 2014

Can Singapore Survive?
By Kishore Mahbubani. Strait Times Press, 2015

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College / Wellern International Pte Ltd

PRINCIPLES OF GOVERNANCE

In National Education, students, especially older ones in secondary and post-secondary levels are encouraged to explore different perspectives and viewpoints, and to analyse the gains and trade-offs involved in resolving conflicting needs in society, before coming to their own reasoned conclusions. These discussions should be founded on a common set of fundamental values, even as students arrive at a multitude of legitimate conclusions.

The principles of governance are an important and useful set of common fundamental principles that guide policy deliberations.

THE IMPERATIVES OF SUCCESSFUL GOVERNANCE IN SINGAPORE

What is so unique about Singapore's governance context? We believe the principles are shaped by three key elements:

1. ***Unique Nation***
   This relates to our physical constraints - our size, lack of natural resources, and a multi-racial society;
2. ***Unique Environment***
   This relates to fundamental forces in our external environment that influence our existence; and
3. ***Unique Government***
   This relates to the unique features of our political system, including the legacy of the PAP Government.

Together, these elements make us unique as a country to govern. However, each of these elements is not mutually exclusive but interacts with one another. For example, our physical constraints compel us to leverage on our external environment. Internal and external forces in turn, shape the role of our government.

Based on our unique circumstances, we have identified several **imperatives of governance** for successful governance in the Singapore context. They are:

1. the need for **good and proactive leadership** to ensure that our national interests are protected;
2. the need for **high standards** of Government to ensure that public trust is maintained;
3. the need to **optimise our resources and potential** to compensate for our shortcomings;
4. the need to maintain our **international space** to compensate for our lack of hinterland;
5. the need to **adapt relentlessly and remain relevant** in a fast changing world;
6. the need for **greater ingenuity** in dealing with challenges;
7. the need to **preserve our core values and identity** in order to maintain our distinctiveness;
8. the need to promote a **greater sense of belonging** or rootedness in addition to preserving our core values and identity; and
9. the need for **Government to continually re-examine its role** to ensure it remains relevant

KEY PRINCIPLES OF OUR GOVERNANCE

The four key principles of our governance are

Leadership Is Key

Governance is more than just a set of institutional arrangements to ensure the effective functioning of society.

Many countries have democratic elections, separation of powers and systems to hold their bureaucracies accountable to the legislature but they are not necessarily well governed. Effective systems of governance are necessary but the key is the quality of leadership that resides in all the institutions of governance. In fact, quality institutions of governance follow naturally from good leadership.

Reward for Work; Work for Reward

To maintain efficiency and progress, corruption and nepotism must be avoided at all costs. People should be rewarded based on what they do, not who they are. The system of meritocracy in Singapore ensures that the best and brightest, regardless of race, religion and socio-economic background, are encouraged to develop to their fullest potential. Everyone has access to education, which equips them with skills and knowledge to earn a better living.

Singapore believes that welfarism is not viable as it breeds dependency on the government. It has adopted a policy of co-payment to encourage people to assume personal responsibility for their own welfare, though the government does provide subsidies in vital areas like housing, health and education.

A Stake For Everyone, Opportunities For All

All societies seek to create a stake for their citizens but in Singapore's case, it is all the more important because of our origins as an immigrant society. Singapore can only survive if every Singaporean sees their future and that of their fellow countrymen as intertwined. Giving a stake to everyone, not just citizens but all who have a role to play in Singapore's future will help towards this end.

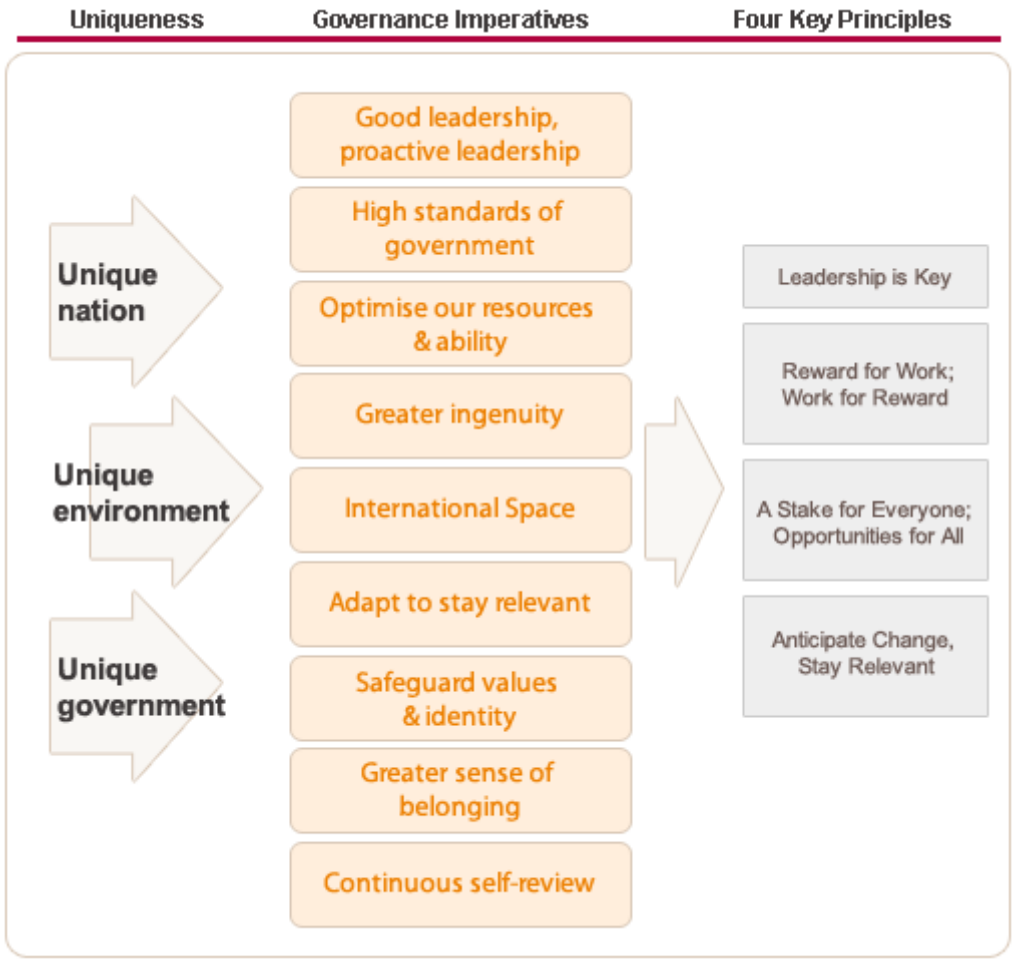
The Government will create opportunities for Singaporeans, regardless of their abilities, to realise their full potential. It will not only develop Singapore as a land of opportunity, but also diverse opportunities. It will create more avenues for Singaporeans to pursue their interests in fields that contribute to Singapore's development as a vibrant and balanced society e.g. sports, arts and culture. However, while ensuring ample opportunities for everyone, the Government cannot, nor should it guarantee equal outcomes.

Anticipate Change, Stay Relevant

This principle encapsulates our basic approach to dealing with our dynamic external environment. While we cannot forecast change in an increasingly volatile environment, we can anticipate it by staying nimble and flexible, and at the same time, exploiting opportunities that come our way.

FRAMEWORK OF GOVERNANCE

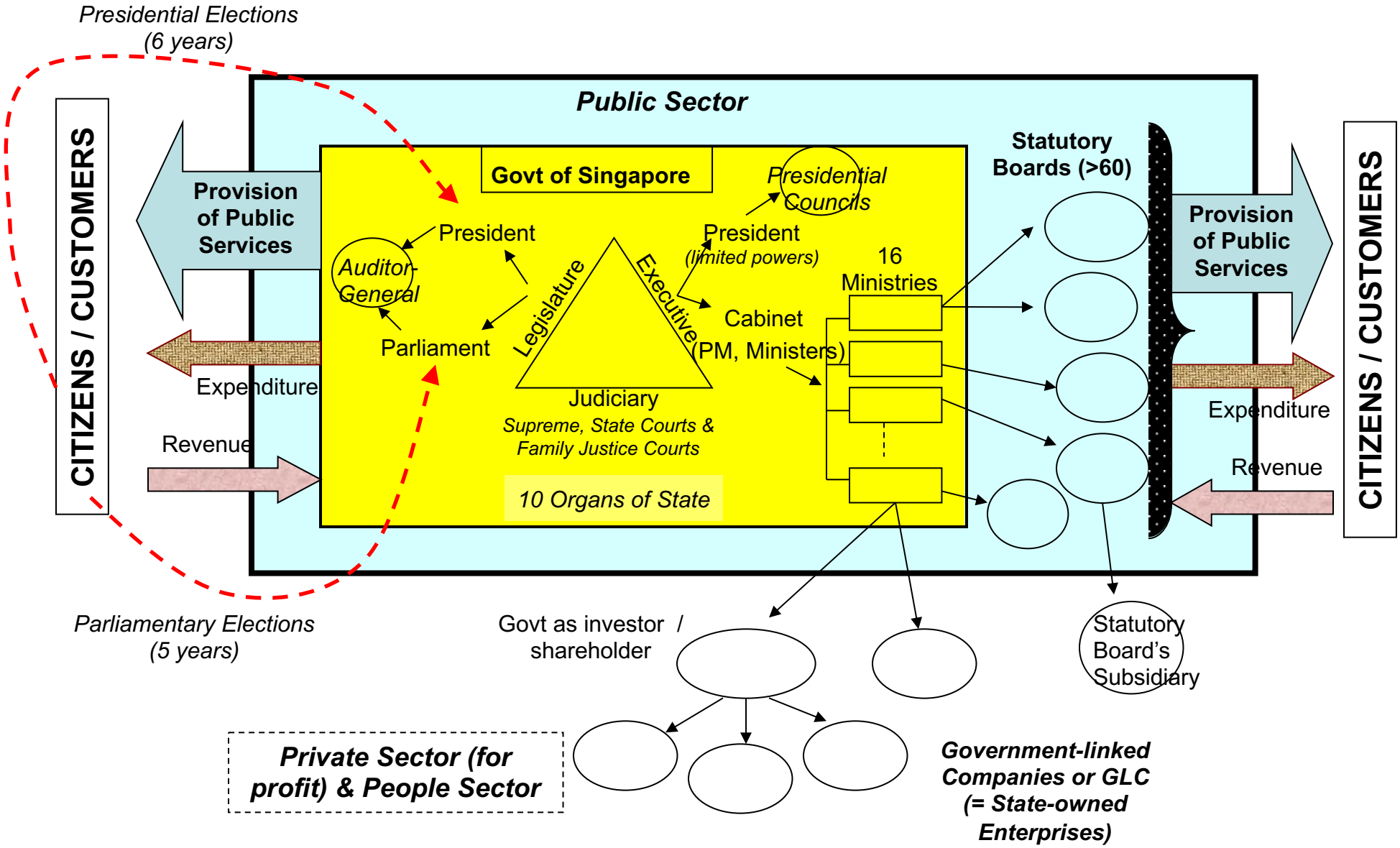
The overall framework can be illustrated as follows:



Source: Principles of Governance at the Civil Service College

Return to NE Website Index Page

Singapore — Structure of Government



Copyright © by Wellern International Pte Ltd. All rights reserved.

The Singapore Public Service

Online directory - **https://www.gov.sg/sgdi/**

Organs of States

- Istana (i.e. The President's Office)
- Attorney-General's Chambers (AGC)
- Auditor-General's Office (AGO)
- The Cabinet (CAB)
- Parliament of Singapore (PH)
- Presidential Councils
- Public Service Commission (PSC)
- Supreme Court (SUPCOURT)
- State Courts
- Family Justice Courts (FJC)

Prime Minister's Office (PMO)

- Corrupt Practices Investigation Bureau (CPIB)
- Elections Department (ELD)
- National Research Foundation (NRF)
- National Security Coordination Secretariat (NSCS)
- Public Service Division (PSD)
- Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO)
- Strategy Group (SG)

Statutory Boards

- Civil Service College (CSC)
- Government Technology Agency of Singapore (GovTech)
- Monetary Authority of Singapore (MAS)

Ministry of Communications and Information (MCI)

Statutory Boards

- Info-communications Media Development Authority (IMDA)
- National Library Board (NLB)

Ministry of Culture, Community and Youth (MCCY)

Statutory Boards

- Majilis Ugama Islam Singapura (MUIS)
- National Arts Council (NAC)
- National Heritage Board (NHB)
- People's Association (PA)
- Sport Singapore (SPORTSG)

Ministry of Defence (MINDEF)

- Singapore Armed Forces (SAF)

Statutory Board

- Defence Science and Technology Agency (DSTA)

Ministry of Education (MOE)

Statutory Boards

- ISEAS-Yusof Ishak Institute
- Institute of Technical Education (ITE)
- Nanyang Polytechnic (NYP)
- Ngee Ann Polytechnic (NP)
- Republic Polytechnic (RP)
- Science Centre Board
- Singapore Examinations and Assessment Board (SEAB)
- Singapore Polytechnic (SP)
- SkillsFuture Singapore (SSG)
- Temasek Polytechnic (TP)

Ministry of Finance (MOF)

- Accountant-General's Department (AGD)
- Vital - Shared Services
- Singapore Customs

Statutory Boards

- Accounting and Corporate Regulatory Authority (ACRA)
- Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS)
- Singapore Accountancy Commission (SAC)
- Singapore Totalisator Board (Tote Board)

Ministry of Foreign Affairs (MFA)

Ministry of Health (MOH)

Statutory Boards

- Health Promotion Board (HPB)
- Health Sciences Authority (HSA)

Professional Boards

- Singapore Dental Council
- Singapore Medical Council
- Singapore Nursing Board
- Singapore Pharmacy Board
- Traditional Chinese Medicine Practitioners Board

Ministry of Home Affairs (MHA)

- Central Narcotics Bureau (CNB)
- Home Team Academy (HTA)
- Immigration & Checkpoints Authority (ICA)
- Internal Security Department (ISD)
- Singapore Civil Defence Force (SCDF)
- Singapore Police Force (SPF)
- Singapore Prison Service (SPS)

Statutory Boards

- Casino Regulatory Authority of Singapore (CRA)
- Singapore Corporation of Rehabilitative Enterprises (SCORE)

Ministry of Law (MINLAW)

Statutory Boards

- Intellectual Property Office of Singapore (IPOS)
- Land Surveyors Board (LSB)
- Singapore Land Authority (SLA)

Ministry of Manpower (MOM)

Statutory Boards

- Central Provident Fund (CPF) Board
- Singapore Labour Foundation (SLF)
- Workforce Singapore (WSG)

Ministry of National Development (MND)

Statutory Boards

- Building and Construction Authority (BCA)
- Council for Estate Agencies (CEA)
- Housing and Development Board (HDB)
- National Parks Board (NParks)
- Urban Redevelopment Authority (URA)

Professional Boards

- Board of Architects
- Professional Engineers Board

Ministry of Social and Family Development (MSF)

Statutory Boards

- National Council of Social Service (NCSS)

Ministry of the Environment and Water Resources (MEWR)

Statutory Boards

- National Environment Agency (NEA)
- PUB, Singapore's National Water Agency
- Singapore Food Agency

Ministry of Trade and Industry (MTI)

- Department of Statistics (DOS)

Statutory Boards

- Agency for Science, Technology and Research (A*STAR)
- Competition and Consumer Commission of Singapore (CCCS)
- Economic Development Board (EDB)
- Energy Market Authority (EMA)
- Enterprise Singapore (ESG)
- Hotels Licensing Board
- JTC Corporation
- Sentosa Development Corporation (SDC)
- Singapore Tourism Board (STB)

Ministry of Transport (MOT)

Statutory Boards

- Civil Aviation Authority of Singapore (CAAS)
- Land Transport Authority (LTA)
- Maritime and Port Authority of Singapore (MPA)
- Public Transport Council (PTC)

Civil Service College Singapore

Public Policy Development in Singapore

www.cscollege.gov.sg

EQUIP • CONNECT • EXPLORE • CREATE

Agenda

- Public Policy Fundamentals
- Public Policy Development, Implementation and Evaluation
- Public Engagement and Communication in Policy Making

© Civil Service College, Singapore

(Oct 19)

Civil Service College Singapore

2

Public Policy Fundamentals

© Civil Service College, Singapore

3

"The real critical variable in Singapore's success that has not been noticed is the **remarkably high level of innovation and bold imagination shown in the formulation of its public policies** [emphasis added]. More often than not, Singapore has gone against conventional wisdom."

– Professor Kishore Mahbubani,
Dean of the Lee Kuan Yew School of Public Policy

© Civil Service College, Singapore

4

Public Policy Fundamentals

- What are the key principles that form the basis of public policy formulation?
- How can public officers formulate, implement and evaluate public policies in ways that improve citizens' lives?

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

5

Public Policy Fundamentals

"[The Singapore] government has been remarkably innovative in its own public policies, combining philosophies of pragmatism, mercantilism, effective policy design and implementation, policy coherence, institutional support, and welfare-orientation."

(Source: Studying Public Policy in Singapore, Kishore Mahbubani)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

6

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Fundamentals

- Pragmatism
  - Often defined as a logical and reasonable way of doing things or solving problems (based on the needs of specific situations instead of using theories)
  - A key element in Singapore's approach to public policy formulation

© Civil Service College, Singapore

Public Policy Fundamentals

- Pragmatism (examples):
  - Singapore, with its small domestic market, was among the first in the developing world to embrace free market economics:
    - Provided conditions for MNCs to grow and prosper, while many of the neighbouring countries were doing the opposite in the 1960s and 1970s
    - Strong advocate for multilateral trade liberalisation (e.g. WTO, Free Trade Agreements or FTAs with USA, Australia and Japan, and ASEAN Free Trade Area, etc.)

[Keynote address by Mr Ravi Menon, Managing Director of the Monetary Authority of Singapore, at the Singapore Economic Review Conference 2015, Singapore, 5 Aug 2015 (https://www.bis.org/review/r150807b.htm)]

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Fundamentals

- Mercantilism
  - Often defined as a situation where a country wants to increase its wealth by imposing government regulation concerning all of the country's commercial interests

© Civil Service College, Singapore

Public Policy Fundamentals

- Mercantilism (examples):
  - Utilise every little bit of the country's resources for the country's development:
    - E.g. creation of Jurong Island through land reclamation works for the development of chemical and energy industry
    - http://www.jtc.gov.sg/industrial-land-and-space/pages/jurong-island.aspx
    - http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_505_2004-12-17.html

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Fundamentals

- Mercantilism (examples):
  - Encourage the working population:
    - E.g. providing a favourable tax environment that incentivises work and specific policies (e.g. Workfare Income Supplement) to motivate workers to stay active in the workforce
    - https://www.workfare.gov.sg/Pages/Home.aspx

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

11

Public Policy Fundamentals

- Effective Policy Design and Implementation
  - Not just effective on policy design (or ideas) but also policy implementation (or execution/delivery)
  - Strive for excellence from policy making to implementation and delivery

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

12

Public Policy Fundamentals

- Effective Policy Design and Implementation (example):
  - Singapore today has one of the world's lowest infant mortality rates (less than 1.8 deaths per 1,000 live births in recent years versus 35 in 1960)
    - Despite spending relatively little on healthcare (less than 4% of GDP) compared to other developed countries
    - https://www.moh.gov.sg/content/moh_web/home/our_healthcare_system.html

© Civil Service College, Singapore

Public Policy Fundamentals

- Policy Coherence
  - Adopt an integrated approach and ensure that policies in different areas, the policy outcomes, supporting institutions and implementation process serve to reinforce each other

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Fundamentals

- Policy Coherence (examples):
  - Social stability reinforced via a national savings policy (i.e. Central Provident Fund or CPF savings)
    - https://www.cpf.gov.sg/Members/AboutUs/about-us-info/cpf-overview
  - Good policy design that focused on achieving not only economic prosperity but also good housing, education and sanitation conditions as well as clean water
    - High health standards for Singapore through such policies which fit nicely with policies promoting better nutrition and preventive healthcare

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

15

Public Policy Fundamentals

- Institutional Support
  - Importance of strong public sector leadership
  - Effective execution via a competent and non-corrupt civil service
    - https://www.psc.gov.sg
    - https://www.psd.gov.sg

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

16

Public Policy Fundamentals

- Institutional Support (example):
  - Successful implementation of public housing programme by the Housing and Development Board or HDB (after Singapore's independence), largely due to strong government commitment and support (via provision of adequate manpower, funds and statutory powers)
    - https://www.hdb.gov.sg

© Civil Service College, Singapore

Public Policy Fundamentals

- Welfare-orientation
  - Not to replicate the social safety nets in many contemporary European social-democratic societies, which create moral hazard and promote a vicious cycle of unemployment and poverty

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Fundamentals

- Welfare-orientation (examples):
  - Emphasis on individual responsibility through a co-payment system (e.g. education and healthcare)
  - Inculcate a spirit of "many helping hands": Besides the individual, the family and even the community is expected to care for the young, aged and marginalised
    - https://www.msf.gov.sg/Comcare/Pages/Learn-More-About-ComCare.aspx

© Civil Service College, Singapore

Public Policy Fundamentals

- Welfare-orientation (examples):
  - Price discrimination based on different ward classes in public hospitals, which allows subsidies to be targeted at the needy cases
    - https://www.moh.gov.sg/content/moh_web/home/our_healthcare_system/Healthcare_Services/Hospitals.html
  - Means-testing
    - To determine the amount of subsidies each person needing care is eligible for, with lower income group receiving higher subsidies
    - https://www.aic.sg/Resources/Means%20Testing

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Fundamentals

- In addition, there are other considerations:
  - Keep an open mind and learn from the best
  - Work towards one connected and networked government
  - Need to manage the resource constraints

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

21

Public Policy Fundamentals

- Keep an open mind and learn from the best:
  - Constantly study global best practices and, where possible, apply them to its own policy formulation process rather than reinventing the wheel
    - Visit the experts (technical centres and organisations) around the world to learn how they have handled the same or similar policy areas
    - Invite internationally recognised experts to Singapore to give their professional opinion
    - Tailor the policy to the needs of Singapore

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

22

Public Policy Fundamentals

- Keep an open mind and learn from the best (cont'd):
  - Example:
    - To improve personnel management, the Singapore government studied the Japanese and French civil services and the Shell system of performance appraisal ("Shell appraisal system")

© Civil Service College, Singapore

Public Policy Fundamentals

- Work towards one connected and networked government:
  - Whole-of-Government (WOG) response to policy development
  - Important to identify and involve the important stakeholders (i.e. people who would be affected by the policies) through constant engagement and communication

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Fundamentals

- Need to manage the resource constraints:
  - "…the Public Service has to provide the greatest amount of good, to the greatest number of people, with the best service level possible, within the resources that it has available."

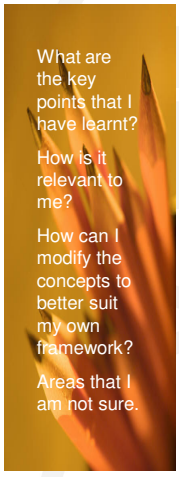
(Extract from the speech made by Mr Teo Chee Hean, Minister in Charge of Civil Service, 14 May 2008 at the PS21 Star Service Award Ceremony)

© Civil Service College, Singapore

http://www.psd.gov.sg/press-room/speeches

Civil Service College Singapore

25



© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

26

Public Policy Development, Implementation and Evaluation

© Civil Service College, Singapore

Importance of Good Policies

"Locational advantage and the legacy of entrepot trade provided favourable initial conditions. But it is **good policies** [emphasis added] that provided the modern communications infrastructure, financial stability, the means to finance the tax incentives, and a competitive labor force."

(Source: Singapore's Success, Engineering Economic Growth, Henri Ghesquiere)

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Cycle

- The steps in a policy cycle include:
  - Policy development
  - Policy implementation
  - Policy evaluation
- Public officers at every level of government play an important role in these stages

© Civil Service College, Singapore

- Public agencies
  - https://www.gov.sg/sgdi
  - http://www.careers.gov.sg/build-your-career/career-toolkit/public-agencies
- HR policies
  - http://www.careers.gov.sg/build-your-career/career-toolkit/salary-and-benefits
  - http://www.nas.gov.sg/archivesonline/data/pdfdoc/gct19940422.pdf

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Public Policy Development, Implementation and Evaluation

POLICY DEVELOPMENT

31

Policy Development

- First stage of the policy-making process
  - Pertinent and acceptable proposed courses of action are developed for dealing with public problems

© Civil Service College, Singapore

32

Policy Development

- It consists of the following 5 steps:
  - Definition of the problem by the relevant policy-makers (usually the political leaders)
  - Identification of the causes of this problem
  - Identification of the various alternatives for resolving this problem
  - Selection of the most satisfactory alternative
  - Operationalization of the selected alternative in terms of a particular policy or set of policies

(Extracted from "The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah")

© Civil Service College, Singapore

Policy Development

- In Singapore, the Cabinet (supreme policy-making body of the government), is overall in charge of developing the policies
  - https://www.pmo.gov.sg/The-Cabinet
  - Policies formulated at the political level (by a minister or cabinet):
    - Civil servants need to provide the necessary information, advice and past experience to the Cabinet, which will then discuss and evaluate such information before recommending an appropriate policy

(Source: The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Development

"[Mr Lee Kuan Yew] also spoke about how public officers should work with the political leadership – offering frank and impartial advice to ministers, so that ministers could make sound decisions. Mr Lee and his Cabinet continually emphasised that public officers should consider more than just the technical aspects of policy-making, but also ground realities — whose interests are affected, how the policy fits into the Government's long-term objectives, what the reactions might be, and how to communicate the policy. Once the decisions were made, it was the duty of public officers to implement them well."

(Source: Speech by Mr Teo Chee Hean, Deputy Prime Minister and Minister In Charge of the Civil Service, at Administrative Service Dinner and Promotion Ceremony, 1 Apr 2015)

© Civil Service College, Singapore

https://www.psd.gov.sg/press-room/speeches

Policy Development

- "The days of 'government knows best' are over and modern day governance is all about an educated and aware citizenry working in tandem with empowered civil servants."

(Attributed to Peter Ho, former head of Singapore's civil services and a senior advisor to the Centre for Strategic Futures -- as reported by Sourav Roy in the article "Launch of The Public Policy Primer: Managing the Policy Process - Announcing The Public Policy Primer" on 2 Dec 2010)

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Development

- Need for government practices to be more participative and consultative
  - Traditionally, policy-making is top-down from the Government leaders
    - However, increasingly, public managers are empowered to play a larger role and they can play a bigger role in decision-making than is often realised

(Source: The Public Policy Primer, Managing the Policy Process, Xuan Wu, M.Ramesh, Michael Howlett, Scott A.Fritzen)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

37

Policy Development (Example)

- In April 2007, a new growth strategy for Singapore "World.Singapore" was announced
  - Based on integrating the ideas of trust, knowledge, connectedness and life
- Effort began in 2005:
  - 19 teams (each with 10 to 20 members) and led by a permanent secretary, visited 7 global cities and interviewed many people, including those who were not currently engaged with Singapore

(Source: Dynamic Governance, Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore, Neo Boon Siong and Geraldine Chen)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

38

Policy Development (Example)

- Effort began in 2005 (cont'd):
  - More than 90 ideas were proposed, out of which 10 were funded by Ministry of Finance or MOF for execution. For example:
    - S$45.5m for enhancing Singapore's nightlife scene
    - S$21.3m for exchange programs and overseas attachments for students
    - https://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/about-singapore/values/trust.html

(Source: Dynamic Governance, Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore, Neo Boon Siong and Geraldine Chen)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

39

Policy Development (Example)

- Increasing reliance on policy research by government since the 1980s
  - First 20 years in power, the government was focused on fulfilling its electoral promises.
    - Given limited resources then, not able to spend much on research

(Source: Policy Studies In Singapore: Some Emerging Trends, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

40

Policy Development (Example)

- Increasing reliance on policy research by government since the 1980s (cont'd):
  - However, after 12.6% drop in votes in Dec 1984
    - Responded to the electorate's call for more consultation and participation in the public policy-making process
    - Created a Feedback Unit in March 1985 and launched "A National Agenda" in February 1987

(Source: Policy Studies In Singapore: Some Emerging Trends, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Policy Development (Example)

- Increasing reliance on policy research by government since the 1980s (cont'd):
  - 1984: Started to assess the impact of some policies (e.g. the controversial Graduate Mothers Scheme) introduced during its 25 years in office
  - 1987: Commissioned a research team from the National University of Singapore or NUS to conduct research on religion and religious revivalism in Singapore

(Source: Policy Studies In Singapore: Some Emerging Trends, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Development (Example)

- Proliferation of research departments in the ministries (examples):
  - Department of Statistics, under Ministry of Trade and Industry, which provides all ministries with macroeconomic and other national data, including the Yearbook of Statistics Singapore and the Singapore Yearbook of Labour Statistics
    - https://www.singstat.gov.sg

(Source: Policy Studies In Singapore: Some Emerging Trends, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Policy Development (Example)

- Proliferation of research departments in the ministries (examples)(cont'd):
  - Futures Office, under Ministry of Communications and Information (MCI), which guides and supports new media communications by government agencies through research, capability building and strategic initiatives
  - Institute of Policy Studies (IPS), under the Lee Kuan Yew School of Public Policy (LKYSPP) is a think-tank dedicated to the research and analysis of domestic policy issues
    - http://lkyspp.nus.edu.sg/ips/research

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Development (Example)

- Proliferation of research departments in the ministries (examples)(cont'd):
  - Centre for Strategic Futures Office, under Prime Minister's Office, which does scenario planning and sets out to build a strategically agile public service ready to manage a complex and fast-changing environment
    - https://www.csf.gov.sg

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

45

Public Policy Development, Implementation and Evaluation

POLICY IMPLEMENTATION

Civil Service College

46

Policy Implementation

- 2nd phase of the policy-making process
- It covers the following activities:
  - Identification of the implementing agencies and implementors
  - Allocation of responsibilities and resources among the various implementing agencies
  - Monitoring of the activities of the implementing agencies and implementors

(Extracted from "The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah")

© Civil Service College, Singapore

Policy Implementation

- "Policy is implementation" and "implementation is policy"
  - Important to see policy and implementation as a part of a single value chain of good governance

(Attributed to Peter Ho, former head of Singapore's civil services and a senior advisor to the Centre for Strategic Futures -- as reported by Sourav Roy in the article "Launch of The Public Policy Primer: Managing the Policy Process - Announcing The Public Policy Primer" on 2 Dec 2010)

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Implementation

"[…] the need to focus on the smooth implementation and execution of these policies"

"First, our operating environment is evolving at a more rapid pace than before. There is greater diversity amidst rising aspirations of our citizens, greater plurality of voices on issues and greater uncertainty of policy impact."

"Second, our policies have become more complex; we face a constant surge in transactions and feedback volumes; and our implementation timelines have become shorter."

(Source: Speech by Peter Ong, Head Civil Service, at Administrative Service Dinner and Promotion Ceremony, 26 Mar 2014)

© Civil Service College, Singapore

http://www.psd.gov.sg/press-room/speeches

Policy Implementation

"To overcome these challenges, we must devote more attention, time and resources to ensure that our carefully crafted policies will deliver the intended outcomes for our citizens when implemented.

Policy *IS* Implementation

Excellent policy execution requires our [Admin Officers] to be well versed in a full range of skills. It requires sense-making to identify needs. It is also about thinking through implementation details, including how the policy is to be explained and communicated, and whether the policy is easily understood and citizens can benefit from it. Smooth implementation requires high awareness of the intricacies of processes to be rolled out, right down to the proverbial last mile."

(Speech by Peter Ong – cont'd)

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Implementation

"[…] The best policy is only as good as its execution, otherwise it remains only as good ideas on paper.

There should also not be any artificial divide between policy formulation and policy implementation.

The officers who formulate the policy should own its entire chain and be accountable for how the policy is translated into outcomes that eventually reach our citizens."

"[…] three elements that can improve our ability to convert policy formulation into successful execution"

I Pay attention to details, with ears on the ground

II Partner diverse players for superior outcomes

III Partner Sectoral Leaders for better implementation

(Speech by Peter Ong – cont'd)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

51

Policy Implementation

- Critical Success Factors - Singapore's Experience:
  - Quality of political leadership
  - Strong commitment and support for the formulated public policies
  - Effective government agencies which are staffed with qualified and competent personnel

(Source: The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

52

Policy Implementation

- Critical Success Factors - Singapore's Experience (cont'd):
  - Low level of bureaucratic corruption
  - Reliance on periodic national campaigns as an instrument of policy implementation as well as an agent for changing the attitudes and behaviour of Singaporeans

(Source: The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

53

- Anti-corruption
  - https://www.cpib.gov.sg/
- National education
  - http://ne.moe.edu.sg/ne/slot/u223/ne/index.html
- National campaigns
  - https://www.psd.gov.sg/challenge/ideas

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

54

Policy Implementation

- Critical Success Factors - Singapore's Experience (cont'd):
  - Social discipline of the population
  - Small size of Singapore

(Source: The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

55

Public Policy Development, Implementation and Evaluation

POLICY EVALUATION

Civil Service College

56

Policy Evaluation

- Final phase of the policy-making process
- Refers to "the production of information about the value or worth of policy outcomes"
- 2 types of policy evaluation:
  - Process evaluation
    - Whether the policy has been implemented according to its stated guidelines
  - Impact evaluation
    - Extent to which a policy has effected change in the desired direction

(Source: The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Policy Evaluation

- Over the years, more efforts are spent by the Singapore government to evaluate policies (examples):
  - All government agencies expected to set service standards
    - Helps to enhance quality control and encourage the public to give feedback
    - Civil servants required to review the way they work to raise their service standards

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Evaluation

- Over the years, more efforts are spent by the Singapore government to evaluate policies (examples) (cont'd):
  - Important role of social scientists to:
    - Collect the relevant empirical data for analysing social problems
    - Analyse the causes of social problems
    - Suggest recommendations to address the social problems

(Source: The Public Policy-Making Process in Singapore, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

Policy Evaluation (Example)

- Emphasis on Policy Evaluation by government ministries:
  - Example: Singapore Police Force (SPF)
    - Conducted a "before and after" study of the Neighbourhood Police Posts (NPPs) implemented in 'B' Division in 1983 and 1984
    - When the survey results showed that the NPPs were effective in improving the relations between police and the residents
      - ➢ Implemented the NPP system throughout Singapore

(Source: Policy Studies In Singapore: Some Emerging Trends, Jon S.T. Quah)

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Evaluation (Example)

- Whole-of-Government (WOG) Strategic Outcomes
  - Ministry Report Cards
  - WOG Report Card

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

Box 11. **Ministry Report Cards**

The Ministry Report Cards are short – the equivalent of 2 A4 pages - and composed of five components:

Part I of the report discusses the past year's performance and results achievements and operational highlights in bullet-point form.

Part II consists of the key performance indicators. Only outcomes-based indicators can be used and ministries can have no more than ten such indicators. This is to limit them to a critical few in order to preserve their clarity and focus. It will show the actual achievement compared to the year's target. It will also be colour coded – green/yellow/red as well as blue which will represent performance exceeding the target by more than 10%. The Report Card must also show the targets for the next year and an indicative target for 5 years from now – in order to show the general future orientation of the ministry and to prompt them to plan ahead.

Part III summarises the ministry's resources management in a box format. For the year under review and the previous two years, it will show "Budget Marksmanship" for both operating and capital expenditure – i.e. the percentage of budget appropriations that were used during the year. The second will show the change – positive or negative – in the NEV for the ministry. The third show the manpower (headcount) for the ministry as well as a year-on-year percentage changes.

Part IV discusses the ministry's key strategies and initiatives for the next 5 years or further. This is to foster a forward-looking attitude in government organisations. Again, this is to be in bullet form and should be in similar length as the Part I.

Part V is a summary box on organizational excellence and innovation. This refers to certification of the ministry for schemes such as ISO-9001 etc – with a target and actual for the current year and the previous year.

(Source: BUDGETING IN SINGAPORE, 2006, 27th Annual Meeting of Senior Budget Officials, OECD)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Whole-of-Government (WOG) Strategic Outcomes

CHAPTER 1 A VIBRANT ECONOMY WITH OPPORTUNITIES FOR ALL

Developing a Vibrant Economy	2
Growing Opportunities for Our People	8

CHAPTER 2 A COHESIVE, CARING, AND INCLUSIVE SOCIETY

Singaporeans at the Heart of Our Population Policies	12
Maintaining Accessible, Affordable, and Quality Healthcare	14
Supporting Healthier Lifestyles and Retirement Adequacy	17
Forging a Caring and Gracious Society	19
Progressing Together in an Inclusive Society	20

CHAPTER 3 A WELL-CONNECTED AND GREEN CITY, OUR ENDEARING HOME

Endearing Homes	24
Sustainable Environment	28
A Well-connected City	30

CHAPTER 4 A SAFE, SECURE, AND CREDIBLE NATION

A Relevant and Sovereign Singapore	34
Protecting Our Homeland and Strengthening National Service	36
A Safe and Secure Home	38

CHAPTER 5 A BETTER FUTURE THROUGH PARTNERSHIPS AND GOOD GOVERNANCE

Good Governance	44
Smart Nation	44
Trusted and Forward-looking Public Service	46
Maintaining the Rule of Law	49
A Fiscally Sustainable and Secure Future	50

(Source: The Singapore Public Sector Outcomes Review, Dec 2018)

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

63

What are the key points that I have learnt?

How is it relevant to me?

How can I modify the concepts to better suit my own framework?

Areas that I am not sure.

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

64

Public Engagement and Communication in Policy Making

© Civil Service College, Singapore

Policy Engagement

- "…..the public expects government services to be connected."
- "If all public officers keep an open mind, adopt an attitude of "how can I help", and think and act as one connected and networked government, I am sure we will uncover many more new ways to serve the public better."

(Extracted from Speech at the PS21 Star Service Award Ceremony 2008 by Mr Teo Chee Hean, Minister in Charge of the Civil Service, 14 May 2008)

© Civil Service College, Singapore

http://www.psd.gov.sg/press-room/speeches

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Engagement

- One-stop mechanisms to help the public access government services (examples):
  - **Online Business Licensing Service** for the public to submit licence applications to relevant government agencies via one portal
  - **Online Reporting Centre** for the public to lodge reports e.g. on environment, housing or immigration-related issues, even when they do not know the actual agency in charge

(Source: Speech at the PS21 Star Service Award Ceremony 2008 by Mr Teo Chee Hean, Minister in Charge of the Civil Service, 14 May 2008)

© Civil Service College, Singapore

Policy Communication

- REACH website *(http://www.reach.gov.sg)*
  - "REACH" stands for "Reaching Everyone for Active Citizenry @ Home"
  - Launched since 2006
  - Provides citizens with online channels (e.g. discussion forums, online chats, blogs and emails)
    - To obtain public feedback and to facilitate discussion on government policies

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Communication

- REACH website (cont'd):
  - REACH organises an annual eTownhall discussion through its online chat facility
    - To enable citizens to conduct real-time discussion with politicians after the release of the Budget Speech

© Civil Service College, Singapore

Policy Communication

- Our Singapore Conversation (OSC)
  - https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation
  - Started in 2012 as a year-long dialogue with the people
  - 2 phases:
    - 1st phase comprised the open-ended, exploratory focus group sessions
    - 2nd phase distilled inputs that have surfaced and grouped them into themes for further discussions
  - Involved over 47,000 Singaporeans from different backgrounds
    - E.g. grassroots leaders, unionists, people from private sector, academics and political office-holders

© Civil Service College, Singapore

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Policy Communication

- Our Singapore Conversation (OSC) - 12 Perspectives

© Civil Service College, Singapore

(Source: https://www.reach.gov.sg/)

Civil Service College Singapore

71

Policy Communication

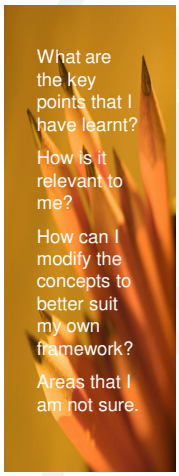
- Our Singapore Conversation (OSC) - 12 Perspectives

© Civil Service College, Singapore

(Source: https://www.reach.gov.sg/)

Civil Service College Singapore

72



What are the key points that I have learnt?

How is it relevant to me?

How can I modify the concepts to better suit my own framework?

Areas that I am not sure.

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

73

Thank You

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

74

EQUIP • CONNECT • EXPLORE • CREATE

www.cscollege.gov.sg

www.facebook.com/CivilServiceCollegeSingapore

© Civil Service College, Singapore,

75

All copyright, trade marks and other intellectual property rights comprised in the information, text, graphics, data or any other materials or works used on or contained in this document (collectively "the Materials") are the sole and exclusive property of Civil Service College, Singapore and/or its licensors.

No part of the Materials may be reproduced, copied, reverse compiled, adapted, distributed, commercially exploited, displayed or transmitted in any manner or by any means or stored in any information retrieval system without prior written consent of Civil Service College, Singapore.

© Civil Service College, Singapore

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

Public policies in probity and transparency: towards an integrity system in Chile

Claudia Montero M.
Ministry General Secretariat of the Presidency
October 2019

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

IMPORTANCE OF TRANSPARENCY AND PUBLIC INTEGRITY

- High-quality democracies and institutions have the power, over the long run, to raise per capita incomes and promote growth in all parts of the world.

- Corruption has economic, social and political consequences that undermine the well-being of society.

- Corruption accentuates social differences as it limits the role of the State in mediating demands from social groups.

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

INTERNATIONAL LAW

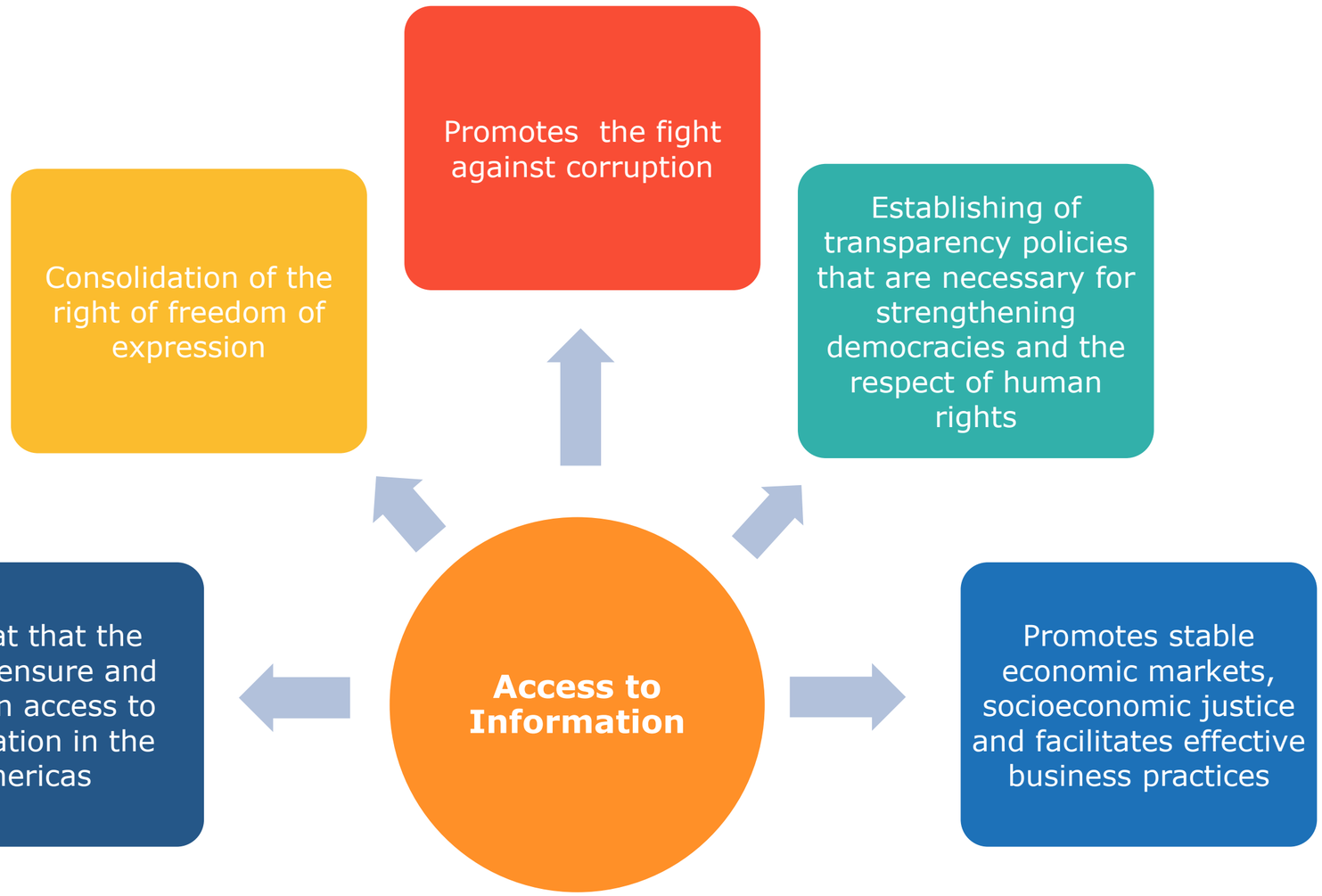
Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

ACCESS TO INFORMATION:
A HUMAN RIGHT (IACHR)

The Declaration of Principles on Freedom of Expression of the Inter-American Commission on Human Rights acknoledges that the right of access to public information is a fundamental right of every individual.



Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

ACCESS TO INFORMATION:
A HUMAN RIGHT (IAHRC DECISION IN CLAUDE REYES CASE)

The State rejected an information request related to a forestry industrialization project.

The Court considered that the information withheld by the State was of public interest.

The Court decided that the Chilean State had to:
- Provide the requested information or otherwise adopt a reasoned decision.
- Adopt, within a reasonable time frame, the necessary measures for ensuring the access to information in control of the State.

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

ANTI-CORRUPTION CONVENTIONS

- Inter-American Convention Against Corruption
- United Nations Convention Against Corruption
- OECD Convention for Countering Bribery

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (2011)

- The Open Government Partnership was created as a multi-sector initiative that seeks a commitment from the governments to the citizens to promote transparency, the fight agains corruption and to take advantage of new technologies to stregthen governance.

- On September 2011, a group of 8 countries jointly agreed on the “Open Government Declaration” and thus the Open Government Partnership (OGP was created.

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

PRINCIPLES OF OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP

Transparency

Accountability

Citizen Participation

Technology and innovation

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

WHAT ARE THE DIFFERENCES WITH ANTI-CORRUPTION CONVENTIONS?

ANTI-CORRUPTION CONVENTIONS	OGP
They aim at preventing and countering corruption	Focuses on promoting openness and anti-corruption is one of the objectives
They generate certain obligations for State parties according to international law	Each country voluntarily submits an action plan with commitments defined for that country only
Provisions should be applicable regardless of how government is conducted	Its objective is to impact the way to conduct government
They do not necessarily involve innovation	Focuses on innovation, the use of technologies and the development of new tools

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

MAIN COMPLIANCE INSTITUTIONS

MAIN COMPLIANCE INSTITUTIONS

Ministry General Secretariat of the Presidency

- Ensure compliance of the government's program.
- The systematic application of work routines and the use of specific data to improve compliance with government´s program priorities.
- Specialize in the management of techniques aimed at improving the results of public policies.
- Coordinate compliance with Law No. 20,285 on Access to Public Information, in addition to proposing and promoting standards of integrity and transparency.
- It has specialized areas:

- Public Integrity and Transparency Commission
- Digital Government Division
- Government´s Laboratory

General Comptroller of the Republic

- Carry out audits in order to ensure compliance with legal norms, the safeguarding of public assets and administrative integrity.
- Evaluate the internal control system of the entities.
- Supervise the application of the provisions related to the financial administration of the State (budgetary execution of public resources).
- Examine the operations carried out and the accuracy of the financial statements.

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

MAIN COMPLIANCE INSTITUTIONS

General Internal Audit Council of Government

- Advice on matters of internal audit, internal control and administrative integrity.
- Perform a permanent monitoring of the control objectives defined at each level of the Administration.
- Develop, on a permanent basis, a technical coordination of the activity of the internal audit units of the Public Services dependent or related to the Executive.

Council for Transparency

- Promote the principle of transparency and disseminate the right of access to public information, generating relevant information on the levels of implementation in the public sector and installed good practices.
- Guarantee the right of access to public information, ensuring its accessibility, enforceability and availability, and supervising compliance with the duties of transparency through the means and procedures established by the applicable regulations.

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

MAIN COMPLIANCE INSTITUTIONS

Financial Analysis Unit

- Preventing and deterring the use of the financial system and other sectors of the Chilean-economic activity.
- Optimize the generation of financial intelligence to detect timely evidence of money laundering and terrorist financing.

Public Procurement Directorate

- Generate efficiency in public procurement with high standards of probity and transparency.
- Manage the Public Market platform, operating with a single regulatory framework, based on transparency, efficiency, universality, accessibility and non-discrimination.

MAIN COMPLIANCE INSTITUTIONS

National Civil Service Directorate

- Strengthen the public function and contribute to the modernization of the State, through the implementation of management and development policies for people and senior managers, to promote better public employment and a State at the service of citizens.

- Implement the Senior Public Management System, which seeks to provide government institutions, through public and transparent competitions, with civil servants with high management capacity.

General Treasury of the Republic

- Responsible for collecting taxes and other tax receipts, and those of other public services, as well as keeping and guarding the funds raised, the species valued and other values in charge of the Service.

- Distribute the fiscal funds among the various paying offices of the Service, in accordance with the needs and in accordance with the legal and regulatory provisions.

- Make the payment of tax obligations, and, in general, those of Public Sector entities that the laws entrust to it.

EVOLUTION OF TRANSPARENCY AND PUBLIC INTEGRITY LAWS IN CHILE

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

LEGAL LANDMARKS

1994
National Commission on Public Ethics

1999
Law on Administrative Probity

2003
- Law on Public Procurement
- Civil Service Reform
- Law on political campaign spending

2005
Contitutional Reform (access to information)

2006
IAHRC Ruling in Claude Reyes vs Chile

2008
Law on Access to Public Information

2014
Law on lobbying activity

2015
Law on probity in the Public Function

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

NATIONAL COMMISSION ON PUBLIC ETHICS (1994)

Despite the broad freedom of opinion, press and expression existing in the country at the time,

- There was no legislation that could ensure **access by the media to information related to public management**

- there was also no tradition, and much less a legal obligation, that could allow to enforce the principle of responsibility, as **State bodies were not required to account for their actions publicly or periodically**.

LAW ON ADMINISTRATIVE PROBITY (1999)

To observe an unimpeachable official conduct and an honest and loyal performance of the function or position, with the general interest prevailing over particular interest.

Inabilities for entering the public function

- Current contracts/pending litigation
- Spouses, children, other relatives
- Persons sentenced for criminal offences

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

MODERNIZATION AGENDA (2003)

Human resources: creation of a Civil Service

Public procurement: ChileCompra, transparency in processes

Reforms on limits and control of electoral spending

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

CONSTITUTIONAL REFORM (2005)

According to Article 8, persons that perform public functions must strictly comply with the principle of probity in all their acts. It also provides that acts and decisions taken by state bodies are public, as well as their grounds and related procedures.

TRANSPARENCY AGENDA (2006)

- Based on recommendations issued by a Group of Experts in late 2006

- It was preceded that same year by Law No. 20,088, which requires authorities and high level officials to complete a sworn declaration, disclosing information on their assets.

- It included the first law on whistleblower protection for public officials (No. 20.205), which was enacted in 2007

- **A new law on access to public information was at the core of the Agenda. It was enacted in 2008.**

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

LAW ON ACCESS TO INFORMATION (2008)

All information held by the Administration or produced with public funds

Exceptions to public access must be established by law

State bodies must comply with proactive transparency

The Law creates the Council for Transparency, for oversight and judging cases

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

CONSTITUTIONAL REFORM (2010)

In 2010, by a constitutional reform on transparency, modernization of the State and quality of politics, it was established that the highest authorities must disclose their interests and assets, and in some cases to hand over the administration of conflicting assets to a third party

It improved existing provisions on incompatibilities between performing public functions (paid by the State) and private activities, with the exception of educational functions.

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

LAW ON CITIZEN PARTICIPATION (2011)

Access to relevant information

Participative public account

Public consultations

Civil Society Councils

LAW ON LOBBYING ACTIVITY (2014)

Law N°20,730 regulates the publicity of lobbying activity and agency of particular interests before authorities and officials, by disclosing information on meetings, travels and gifts.

Objective

Strengthening transparency between public and private sector, allowing to know
who influences the decisions taken by the authorities.

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

LAW ON LOBBYING ACTIVITY (2014)

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

LAW ON LOBBYING ACTIVITY (2014)

AGENDA FOR TRANSPARENCY AND PROBITY (2015)

Lanzamiento

Acá puedes encontrar noticias fotos, videos, documentos e infografías sobre el lanzamiento y conclusión del trabajo del Consejo. Además, puedes descargar el informe final, bajo "Documentos Finales."

Todos | Discursos Finales | Documentos Finales | Fotos | Infografías | Noticias | Videos

Medidas propuestas por el Consejo Asesor Presidencial en relación a la acción parlamentaria

AGENDA FOR TRANSPARENCY AND PROBITY (2015)

Set of administrative measures and bills that promote a comprehensive reform, to eradicate bad practices in politics, in business and in the relationship between the two.

Axes:

a) Projects on probity in the business world

b) Projects on probity in politics

c) Improvement or strengthening projects to democratic institutions

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

LAW ON PROBITY IN THE PUBLIC FUNCTION (2015)

Interests and assets declarations

Blind trust

Compulsory disposal of assets

Prevention/detection of illicit enrichment

Prevention of conflicts of interests

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

INTERESTS AND ASSETS DECLARATIONS

Declaration is made when entering/leaving public office and updated annually

Includes all activities outside office and most important assets (real estate, vehicles, rights and shares in companies, beneficial ownership)

Oversight over the declarations is in charge of the Comptroller General; non-compliance carries severe sanctions

Information is disclosed in open data format on the website of each body

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

WHERE ARE WE NOW?

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile en marcha

CURRENT STATE

Citizens grade the work of the government

3,9

Transparency of the public institutions and public officials

4,2

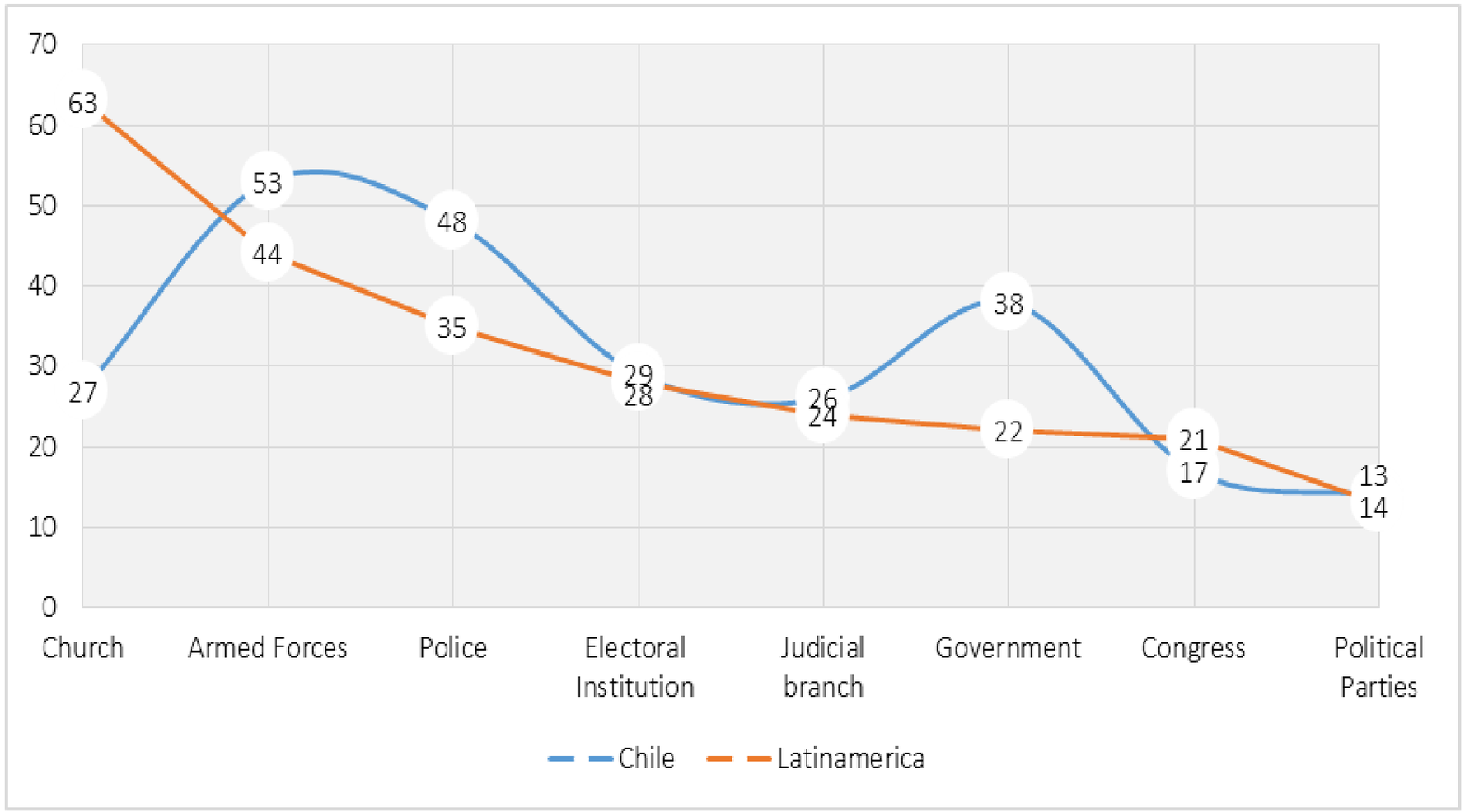
The **trust of people in the public sector**

54%

Of the respondents **don’t believe that the information of public agencies is reliable**

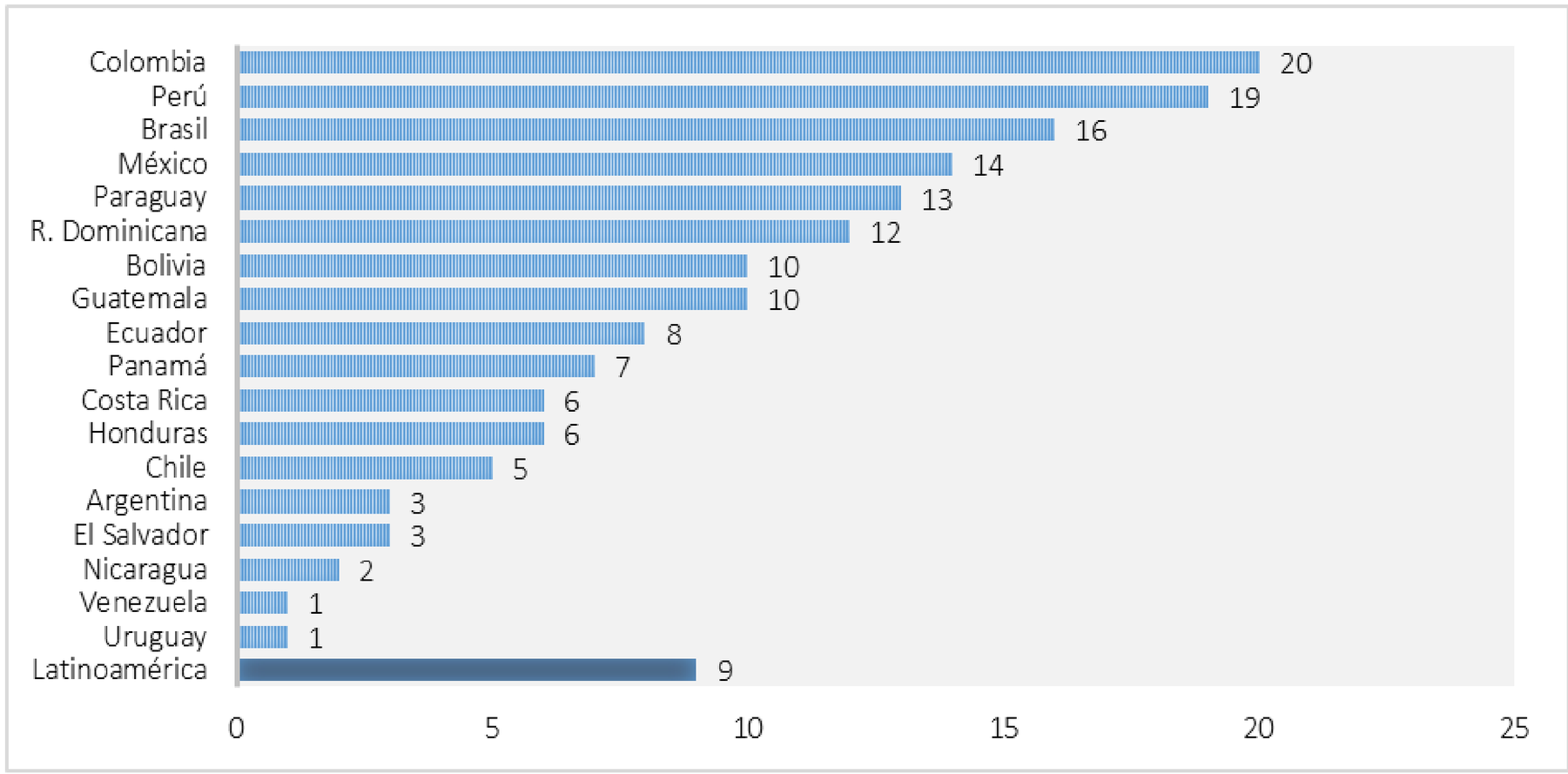
Source: National Transparency Study 2017

CURRENT STATE



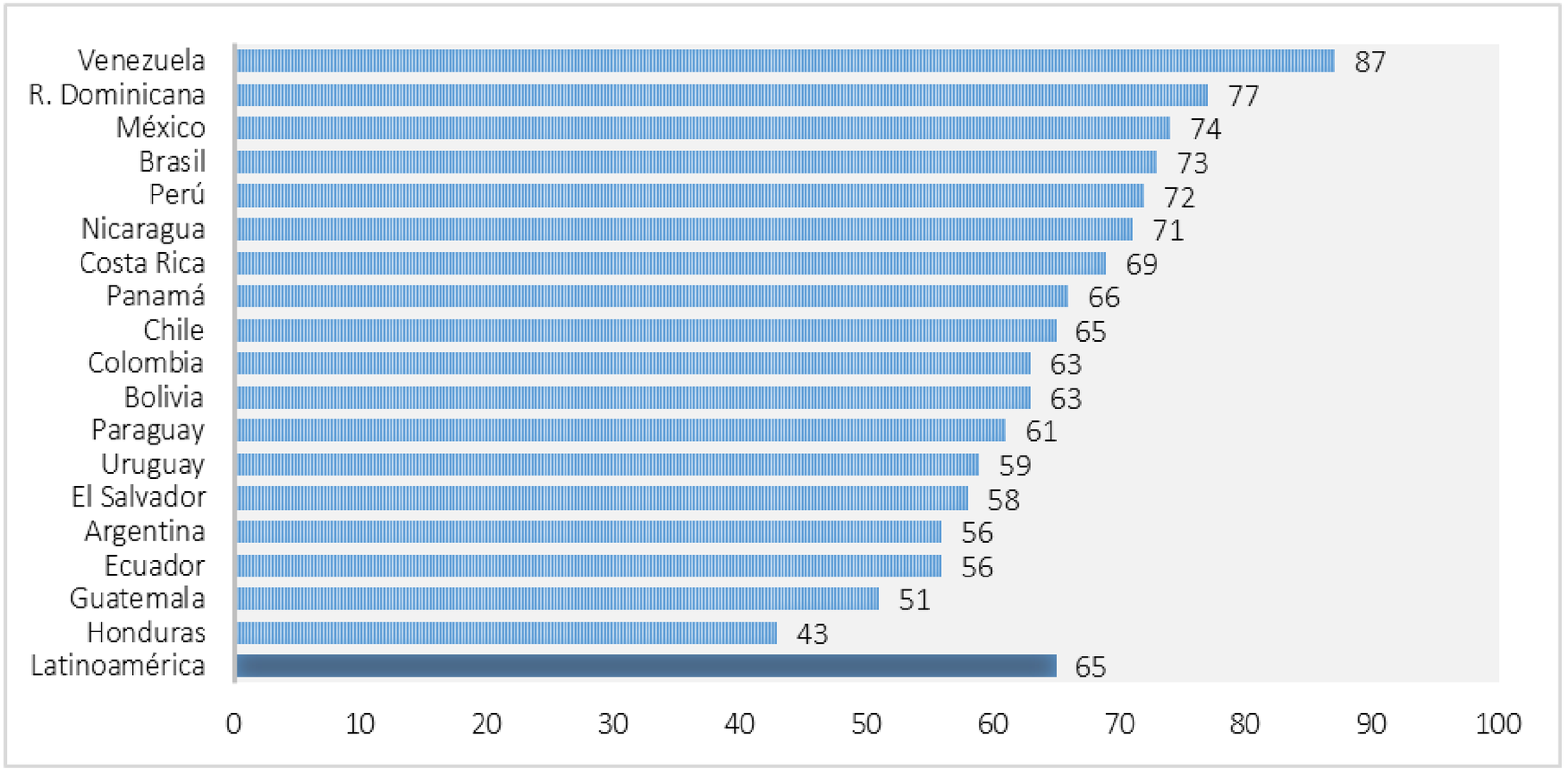
Source: Latinobarómetro 2018

CORRUPTION AS THE COUNTRY'S MAIN PROBLEM



Source: Latinobarómetro 2018

PERCEPTION OF INCREASED CORRUPTION



Source: Latinobarómetro 2018

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

PUBLIC INTEGRITY AGENDA

Integrity and Transparency in Sebastián Piñera's Government

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

VISION

An open state, modern, transparent and at the service of citizens

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

MISION

Reliable institutions at the service of people

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

MAIN GUIDELINES

To move from reaction to prevention in terms of integrity and transparency

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

PRINCIPLES

For a governmnet

- **Open**
- **Modern**
- **Close**
- **Smart**

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

MAIN AXES

Open Data

Transparency

Public Integrity

15 LEGISLATIVES MEASURES

Open Data

- Law on Digital Transformation of the State
- Bill of Personal Data
- Cybersecurity Agenda

Transparency

- Constitutional reform on transparency and access to information
- Transparency Bill 2.0
- Notary and Conservative System Reform

Public Integrity

- Bribery Law
- Public Integrity Law
- Law on Financing the Armed Forces
- Bill of Public Integrity in Municipal and Regional level
- Bill on creating an anti-corruption delation system

ADMINISTRATIVES MEASURES I/II

More Public Integrity, more State

- Agreements with municipalities
- Delation Portal against Corruption
- Training on integrity in health and education sector

A closer and friendlier state

- Creation of the digital Ombudsman
- Presidential instructions on citizen care
- Collaboration agreements with legal clinics of the Law Faculties

An improve Lobby Law

- Platform 2.0 of the Lobby Law
- Presidential lobby instruction
- Introduction of modifications to the Lobby Law Regulation

ADMINISTRATIVES MEASURES II/II

With data, better public decisions

- Unique interoperable data platform for public services
- Display portal of State’s data
- Unique and interoperable data platform for public services
- Use of big data for the efficient design, creation and implementation of public policies

Integrity in the Armed Forces and the Order and Security Forces

- Improving the relationship of the Armed Forces with mutual societies
- Accountability from the National Police on Transparency
- Update of travel regulations of the Armed Forces

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

Citizens need an Open, Close and Transparent State that allows to have better institutions at the service of people

Gobierno de Chile

gob.cl

Chile
en marcha

Public policies in probity and transparency: towards an integrity system in Chile

Claudia Montero M.
Ministry General Secretariat of the Presidency
October 2019

เอกสารประกอบการฝึกอบรมวันที่ 2
วันที่ 15 ตุลาคม 2562

Fighting Corruption: The Singapore Experience

By:
Wong Choong Mann
Director of Investigation, CPIB (*retired*)
15 Oct 2019

About the Speaker

- Served in the Singapore Civil Service for 37 years
- Held the rank of Assistant Commissioner of Police
- Prosecution Officer at the Subordinate Courts from 1984 to 1988
- Deputy Commander of Tanglin Police Division from 1998 to 2000
- Commandant of the School of Criminal Investigation from 2000 to 2002
- Deputy Director of the Criminal Investigation Department from 2008 to 2010
- Director (Investigation) of the Corrupt Practices Investigation Bureau from 2010 to 2017
- Recipient of the Public Service Administration Medal awarded by the President of Singapore

OUTLINE

1. WHAT IS CORRUPTION?

2. SINGAPORE'S HISTORY IN CORRUPTION-FIGHTING

3. FOUR PILLARS PIVOTAL TO SUCCESS IN FIGHT AGAINST CORRUPTION

4. TWO BEDROCKS SUPPORTING THE FOUR PILLARS

5. CORRUPTION CASES INVOLVING GOVERNMENT OFFICIALS

6. SINGAPORE'S GLOBAL STANDING IN RELATION TO CORRUPTION-FIGHTING

1. WHAT IS CORRUPTION?

What is corruption?

An act that is conducted corruptly with an unlawful or evil motive, especially characterised by improper and usually unlawful conduct intended to secure an unlawful benefit for oneself or another person.

Acts of Corruption

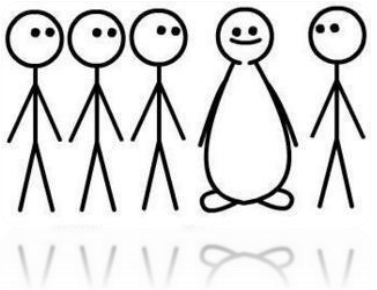
Gratification

(As a Reward or Inducement)

Corruptly

"Giver"

"Receiver"



(mens rea)

Returned favour

Corruption Destroys Economies

"We need to deal with the cancer of corruption. In country after country, it is the people who are demanding action on this issue. They know that corruption diverts resources from the poor to the rich, increases the cost of running business, distorts public expenditures, and deters foreign investors."

James D Wolfensohn
President, The World Bank
1 Oct 1996

Corruption Costs Lives

"Corruption doesn't just line the pockets of political and business elites; it leaves ordinary people without essential services, such as life-saving medicines, and deprives them of access to sanitation and housing. In short, corruption costs lives."

Peter Eigen

Chairman, Transparency International

2. SINGAPORE'S HISTORY IN FIGHTING CORRUPTION

Corruption-fighting in Singapore is as old as the history of Singapore …

Singapore skyline sometime in the 1930s

Present-day Singapore skyline

Serious Corruption Problem in Early Days

- Corruption permeated every facet of society.
- Corruption became an accepted norm, i.e. one had to pay a bribe in order to obtain some sort of a service.
- Sadly, corruption became a way of life.

Singapore's first Detective Branch set up in 1889 to fight crime and corruption

British Colonial Government Enacted Prevention of Corruption Ordinance in 1937

1942 to 1945 – Japanese Military Occupation of Singapore

Fighting corruption? No one cares!

Singapore plagued by social unrest after the War

The turning point – formation of the Corrupt Practices Investigation Branch in 1952

- Singapore attained self-government in 1959
- Lee Kuan Yew became the first Prime Minister of self-governed Singapore

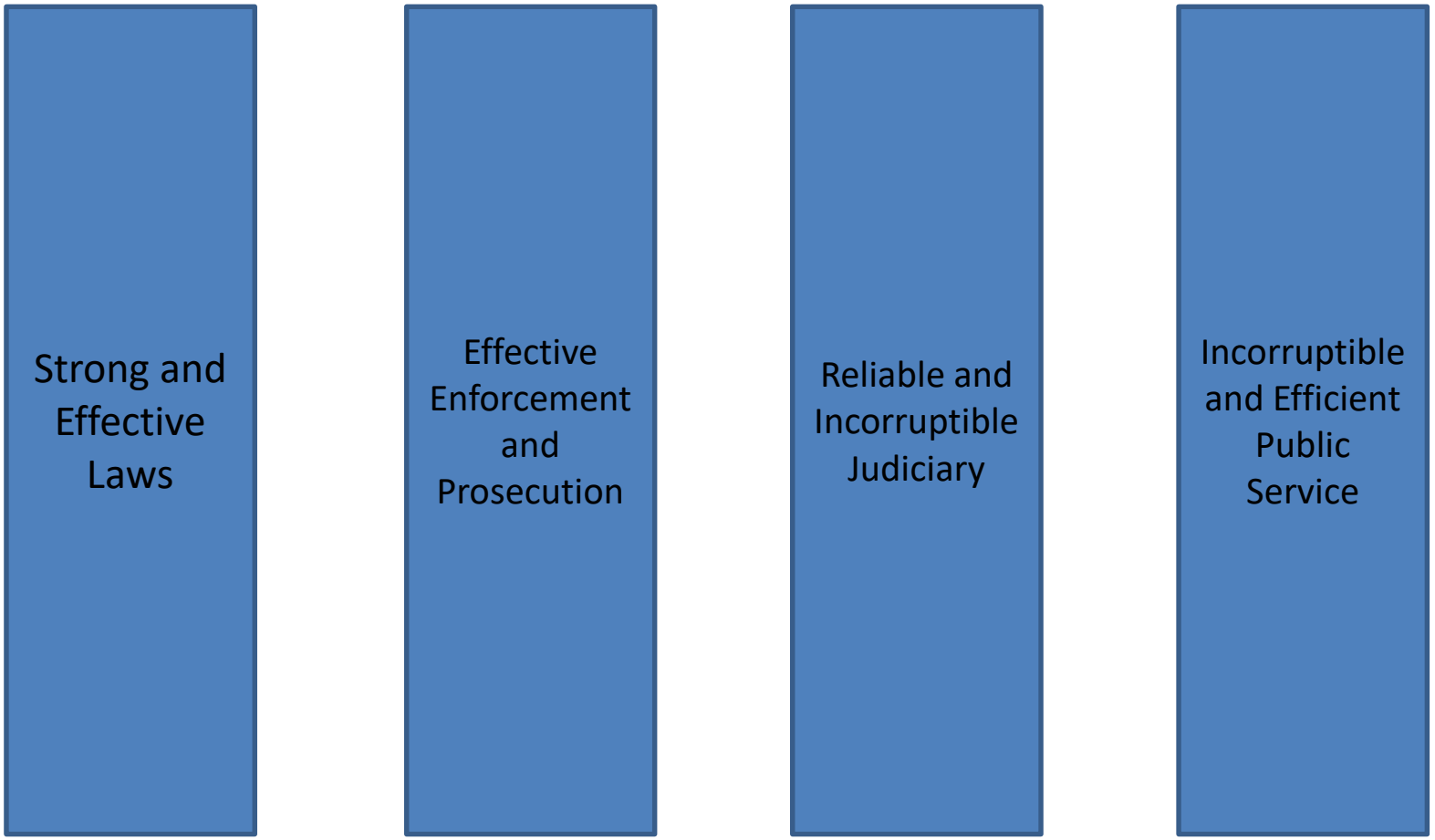
Escalating Fight Against Corruption in Government

"The moment key leaders are less than incorruptible, less than stern in demanding high standards, from that moment the structure of administrative integrity will weaken, and eventually crumble. Singapore can survive only if Ministers and senior officers are incorruptible and efficient."

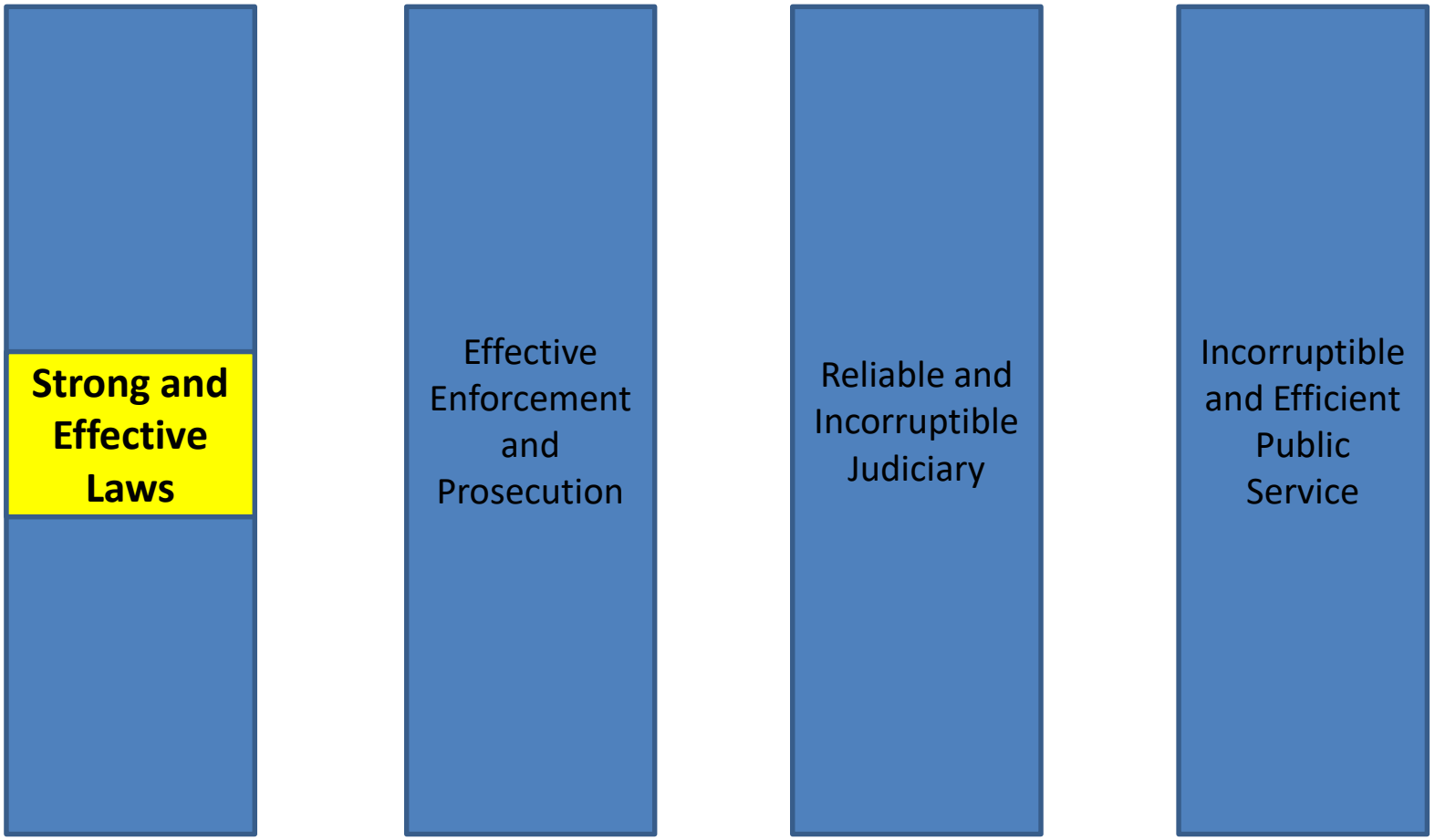
Lee Kuan Yew
Prime Minister, 1959

3. FOUR PILLARS PIVOTAL TO SUCCESS IN OUR FIGHT AGAINST CORRUPTION

Fight-Corruption Pillars



Fight-Corruption Pillars



1st Pillar: Strong and Effective Laws

- Prevention of Corruption Act

- Corruption, Drug Trafficking and Other Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act

Prevention of Corruption Act: An Act enacted to punish both bribe-takers as well as bribe-givers and to deter the proliferation of corruption.

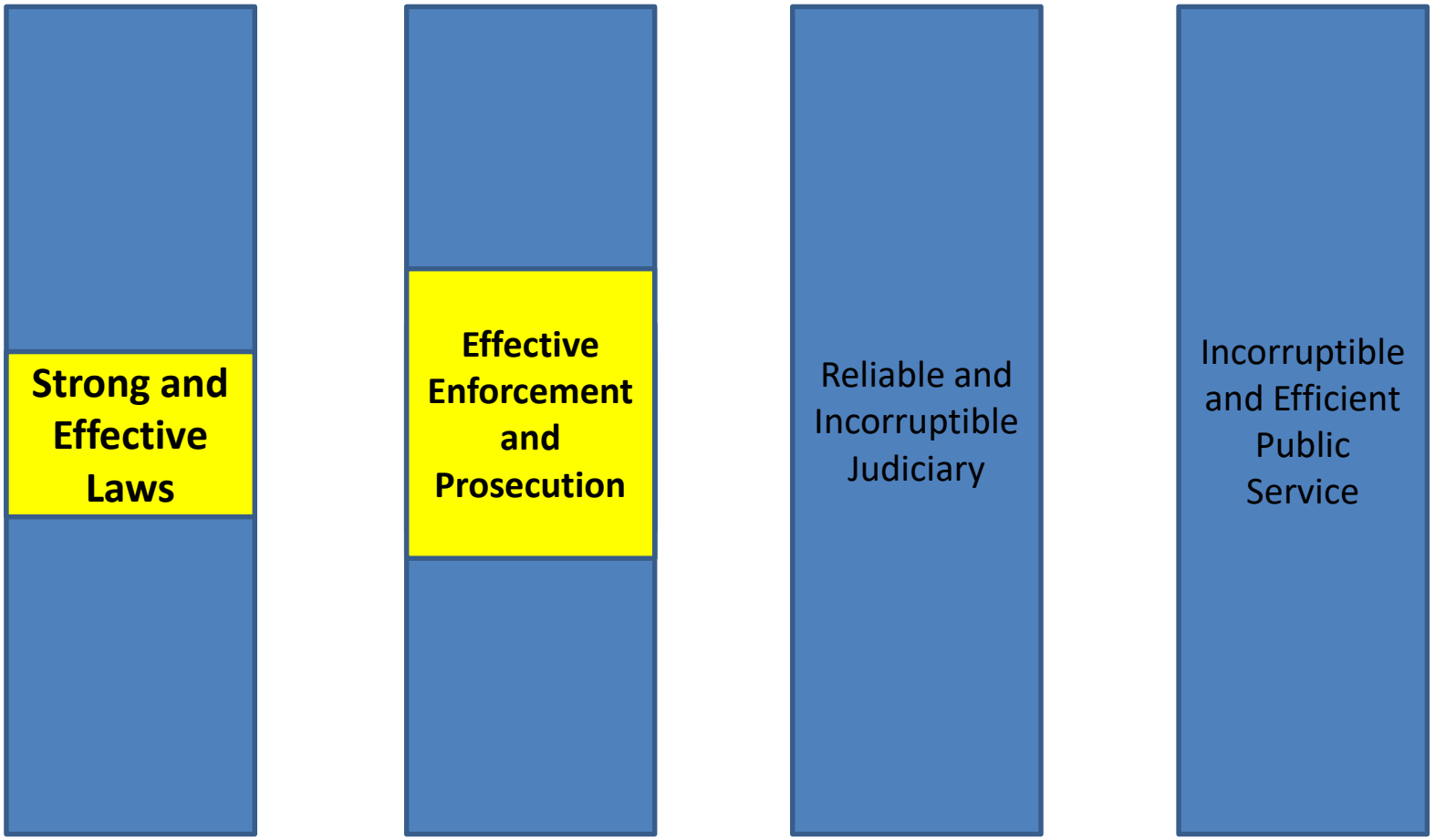
Punishments for persons found guilty of corruption:-

- Fine up to $100,000/- or imprisonment up to 5 years or both for corruptly accepting or corruptly giving bribes.
- Fine up to $100,000/- or imprisonment up to 7 years or both if the bribes are given or received in relation to a Government contract.
- Fine up to $100,000/- or imprisonment up to 7 years or both if the bribes are given to or received by a Member of Parliament.
- Court Order to pay to the State amount equal to the amount of bribes received.

Key Provisions in Prevention of Corruption Act

- ★ Sections 15(1) and 15(2): Any Special Investigator of Corrupt Practices Investigation Bureau (CPIB) may without warrant, arrest and search any person who has been concerned with any offence under this Act.
- ★ Section 22: Power to search premises without warrant.
- ★ Sections 5, 6 and 7 provide stiff punishments against the corrupt (acceptor accepts gratification as an inducement/reward for doing or forbearing to do an act).
- ★ Section 13 gives Courts power to order accused to pay penalty equivalent to amount of bribe received.
- ★ Section 9: Acceptor of gratification guilty notwithstanding acceptor's inability to carry out corrupt purpose.
- ★ Section 27: Legal obligation to give information concerning acts of corruption.
- ★ Section 28: Punishes those who furnish false or misleading information.
- ★ Section 36: Protection of informers.
- ★ Section 37: Extraterritorial Powers.
- ★ Section 8: Gratification presumed to be corrupt if paid, given or received by person in Government service.

Fight-Corruption Pillars



2nd Pillar: Effective Enforcement and Prosecution

Enforcement Authority:

Corrupt Practices Investigation Bureau (CPIB)

- Mr Lee Kuan Yew institutionalised the re-organisation of CPIB in 1959.
- CPIB was given a stand alone premises at Stamford Road.
- Sole anti-corruption investigation agency in Singapore.
- Independent of all Government bodies, responsible directly to the Prime Minister.
- Constitutional amendments in 1991 to safeguard the appointment of Director CPIB and CPIB investigations.

MISSION

To combat corruption through swift and sure, firm but fair action.

VISION

A leading anti-corruption agency that upholds integrity and good governance towards achieving a corruption-free nation.

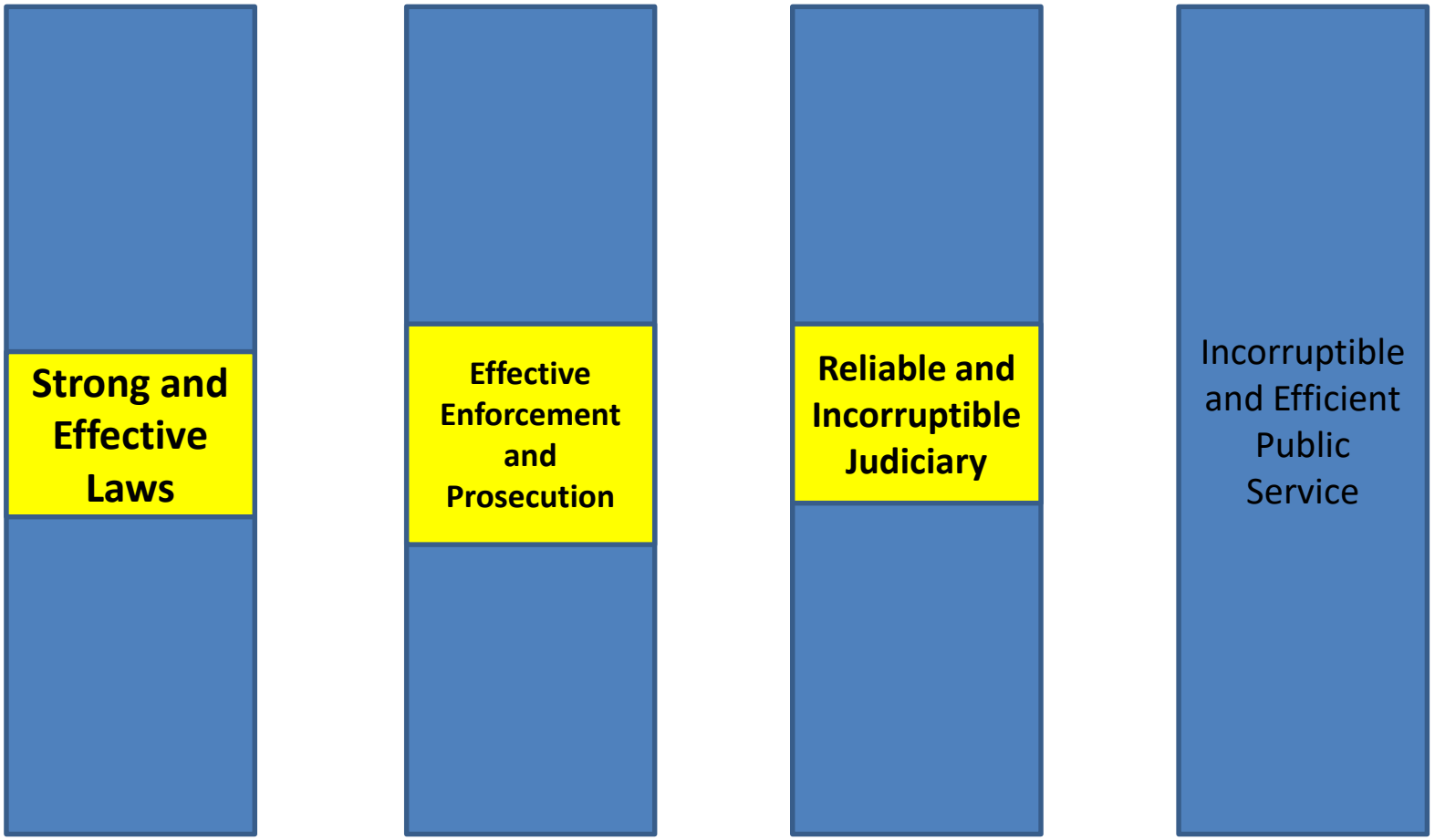
CORE VALUES

Integrity > Teamwork > Devotion to duty

- Director CPIB
  - Internal Audit Unit
  - Corporate Affairs
    - Finance & Administration
    - Planning, Policy & Corporate Relations
    - Information Technology
    - People Management & Development
  - Investigations
    - Investigations Training Unit
    - Investigations Policy Unit
    - Special Interview Section
    - Special Investigations Branch (Public)
    - Special Investigations Branch (Private)
    - Financial Investigations Branch
    - General Investigations Branch 1
    - General Investigations Branch 2
  - Operations
    - Ops Mgt & Support Division
    - Intelligence Division
    - Computer Forensics Branch
    - Polygraph Branch
    - Operations Mgt (Registry)
    - Operations Mgt (Field & Armoury)

Prosecutorial Authority:
Attorney-General's Chambers (AGC)

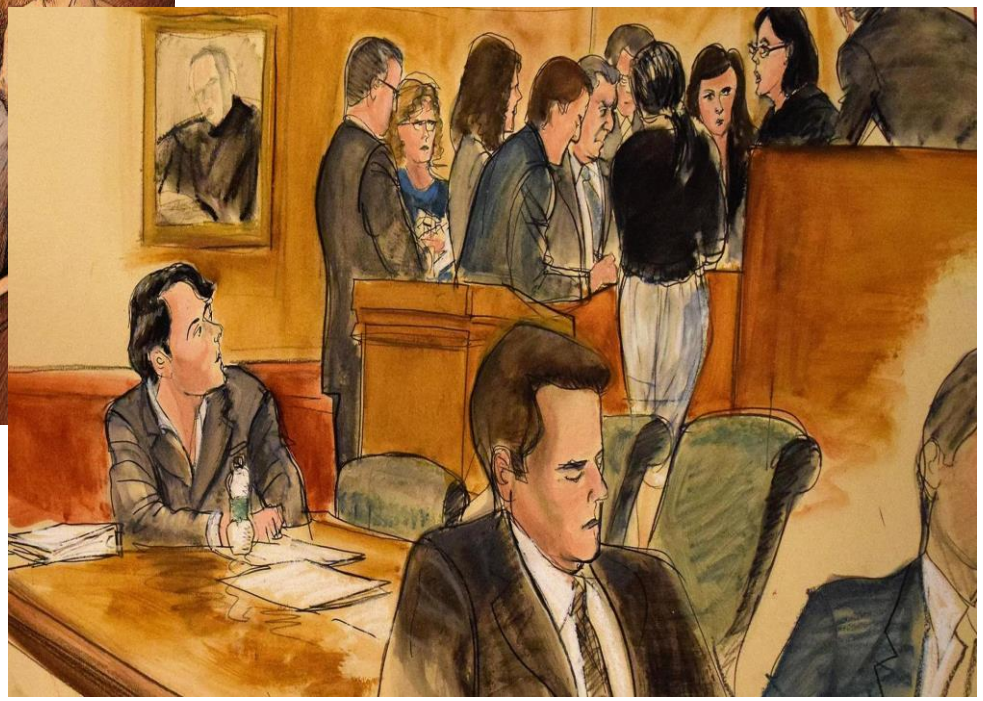
Fight-Corruption Pillars

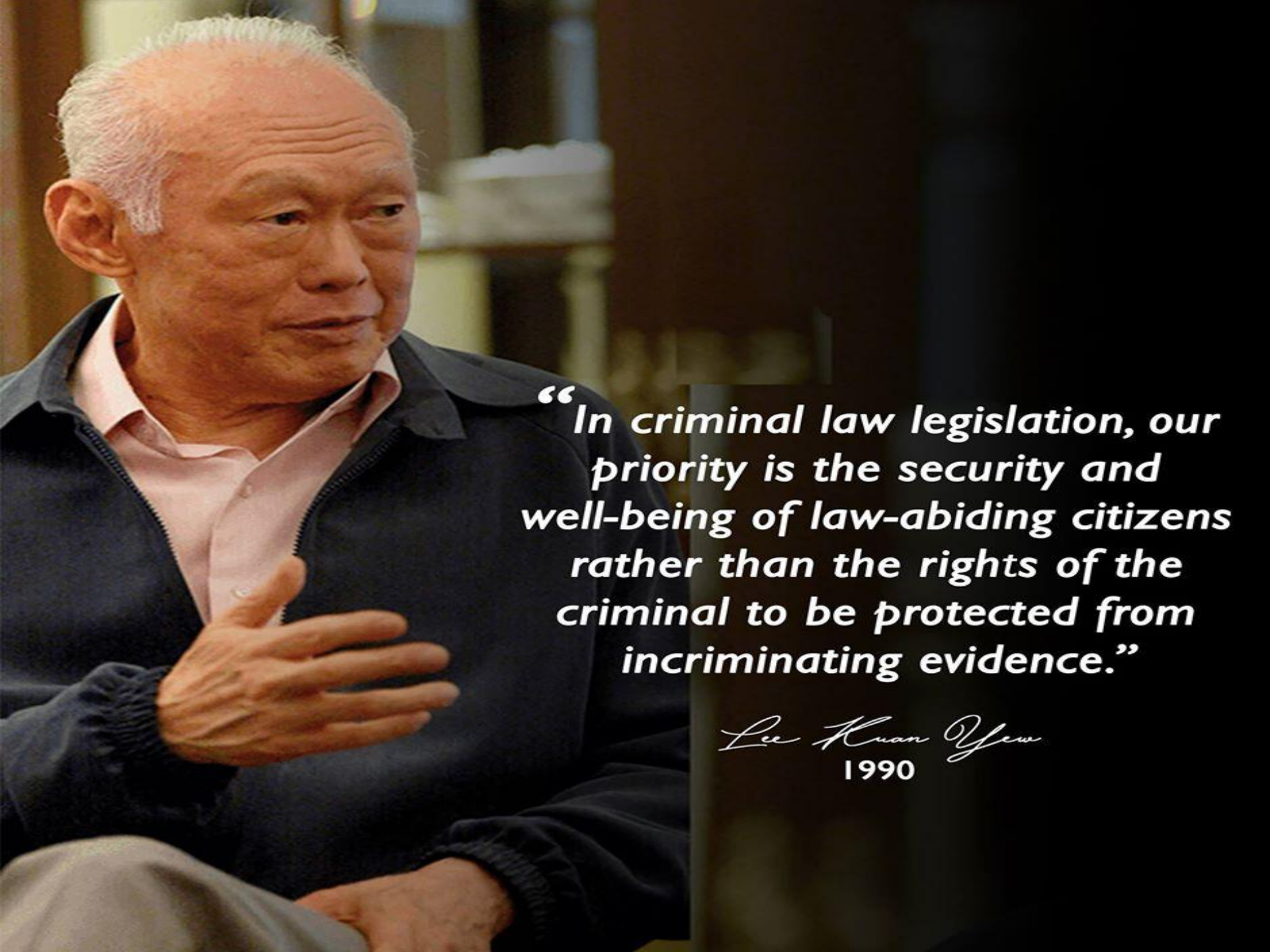


3rd Pillar: Reliable and Incorruptible Judiciary

- Judiciary interprets the law through the Courts
- Supreme Court comprising the High Courts and Appeal Court
- State Court comprising District Courts, Magistrate's Courts, Family Court and Juvenile Court

Abolishment of the jury system in 1959



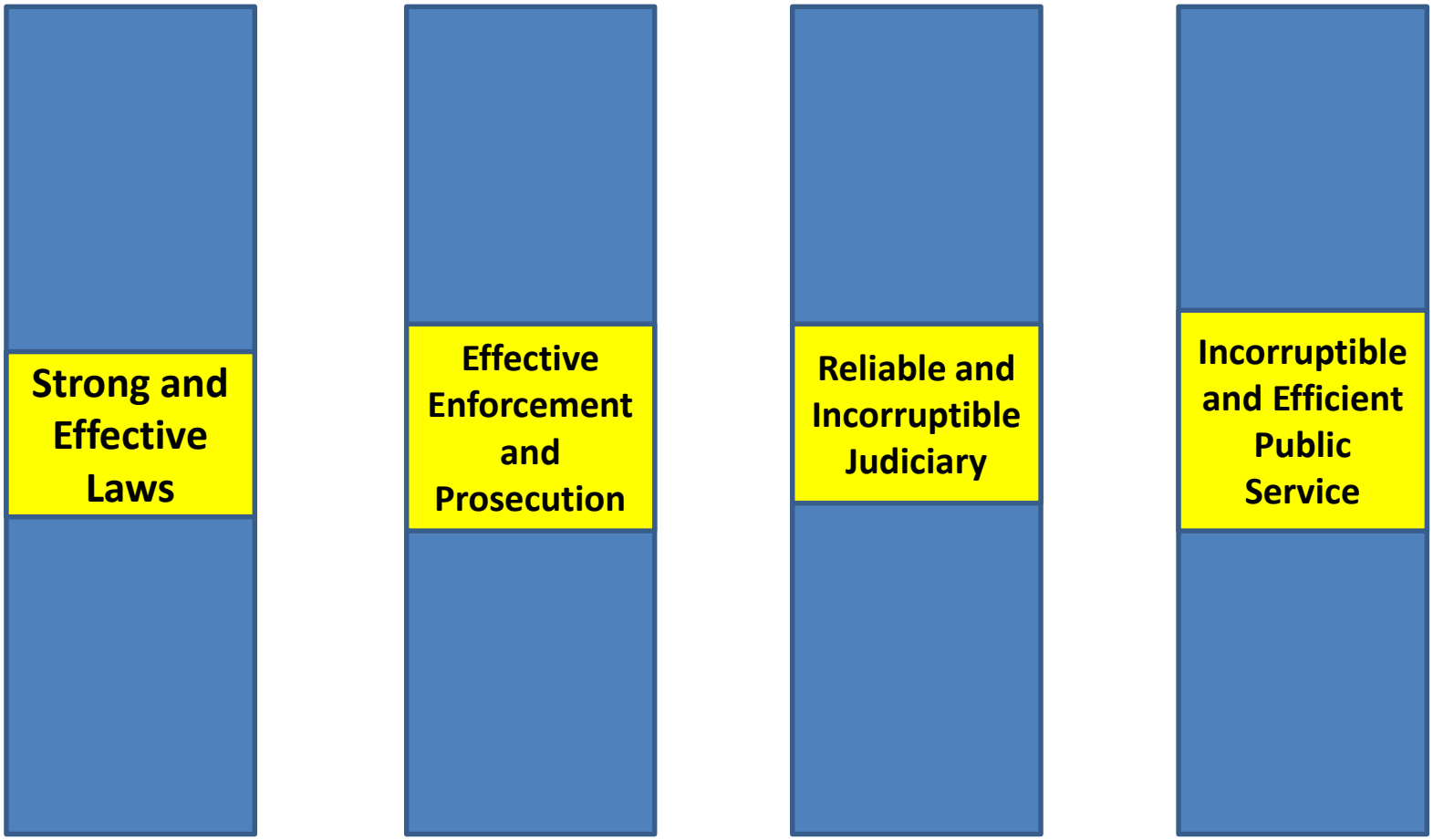

"In criminal law legislation, our priority is the security and well-being of law-abiding citizens rather than the rights of the criminal to be protected from incriminating evidence."
Lee Kuan Yew
1990

World Justice Project Rule of Law Index 2019

Constraints on Govt Powers | *Absence of Corruption* | *Open Government* | *Fundamental Rights* | *Order & Security* | *Regulatory Enforcement* | *Civil Justice* | *Criminal Justice*

Country/Jurisdiction	Score	Ranking
Denmark	0.90	1
Norway	0.89	2
Finland	0.87	3
Sweden	0.85	4
Netherlands	0.84	5
Germany	0.84	5
Austria	0.82	7
New Zealand	0.82	7
Canada	0.81	9
Estonia	0.81	9
Australia	0.80	11
United Kingdom	0.80	11
Singapore	0.80	11

Fight-Corruption Pillars



4th Pillar – Incorruptible and Efficient Public Service

" Singapore can survive only if Ministers and senior officers are incorruptible and efficient … Only when we uphold the integrity of the administration can the economy work in a way which enables Singaporeans to clearly see the nexus between hard work and high rewards. "

Mr Lee Kuan Yew
Prime Minister (1959 – 1990)

Key Components:
Upholding Civil Service Integrity

Attracting the most talented and brightest

Central Provident Fund

Competitive Salaries

Leveraging technology to preempt errant behaviours

Education and Awareness
(Ethics and moral values)

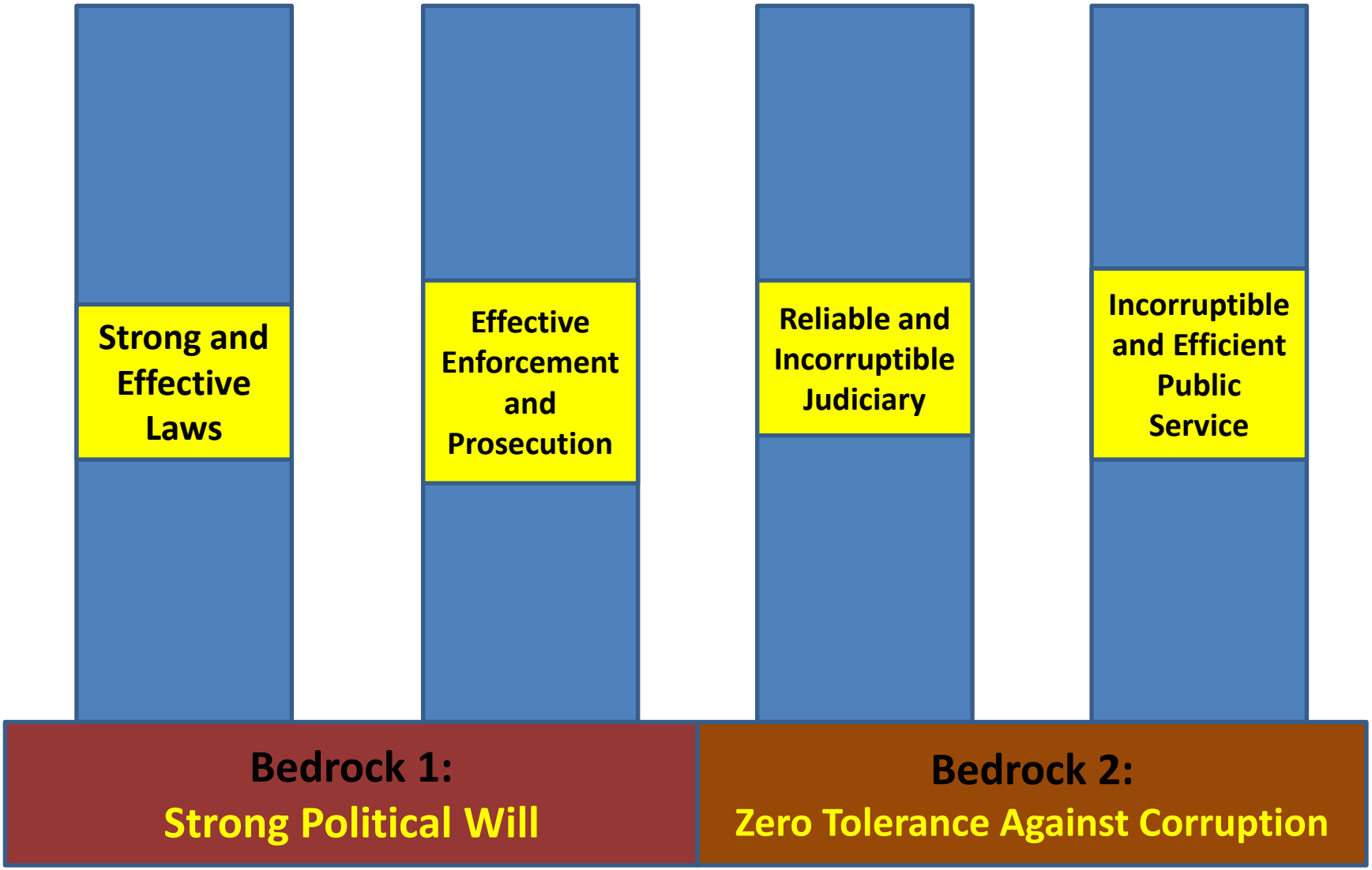
Auditor-General's Office Singapore

Declarations of Assets and Indebtedness

Detection and Punitive

4. TWO BEDROCKS SUPPORTING THE FOUR PILLARS

Fight-Corruption Pillars



Bedrock 1: Government's strong Political Will supporting fight against Corruption

… we have succeeded in keeping Singapore clean and corruption free. This requires strong political will, constant vigilance and relentless effort by CPIB to follow up every complaint and every clue of wrong doing.

The effectiveness of our system to check and to punish corruption rest, first, on the law against corruption; second, on a vigilant public; and third, on a CPIB which is scrupulous, thorough and fearless in its investigations. For this to be so, the CPIB has to receive the full backing of the Prime Minister.

Mr Lee Kuan Yew
Prime Minister
1959 - 1990

Bedrock 2: Inculcate attitude of Zero Tolerance against Corruption

"We will never tolerate corruption and we will not accept any slackening or lowering of standards. Anyone who breaks the rules will be caught and punished – no cover-up, no matter how senior the officer or how embarrassing it may be."

Mr Lee Hsien Loong
Prime Minister
September 18, 2012

Bedrock 2: Inculcate attitude of Zero Tolerance against Corruption

"We will **never tolerate corruption** and we will not accept any slackening or lowering of standards. Anyone who breaks the rules will be caught and punished – **no cover-up**, no matter how senior the officer or how embarrassing it may be."

Mr Lee Hsien Loong
Prime Minister
September 18, 2012

5. ZERO TOLERANCE FOR CORRUPTION COMMITTED BY GOVERNMENT OFFICIALS

Wee Toon Boon
Minister of State for Environment

- Charged for corruption in April 1975.
- Took bribes in the form of a house valued at S$839,023/- at that time.
- Used his ministerial status to help clinch projects for the developer.
- Convicted and sentenced to 4.5 years' imprisonment.
- House forfeited to State.

Phey Yew Kok, Member of Parliament and Labour Union Chief

- Embezzled Union Funds and absconded to Thailand sometime in 1979 while being investigated by CPIB.
- Surrendered himself at the Singapore Embassy in Bangkok on 22 Jun 2015
- Brought back to Singapore to face 34 charges of embezzling more than $450,000 in Union Funds.
- Convicted and sentenced to 60 months' imprisonment

Teh Cheang Wan, Minister for National Development

- Accepted bribes totalling $1 million from 2 private companies.
- Used his position as Minister for National Development to help the two companies to retain and buy over a piece of state land for private development.
- Committed suicide on 14 Dec 1986.

Choy Hon Tim, deputy director of operations in Public Utilities Board

- Charged in court for criminal conspiracy and accepting bribes totalling around S$13.85 million.
- Used his position to help a businessman secure consultancy contracts with PUB's international contractors.
- Convicted of corruption and sentenced to 14 years' imprisonment.
- Ordered to pay to the State amount of bribes received over a period of 10 years.

THE NEWS TODAY

PUB deputy chief charged

26 counts of corruption involving $12 million

Lions in Iran: What is it like?

Corrupt PUB officer gets maximum jail sentence

PUB graft case: Govt action against five firms praised

Glenn Knight, Deputy Public Prosecutor and Director of Commercial Affairs Department, Ministry of Finance

- Charged for cheating three businessmen into investing $3m each into an Island Country Club in Batam.
- Gave false information to the CPIB regarding vehicle purchases, an application for a car loan, and his corporate investments.
- Convicted and sentenced to 3 months' imprisonment.
- Dismissed from Legal Service and struck off the roll.

Ng Boon Gay, Director of Central Narcotics Bureau

Charged with corruptly receiving sexual gratifications from an IT manager. Acquitted after a full trial. Retired in public interest.

Peter Lim Sin Pang, Commissioner of Singapore Civil Defence Force

- Obtained oral sex from a lady IT manager.
- Used his position to award contracts to the lady's IT company.
- Convicted of corruption and sentenced to 6 months' imprisonment.
- Dismissed from the Singapore Civil Service.

6. CORRUPTION CASES IN PRIVATE SECTOR

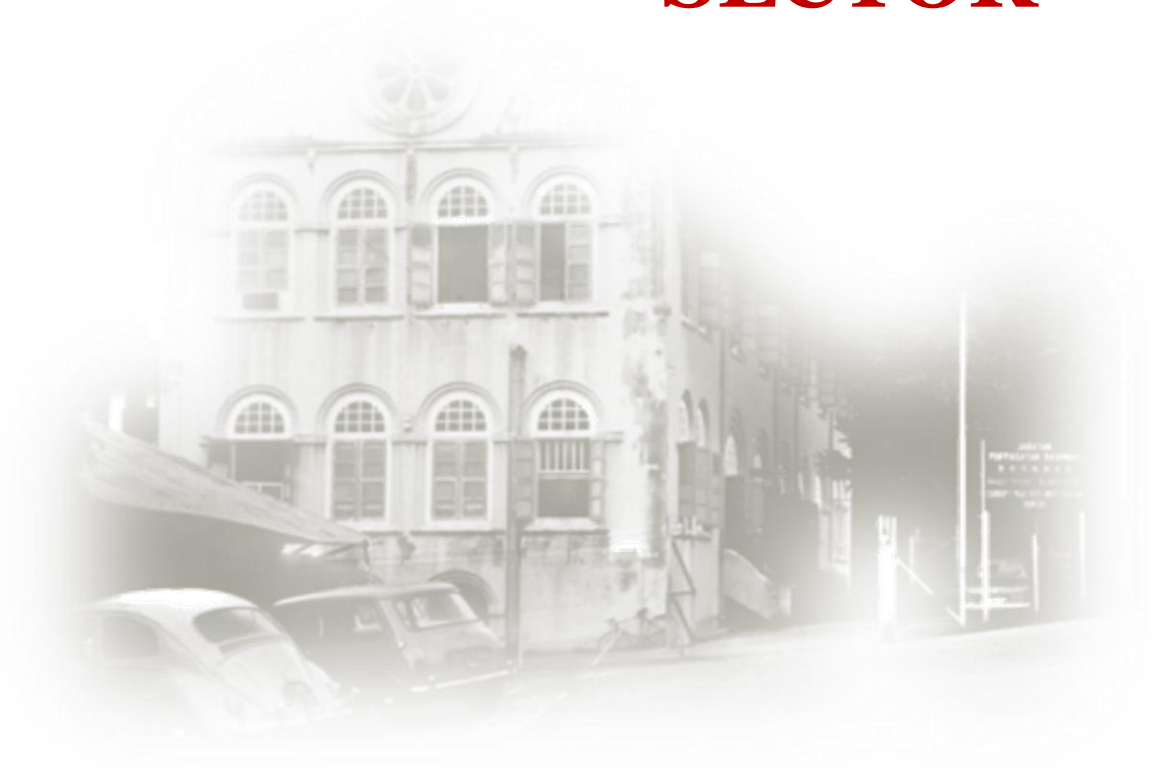
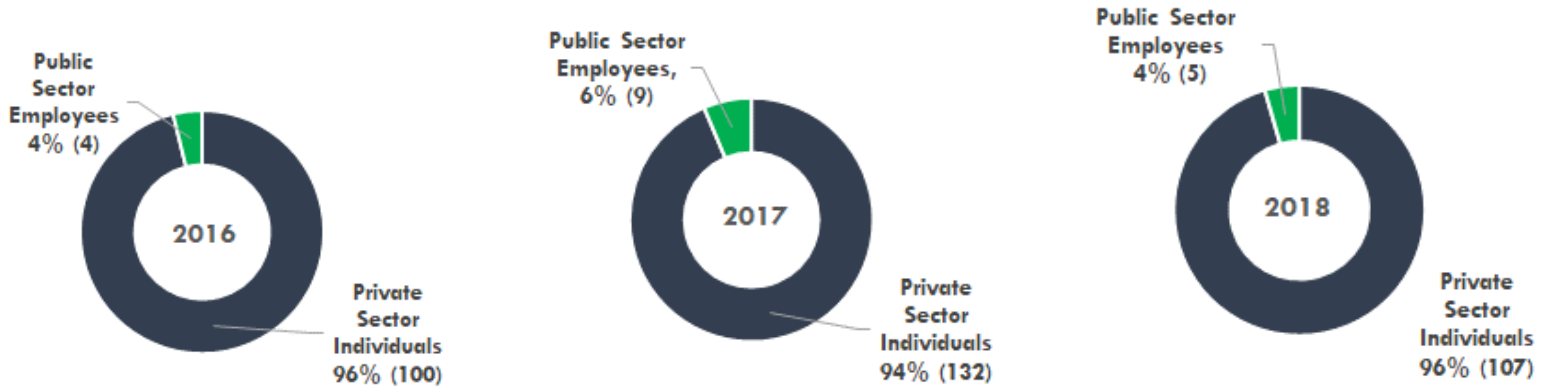


Figure 4: Proportion of Public Sector Employees & Private Sector Individuals Prosecuted in Court for Offences Investigated by the CPIB (Year 2016 – Year 2018)



Corruption Prone Industries

1. Construction
2. Warehouse logistics services
3. Marine fuel (bunkering)
4. Estate management
5. Football match-fixing
6. Hotel concierge
7. Procurement

Bribes Disguised as Company Shares and Director's Commission

- Accused, Senior Director of Logistics in Seagate Technology, assisted a friend to form a new trucking company to win a trucking contract from Seagate.
- Accused's friend rewarded Accused by awarding 20,000 shares to Accused.
- Accused corruptly received 11 payments totalling $576,225/- which were disguised as director's fees.
- Both corrupt giver and receiver were subsequently convicted and sentenced to imprisonment.

Employees Responsible for Procurement Most Susceptible to Corruption

- Accused, food manager of IKEA Pte Ltd, conspired with 2 friends to form a company solely to provide foodstuff to IKEA Pte Ltd.
- In return for assisting his friends to reap profits from IKEA, Accused received a share of the profits.
- Both corrupt givers and receiver were convicted and sentenced to imprisonment.

“Industry Practice” Not a Valid Defence

4 chefs charged with taking bribes

THEY were all chefs at famed local hotels.
They had another thing in common – the seafood they used came from the same man.

Their supplier, Tay Ee Tiong, 56, was the sole proprietor of Wealthy Seafood Product and Enterprise.

He was sentenced to 18 months' jail in September last year for bribery. He had bribed 19 chefs from 17 hotels and restaurants with a total of $992,104 between 2006 and 2009.

He wanted to induce them to keep ordering seafood products from his company.

Yesterday, four of the 19 chefs were charged with accepting bribes from him.

Tan Ah Teng, 46, then a master chef with Grandwood Park Hotel, is accused of accepting a total of $188,423 in bribes. He has 20 charges against him.

Chik Ka Chung, 48, formerly with Singapore Marriott Hotel's Wan Hao Chinese Restaurant, allegedly accepted a total of $177,764. He faces 21 charges.

Goh Woot Cheat, 48, faces 14 charges and allegedly accepted bribes totalling $156,818. He used to work as a chef at Summer Palace, a Cantonese restaurant at Regent Singapore.

Yang Lai Fatt, 39, previously with then Meritus Mandarin Singapore's Mandarin Court Chinese restaurant, allegedly accepted bribes amounting to $128,105. He faces 15 charges.

All four cases have been scheduled for pre-trial conferences on June 19.

ACCUSED: (From top) **Tan Ah Teng, Chik Ka Chung, Goh Woot Cheat and Yang Lai Fatt were charged in court yesterday.**

Football Match Fixing and Laundering of Corrupt Proceeds

- Eric Ding, age 32 years, was convicted of the offence of corruptly giving gratifications to 3 football referees in exchange for manipulating the outcome of a football match.

- Furtherance to his conviction under the PCA, CPIB launched an investigation under the CDSA with a view to confiscating his assets.

- Freezing accused's assets

- Conducting "Concealed Income Analysis"

Freezing/Seizure of Ding's Assets

CPIB has frozen/seized assets belonging to Eric Ding with an estimated value of about $2.25 mil. This includes a S$1.1mil house.

No	Type of Assets	Details	Value	Seized Date	Remarks
1	Bank Accounts	Various banks	$77,725.56	5/4/2013	Frozen under Section 35 of CPC
2	Vehicles	- Aston Martin - Honda Accord (Silver) - Porsche (Red)	**$551,500.00** $62,000.00 $281,403.00	18/4/2013	LTA informed to prevent transfer of ownership pursuant to Section 35 of CPC
3	Property	88 East View Boulevard	**$1,100,000.00**	19/4/2013	Caveat lodge with SLA under Section 7(1)b of the Land Titles Act
4	Insurance	Life /Investment-linked/ Hospital & Surgical Plan	$27,738.72 (valued as at 17 April 2013)	10/7/2013	Frozen under Section 35 of Criminal Procedure Code
5	Cash	Investment in Club Fantasy, KL that did not materialise	$ 83,000.00	21/8/2013	Surrendered by Lin and seized under S.35 of CPC
6	Valuables found in safe	- Cash/Forex - 4 Singapore Pools winning tickets	$43,000.00 $27,900.00	5/4/2013	Seized under s.35 of CPC
7	Singapore Pools	Singapore Pools A/c	$5.00	9/4/2013	

7. PREVENTION OF CORRUPTION IN PRIVATE SECTOR

ISO 37001
Anti Bribery Management Systems Standard

- CPIB as National Convenor for the development of ISO 37001
- Led a national working group comprising reps from trade associations, industry players and businesses.
- Supported by SPRING Singapore

- Published on 15 October 2016, and adapted as a Singapore Standard (SS ISO 37001)
- *Seminar on Managing Corruption Risk in Business with the New Anti-bribery Standard and the Launch of SS ISO 37001 – Anti-bribery Management Systems on 12 April 2017*

PACT

- Guidebook to help reduce the risk of corruption in Singapore companies
- Simple and easy-to-use 4-step anti-corruption framework
- **PACT** Framework: **P**ledge, **A**ssess, **C**ontrol & Communicate, **T**rack
- Guides business owners in developing and implementing an anti-corruption system in a clear and easy-to-understand manner, and
- Includes useful information on corruption and corporate governance (e.g. case studies and form templates)
- Available for download via CPIB website

8. Singapore's global standing in relation to corruption-fighting

Transparency International Global Rankings of Least Corrupt Nations 2015 to 2018

			2018	2017	2016	2015
1	Denmark	Western Europe & European Union	88	88	90	91
2	New Zealand	Asia Pacific	87	89	90	91
3	Finland	Western Europe & European Union	85	85	89	90
3	Singapore	Asia	85	84	84	85
3	Sweden	Western Europe & European Union	85	84	88	89
3	Switzerland	Western Europe & European Union	85	85	86	86
7	Norway	Western Europe & European Union	84	85	85	88
8	Netherlands	Western Europe & European Union	82	82	83	84
9	Canada	Americas	81	82	82	83
9	Luxembourg	Western Europe & European Union	81	82	81	85
11	Germany	Western Europe & European Union	80	81	81	81
11	United Kingdom	Western Europe & European Union	80	82	81	81

Thank you

Transparency and Good Governance in Public Policy

Accountability in Public Governance

Speaker: Retired Deputy Auditor-General Teo Chee Khiang
Retired Professor, NUS Business School
October 2019, Singapore

Session Objectives

- Framework of public accountability, policies, and processes relating to the accounting, management, and use of public monies
- Role of the Auditor-General's Office in ensuring public accountability and good governance

Some Background on Governance, Financial Management & Singapore

What is Governance?

- **Organisations, Structures,**

  Systems and Procedures, etc
- **Values and Culture**

Outcome of Good Governance

- Assets are protected
- Disclosure & Transparency
- Accountability
- Integrity and Trust

Corruption Perceptions Index

Country	
Denmmrk	1
New Zealand	2
Finland	3
Singapore	3
Sweden	3
Switzerland	**3**
Norway	7
Netherland	8
Canada	9
Luxembourg	9

PERC Ranking	
Economic	
Singapore	**1**
Japan	2
Australia	3
Hong Kong	4
United States	5
Macau	6
Malaysia	7
Taiwan	8
South Korea	9
China	10

World Bank Governance Indicators

2017 Percentile Rank:

- **Control of Corruption** **97.6**
- **Government Effectiveness** **100**
- **Political Stability & Absence of Violence/Terrorism** **98.6**
- **Regulatory Quality** **99.5**
- **Rule of Law** **96.6**
- **Voice & Accountability** **41.4**

© Civil Service College, Singapore, Jan 2013

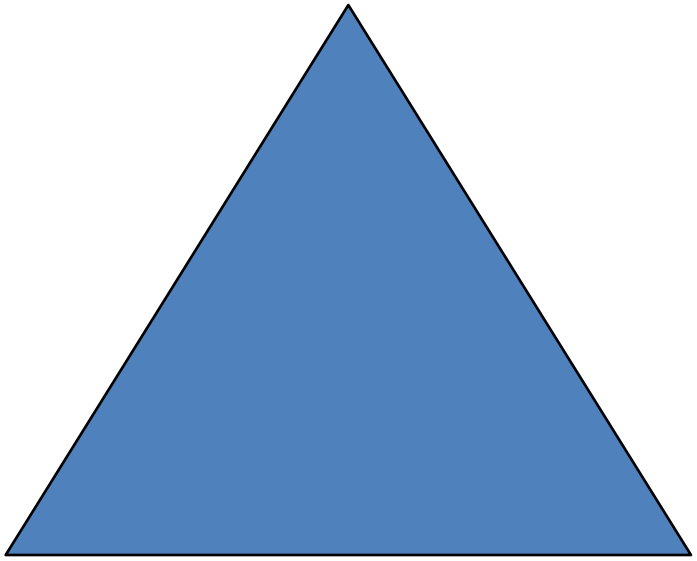
Civil Service College Singapore

Problems in Governance & Financial Management

- Why are there lapses, errors, ommissions, wastes and extravagance, and frauds & corruptions?

Why Fraud Occurs

Incentive/Pressure

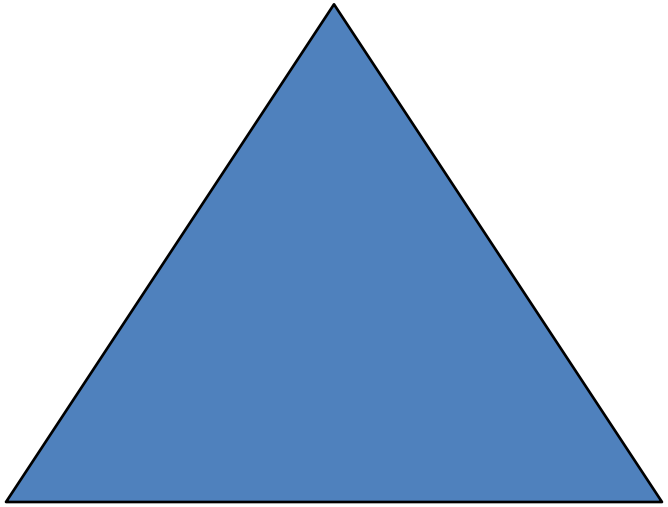


Opportunity

Rationalisation

Analysis of Lapses

Adminstrative Convenience/Pressure



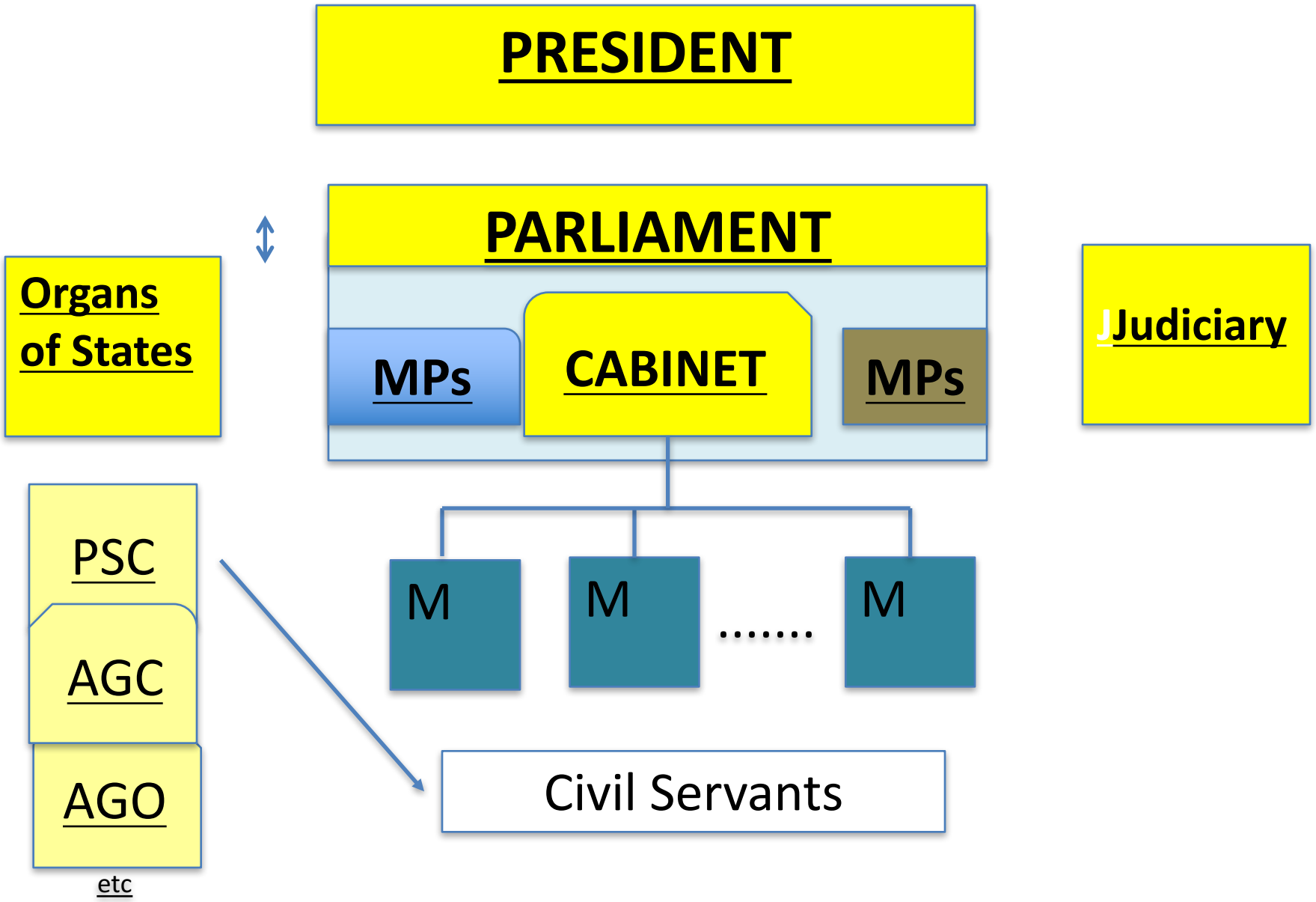
“OPPORTUNITIES” **Lack of Mindfulness**

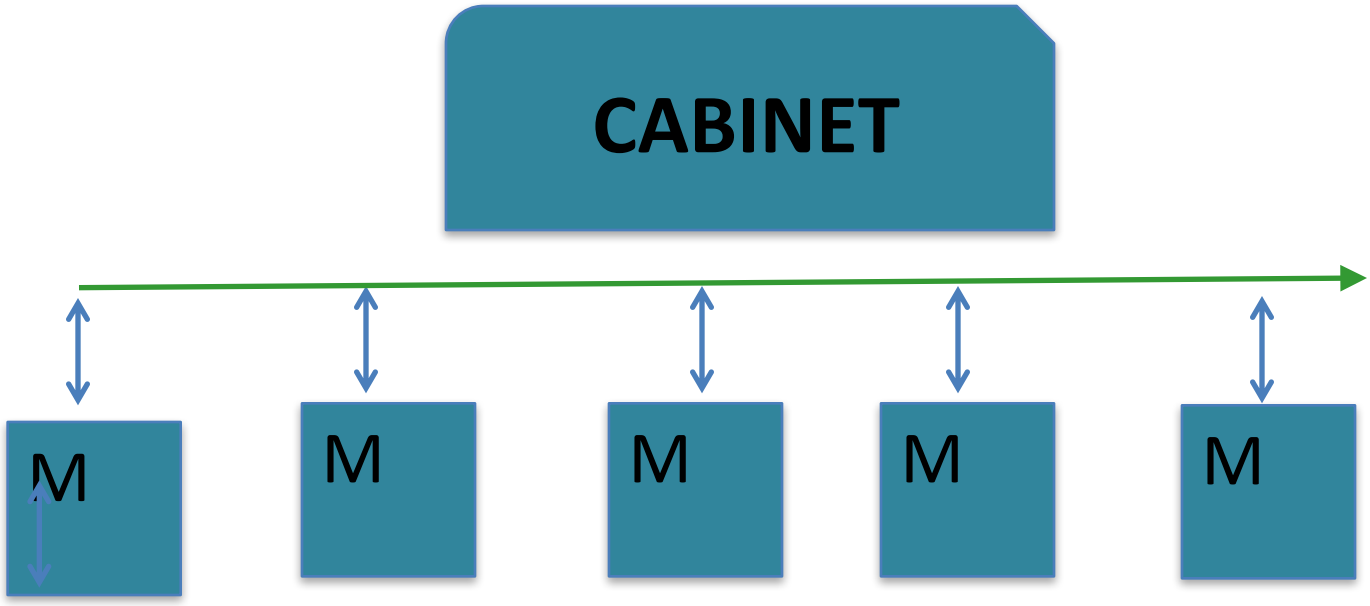
Systems Vunerabilities

WHAT Have we done?

- As a nation?
- As a government?
- As a department?
- As an individual?

The Structure of Singapore Government


PRESIDENT
PARLIAMENT
Organs of States
MPs
CABINET
MPs
JJudiciary
PSC
AGC
AGO
etc
M
M
.....
M
Civil Servants


CABINET
M
M
M
M
M

A NATIONAL FRAMEWORK OF GOVERNANCE & INTEGRITY

How do you *promote* integrity in financial management as a nation?

A Framework for Governance, Accountability & Integrity

- The Constitution and Laws,
- Parliamentary Control and Accountability
- Administrative Policies & Procedures
- Judiciary –Rule of Law
- Watchdog agencies, CPIB & AGO
- Media – Mainstream & Social Media

A National Framework for Governance, Accountability & Integrity

- **Political Will**

- Constitution & the Law
- Parliament
- Administrative Policies & Procedures
- Judiciary
- Media – Mainstream & Social Media
- Watchdog agencies, CPIB & AGO

A National Framework for Governance, Accountability & Integrity

- **Political Will**

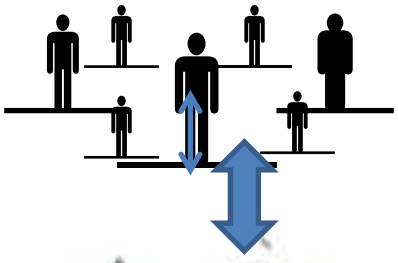
  - Parliament
  - Administrative Policies & Procedures
  - Judiciary
  - Media – Mainstream & Social Media

- Watchdog agencies, CPIB & AGO

- **Concerned Public**

Parliamentary Control

Public Financial Management
-The Big Picture



Parliament

Control, How?

Entrusts

Resources

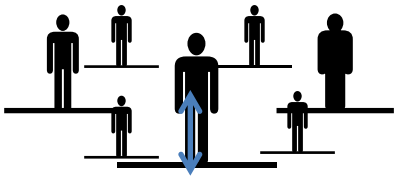
The Executive

Parliament Controls the Government through the Constitutions & Laws:

- **Budget Controls**
- **Revenue Controls**
- **Requiring Public Accountability**

Public Accountability

Parliamentary Control & Public Accountability
-The Big Picture



TR EMERITUS
The Voice of Singaporeans for Singapore

Parliament

Resources

Control

Accountability

CPIB

Reports

PAC

AGO

Audits

Cabinet

Government and civil servants are

- **Trustees**
- **Stewards**

As trustees and stewards of public funds, they are accountable for resources under their charge.

Public Accountability

The statutory obligation by Governments to inform the public on how they have discharges their responsibilities, including financial ones, and to answer questions by the public on these matters.

Why is accountability important?

It enhances Integrity in a country by:

- Providing a check on the Cabinet who are trustees
- It encourages stewardship and proper accounting
- It encourages prudence in managing public resources
- Reduces the probability of fraud and corruption, conflicts of interests, and other irregularities etc

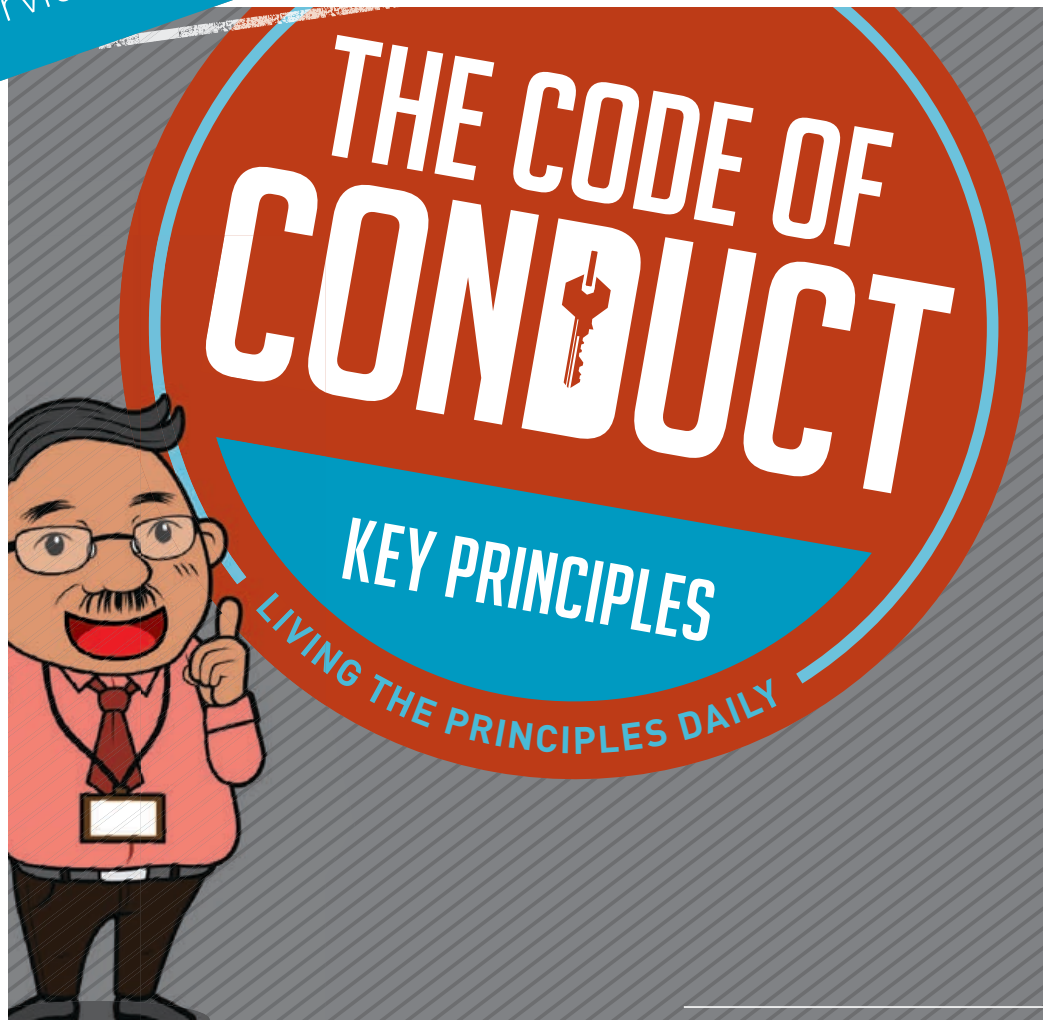
How to get the Executive accountable?

Through the Constitution, laws, procedures, etc:

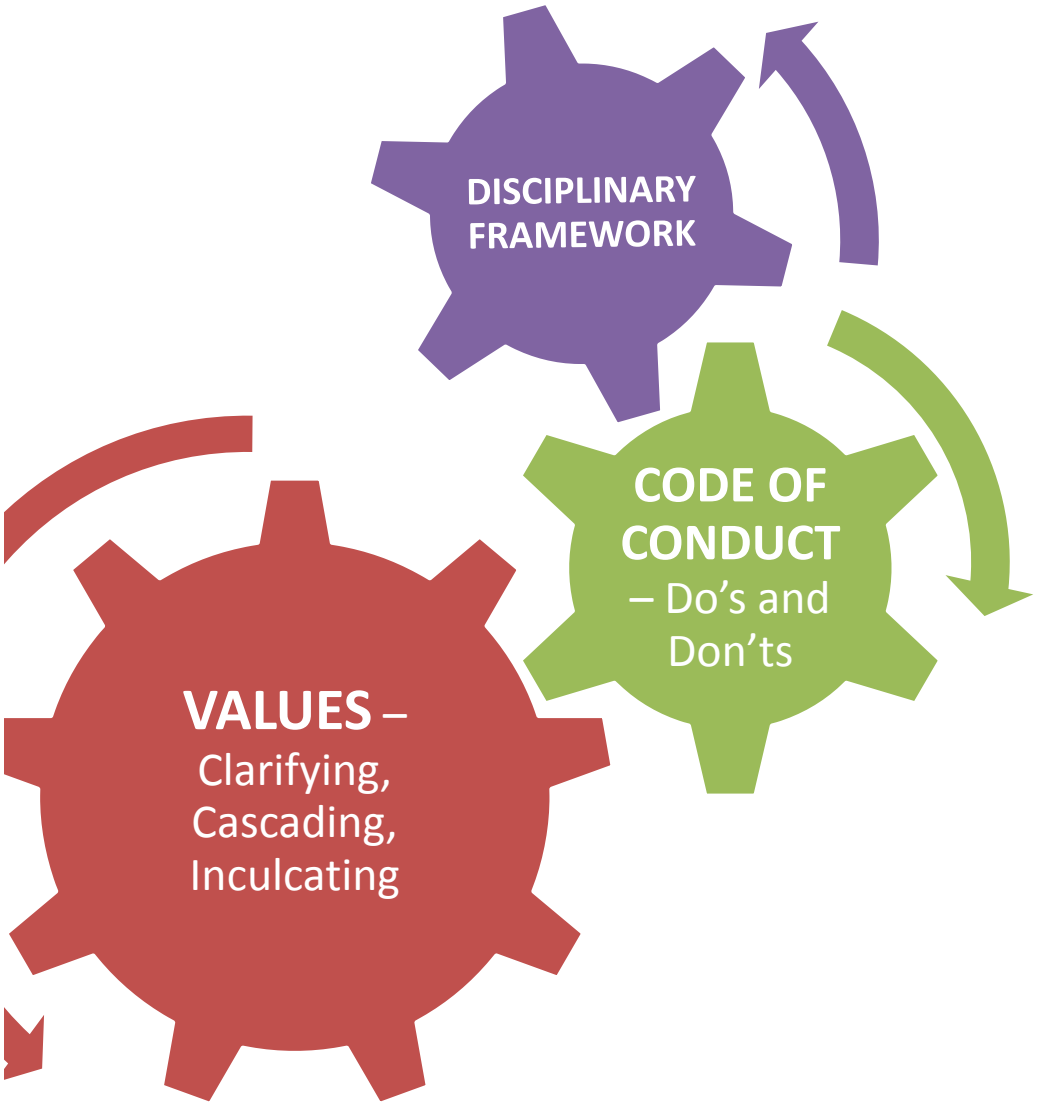
- Proper accounting & Disclosures
- Open for independent audit
- Auditors empowered to report to Parliament/Public
- Statutory obligation to explain

The Executive has the vested interest to ensure proper management of public funds because they are ultimately accountable to Parliament and the public.

THE SINGAPORE PUBLIC SERVICE
Integrity • Service • Excellence



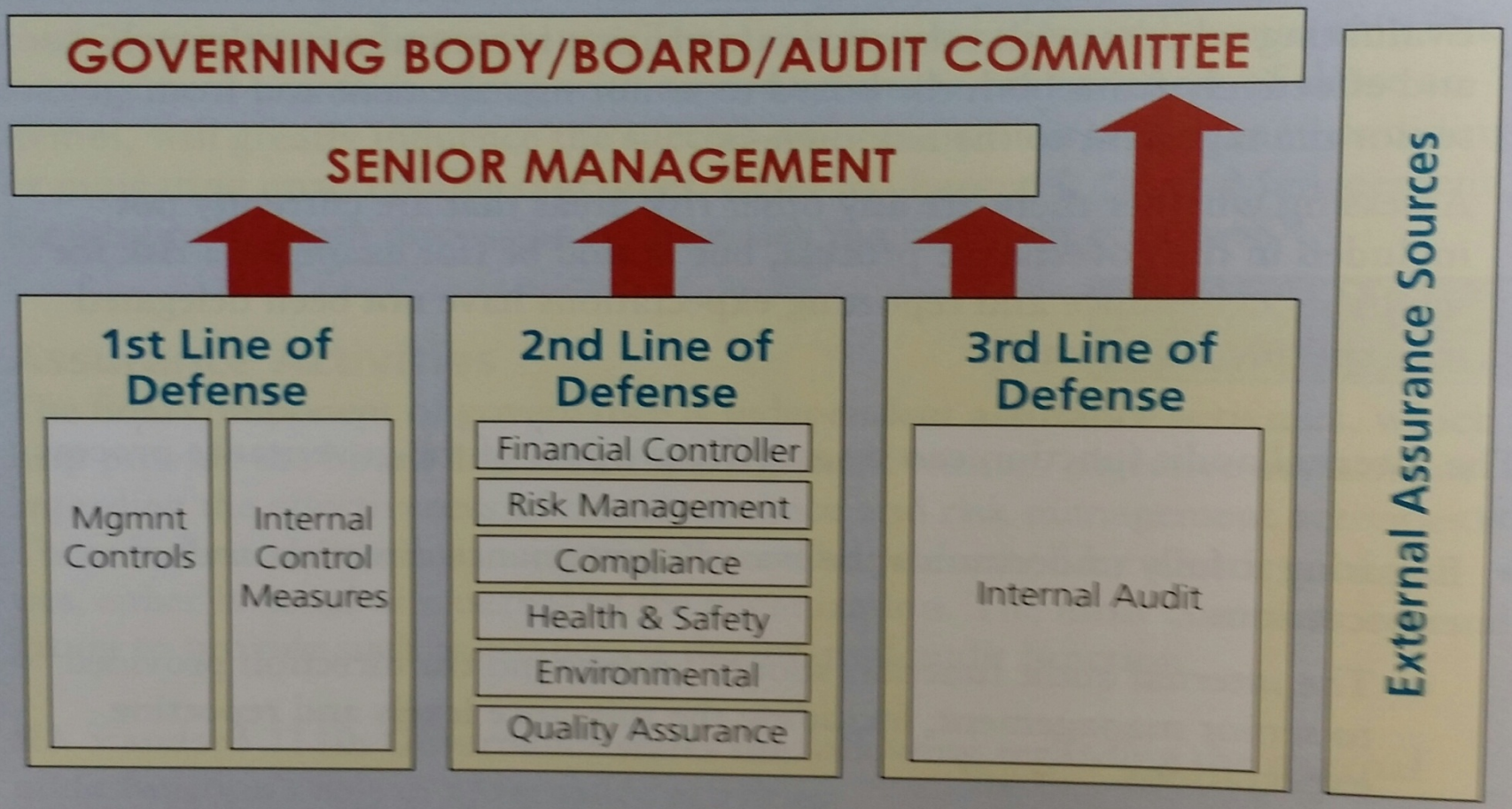
Values, Conduct & Discipline in the Civil Service



5 Key Principles

1. Work with the elected Govt to serve the people of Singapore and shape Singapore's future.
2. Uphold the integrity and reputation of the Public Service.
3. Ensure there is no conflict of interest between our official duties and personal activities or interests.
4. Be fair and impartial in carrying out our responsibilities, and not be corrupt or be seen to be so.
5. Exercise prudence in managing public resources.

EXHIBIT 3-5
THREE LINES OF DEFENSE MODEL



Global Advocacy Platform (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Global, 2012), 9.

What is the Government Accountable for?

- Financial Propriety – Financial Statements, Internal Controls, etc
- Compliance – Laws, IMs, etc

3 Es Issues

- Efficiency
- Economy
- Effectiveness

Fulfilling Trusteeship and Accountability Roles

As **Trustees of public funds,** the Cabinet must ensure that:

- **Laws, regulations, controls, procedures and instructions**, etc, (and their underlying spirit) are complied with
- Revenue, stores, expenditures, liabilities and assets are **accounted for and properly recorded**
- Money are spent wisely, prudently and with due regard to getting the **best value** and achievement of **objectives** – **the 3 'Es'** (excesses. efficiency and effectiveness aka wastes and extravagance)
- Contracts and procurements must be seen to be **fair, transparent by the public, and other stakeholders**.
- Operations and accounts are subjected to **audit** and **audit reports** are made public
- Risks of Frauds and Corruption must be reduced

Public Financial Management

How do you *promote* integrity in financial management?

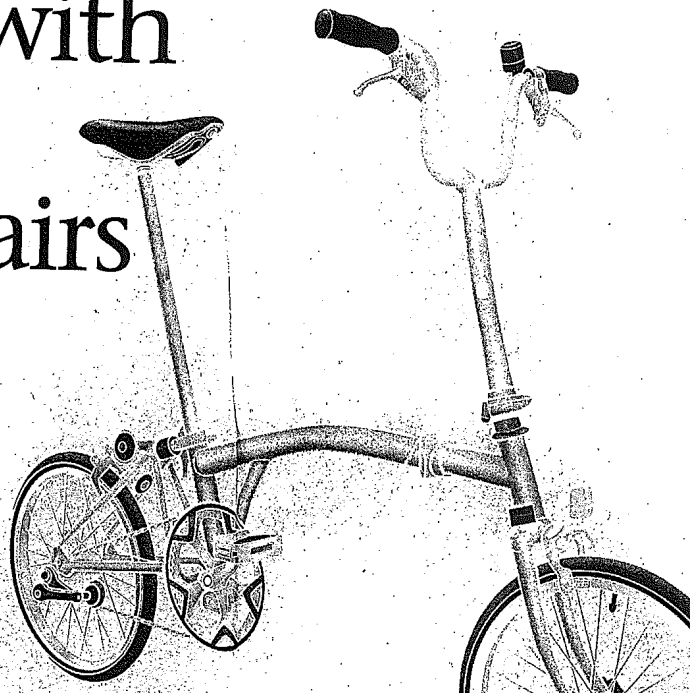
- Tone at the Top
- Clear Rules and Procedures
- Transparency
- Stakeholders' Feedback, Hotlines and Whistleblowing
- Accountability Framework
- Consequence Management

Send you
suntimes@s
your full nan
your preferre
Forum Editor

Have sor
video? Send i

The trouble with $2,200 bikes and $600 chairs

It's not about the rules for government procurements; it's about the money itself



ding period from four to seven days.

End of story?

Not at all. That would be the wrong story and ending it this way wouldn't make the problem go away.

To be sure, the issues over rules are important and need to be put right. But they are not the most critical.

So, what's bugging Singaporeans?

I believe it's really about the money itself, not the rules or whether they were followed.

It wouldn't matter if there were 10 bidders instead of just one for the tender to buy foldable bikes.

If NParks ended up paying

新加坡报业控股 MICA (P) 060/01/2012 80¢ 今天20大版

晚报 Lianhe Wanbao

2012年1月 24 星期二

案件疑涉金钱女色

民防总监涉贪停职

另6高官也被调查

P3

根据消息来源，整个案件的侦办方向，似乎与金钱与女色有关！涉案除了总监之外，还有至少另外6名官员牵扯其中，其中两人至少是上校级人物，他们都是部门主管，在民防部队扮演举足轻重角色。

被召问话 肃毒局长

Government Auditing

AUDITING for
THE NATION

AGO's Mission

To ***audit*** and ***report*** to Parliament on the ***proper accounting*** of public moneys and the ***use of public resources*** to ***enhance*** public ***accountability***.

AGO Constitutional Role in Public Accountability

- Independent party that help ensure the framework of public accountability remains sound
- Carry out independent audits on ministries and statutory boards and report observations to management
- Make public key observations – a necessary part of ensuring public accountability

Enhancing Accountability

The audits by AGO help the people of Singapore to know that there are independent test checks to ensure that public moneys are properly accounted for and that value for money is obtained in public expenditures.

ECONOMIC GROWTH HOW DID LOW GROWTH COME ABOUT? **A18**
GLOBALISATION THE NEW DISCONTENTS **A18**

OPINION

THE STRAITS TIMES

Alan Chan Heng Loon SPH Chief Executive Officer
Patrick Daniel, Anthony Tan Deputy Chief Executive Officers
Elsie Chua Executive Vice-President (Marketing)
Low Huan Ping Executive Vice-President (Technology)
Chua Wee Phong Executive Vice-President (Circulation)
Ignatius Low Managing Editor (English/Malay/Tamil Media Group)
Warren Fernandez Editor-in-Chief (English/Malay/Tamil Media Group) and The Straits Times Editor
Sumiko Tan Executive Editor
Paul Jacob, Helen Chia, Rahul Pathak, Ravi Velloor, Ivan Fernandez Associate Editors
Lim Chuan Huat Night Editor
Eugene Leow Digital Editor
Audrey Quek Foreign Editor
Lee Su Shyan Business Editor
Marc Lim Sports Editor
Chua Mui Hoong Opinion Editor
Lydia Lim Associate Opinion Editor
Peter Williams Art Editor
Stephanie Yeow Photo Editor
Liaw Wy-Cin Forum Editor
Fiona Chan Managing Editor

The Straits Times says

Auditing Singapore transparently

When weak governance is the order of the day in a country, payment rule violations or even entrenched wasteful practices might be swept under the carpet. This action might be justified in various ways – for example, disclosure might be deemed politically inconvenient or officials might insist it's better to sort out matters away from the public eye. Such cover-ups then become part of the operating culture of the public service and contribute to more fiscal laxity or possible corruption. Recognising such risks, Singapore has entrusted an independent organ of state, the Auditor-General's Office (AGO), with the task of auditing all public authorities "without fear or favour".

The credibility of the AGO is reviewed every year by its report on any uncovered cases of "system weaknesses, non-compliance with control procedures or legislation, and instances of excess, extravagance, or gross inefficiency leading to waste in the use of public funds and resources".

When highlighted cases are criticised publicly and make for unpleasant reading within the agencies concerned, it means the system is working as it should. Such a process can spur all ministries, departments and statutory boards to run a tight ship. But despite their best efforts, the AGO will always have a job to do as billions of dollars are administered by public bodies and countless transactions are conducted every year. It would be unrealistic to expect everything to be done perfectly all the time, especially when circumstances and staff change over time.

This year's report by the AGO continues that tradition of checking meticulously the spending practices of official agencies and promoting accountability through transparency. It is gratifying that the organisations identified for censure generally do not enter denial mode or become overly defensive. One reason is the impartial thoroughness with which the AGO goes about its job of asking why the public dollar is spent in the way it is.

Among those taken to task this year was the Education Ministry which was responsible for a long delay in completing a review to make certain that student loans are repaid promptly. In another example of the cautionary need for careful spending habits, the National Arts Council had to explain the high fee paid to consultants for a centralised refuse-collection project in the Civic District. The council agreed later that it would be always prudent to look at the quoted fee as a proportion of the project's construction cost. Yet again, acceptance of censure is the first step to remedial action, by which an organisation must be judged. Official agencies singled out by the national auditor should not stop at assurances to the public but ought to also disclose information on the final outcome of self-investigation and on consequent changes. The openness of the audit should be matched by transparency of the follow-up action.

Auditor's findings show system works

UDITS of large-scale and complex operations are wont to throw up financial shortcomings in one area or another, despite a web of rules to guard against administrative impropriety and error. The reasons for this are manifold in both the public and private sectors – unfamiliarity with financial control guidelines, inadequate checks, or even a wilful bending of the rules in the name of efficiency. What demonstrates that a system is working well is the rigour applied in systematically

this useful role in probing the internal processes of government agencies and in making its findings public.

Some audit disclosures this year have thrown up instances of what might seem like efforts to finesse rules for the sake of convenience. Examples include splitting up a purchase to keep the value below $70,000 and thus avoid calling for tenders; asking suppliers to change invoice dates or credit terms to hide late payments; and allow-

precedence over financial prudence".

Should the public be alarmed by the lapses uncovered by the AGO? Certainly, it has a right to demand that these be put right, and that taxpayers' money be well spent. But beyond this, it should also take some assurance in the fact that failings that come to light are addressed squarely and those responsible are held to account.

Most would accept as reasonable the assumption that officers are aware of

ing that the rules are adh
order to safeguard the inte
bility of public financial n
control. More effective th
ing officers to go by the
them to understand the fu
pose behind the rules. Th
the principles of fairness
competition and value
more likely to discharge
due vigour. Gatekeeping
never-ending task. Togeth

AGO's Effectiveness

To audit without fear or favour:

- Constitutional Protection
- Statutory Empowerment –Audit Act, etc
  - Scope of Audits
  - Power of Access to Information
  - Power to Report to Parliament & Public

What Does AGO Report?

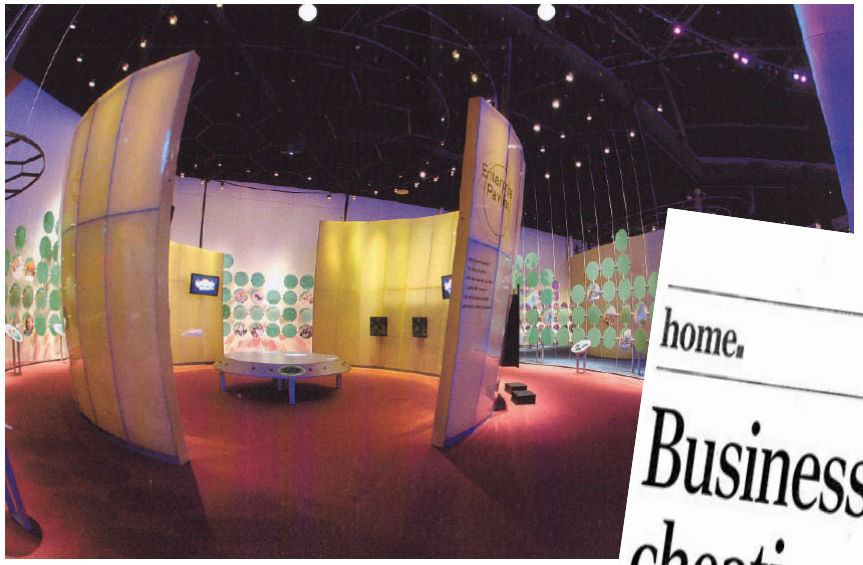
- Irregularities
- Compliance, internal control and governance
- Excess, extravagance and gross inefficiency leading to waste
- Other irregularities
- Report possible fraud/corruption to Police and CPIB

Examples of AGO audit

ROLE OF AGO IN CORRUPTION & FRAUD

Contributions to fight against Corruption

- Enhancing overall transparency and accountability
- Fostering good governance through enhancing sound internal controls and reviews of the 3 “Es”
- “What can go wrong? How can the system be abused?
- Detecting “red flags”
- Sharing of information with CPIB and the Police
- “Deterrence” Effect



home.

THE STRAITS TIMES FRIDAY, MARCH 4 2011 PAGE B13

Businessman jailed for cheating Traffic Police

He used forged certs to cheat them of $145,500 for speed camera calibration

Lim Tian Pong, 60, was sentenced to 18 months in jail. The cheating happened between 2000 and 2009.

By Elena Chong
COURT CORRESPONDENT

HE WAS supposed to send the antennas of speed cameras to a Swiss factory for maintenance, as stipulated in his company's contracts with the Singapore Traffic Police.

But Lim Tian Pong did not do that. Yet, he billed the Traffic Police for calibration services using forged certificates bearing the name of the Swiss company, Multanova AG.

In the first case of its kind, the 60-year-old owner of Tian Supply and Service Trading was yesterday sentenced to 18 months' jail on six charges.

He had earlier admitted to four charges of forgery, and one each of cheating the Traffic Police of $19,500 and running a business without it being registered from 2006 to 2008. Another 15 charges were taken into consideration. In all, he cheated the Traffic Police of $145,500 between 2000 and 2009.

Deputy Public Prosecutor Magdalene Huang said Lim's company had been awarded contracts from December 1999 to September 2009 to maintain the Traffic Police's auto speed radar camera system, which records images of vehicles travelling above speed limits.

Lim knew he had to send each antenna to Switzerland for calibration twice. In 2008 and 2009, he created four false certificates to cheat the Traffic Police into believing that Multanova had done the work, amounting to $28,196.

He admitted to duping the Traffic Police into paying him $19,500 in March 2004 for the calibration that he had claimed was done by Multanova.

Ms Huang cited several aggravating factors in urging District Judge Hamidah Ibrahim to impose a jail sentence, which would adequately reflect society's strong disapproval of Lim's conduct and deter such offences in future.

She said the offences were committed against a public institution over a substantial period, resulting in the loss of public funds. Systematic planning made the fraud hard to detect. Additionally, the offences had affected public services and were premeditated.

Lim's lawyer Subhas Anandan, assisted by Mr Sunil Sudheesan, said no injustice had been done to motorists. Neither did his client make any gains from cheating. He said Lim had sent the antennas to China as he had lost confidence in Multanova due to its "lack of professionalism and commitment".

After the wrongdoing was exposed, a Multanova engineer checked the antennas calibrated under Lim's tenders and found them to be working, he said.

Mr Anandan said Lim had personally conducted tests on the roads after the antennas were sent back from China. He committed the offences as he wanted to ensure that the antennas were delivered on time and in working condition.

The prosecutor confirmed that the antennas were functioning, but said the police could not verify with any certainty if the calibrations had been done in China. She also said Lim's claim that he had lost confidence in Multanova was unbelievable.

He could have been jailed for up to 10 years and fined on each charge of forgery. For cheating, he could have been jailed for up to seven years and fined. For the registration offence, he could have been fined $5,000 and/or jailed for up to 12 months.

elena@sph.com.sg

阿婆卖
竟送得

立遗嘱：

王瑞珊 报道
ruishan@sph.com.sg

曾是银行经理
买洋房作投资

律师被检举
可能遭除牌

未建议寻求独立法律意见
律师被指操纵老妇

称已通知老妇
洋房估价售价

被告误杀
表罪成立

Caveats!!!

- Limitation to Audit Effectiveness in Fraud and Corruption
  - Power of interrogation
  - Power of access to private documents

PUB deputy chief charged

26 counts of corruption involving $12 million

Lions in Iraq: What is it like?

Corrupt PUB officer gets maximum jail sentence

THE NEW PAPER/Monday, November 2

THE NEWS TODAY

Dirty-money trail

How did Mr Lee Peng Siong amass $63 million, cover his tracks and filter some of it to convicted PUB official Choy Hon Tim? KHOR SU MIN and artist KOH HONG TENG give the details

From 1983 to 1995:

PUB tenders

Choy provides Lee with inside information and helps to smoothen contractors' problems.

5 MNCs: Lee gives them the information and they pay him.

- Siemens AG (Germany) $29.4m
- Pirelli (Italy) $9.4m
- Marubeni Corp (Japan) $7.9m
- BICC Cables Ltd(UK) $15.5m
- Tomen Corp(Japan) $1.2m

Lee Peng Siong channels about $12m to his 3 dummy companies

- Portolan International (registered in Cook Island, operated from Hongkong)
- More Star Trading (registered in Cook Island, operated from Hongkong)
- Dubarry Incorporated (registered in Virgin Island)

Banks the money was put into:

- Citibank, Hongkong
- Hongkong & Shanghai Bank, Hongkong

- Tang Fong Ho & Choy Chee Keen (joint A/C) Choy's ex-wife & son $716,000
- Chong Chay Mei Choy's present wife $415,000
- Chong Siam Wife's sister $6.9m
- *Chong Chay Mei $2.3m

*Chong Chay Mei also received S$ 465,250.65

Fighting Corruption

A National Framework for Governance, Accountability & Integrity

- **Political Will**

- Parliament
- Administrative Policies & Procedures
- Judiciary
- Media – Mainstream & Social Media
- Watchdog agencies, CPIB & AGO

How is this political will manifested?

- **Tone at the Top - Leadership**
- Zero tolerance for corruption
- Anti- Corruption Agency
  - Law
  - Education
  - Detection
  - Enforcement
  - Deterrence

Operating Environment

- Strong Governance Leadership
- Clear Rules and Procedures and Strict Compliance
- Training & Education
- Supervision
- Accountability Framework for individual staff
- Consequence Management
- Stakeholders' Feedback, and Hotlines

Setting the Tone

1959 - CIA- LKY Saga

- CIA bribe of $3.3 mill

The Straits Times

Ex-minister took enough sleeping pills to kill two men, coroner's inquiry told

Graft probe led to Teh's suicide

Why replies to CPIB must have been incoherent

Najim named MMD's First Penn Sec

The Sunday Times

Minister of State released on bail of $50,000

TOON BOON CHARGED WITH CORRUPTION

Toon Boo... 18 month... jail after... appeal...

Ex-minister took enough sleeping pills to kill two men, coroner's inquiry told

Graft probe led to Teh's suicide

Why replies to CPIB must have been incoherent

NewNation

Warrant of arrest issued

Phey missing

Danger signal for us...

Envoy tells of implications for the small countries

Two who stood bail for Phey lose $95,000

Warrant of arrest issued against him

MISSING PHEY GETS THE SACK

Where's the LOOT?

Two former Singapore Land Authority officers – Koh Seah Wee and Christopher Lim Chai Meng – who allegedly cheated the Government of $11.8m, bought four luxury cars between them. Two of the cars were put on sale recently.

ON SALE

This limited edition Lamborghini Murciélago, bought for about $1.05 million, is on sale for $1.39 million.

SOLD

A Mercedes-Benz E350 Coupe costing about $200,000 was registered under the name of Koh's wife, has been sold for $260,000.

A Mercedes E200 sedan with a price tag of about $140,000 is registered under the name of Koh's mother. Its whereabouts are unknown.

A Ferrari F430 worth about $780,000 belonging to... beyond repair after a crash in Bicol Highway last...

REPORTS ON PRIME PA...

The Straits Times

Knight 'used CAD cash for tickets'

Glenn Knight sentenced to three months' jail

Knight jailed for a day

THE STRAITS TIMES, THURSDAY, NOVEMBER 4, 1993

HOME

TDB chief faces 22 charges involving purchase of antiques

THE 22 charges against Yeo Seng Teck, chief executive officer of the Trade Development Board, involve the purchase of 130 antiques for about $2 million.

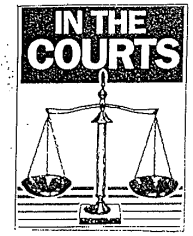
There are four groups of charges.

For offences under Section 6(c) of the Prevention of Corruption Act:

■ Twelve charges for offences from Sept 12, 1990 to July 3 this year involving the alleged sale of antiques by K & Soon Ltd to the Historical & Cultural Exhibitions Pte Ltd (HCEPL) in Empress Place, of which he is the chairman.

K & Soon is a Hongkong

Yeo allegedly misled several companies about the price of 130 antiques.



tional Museum, by deceiving him that K & Soon had sold seven antiques to the National Museum for $100,000 when it was not true.

The National Museum thus delivered $100,000 to K & Soon, again through Yeo.

■ The last cheating charge involves NatSteel. On Oct 5, 1988, the company allegedly paid HK$184,000 to Yeo for two antiques which were actually sold by Wan Ho Handicraft, a Hongkong antique dealer, for HK$147,200.

For forgery under Section 465 of the Penal Code:

■ On July 29, 1988, Yeo allegedly forged K & Soon's in-

ported sale of seven antiques valued at $100,000.

■ The last charge states that he allegedly forged Wan Ho Handicraft's invoice on Oct 5, 1988, to show that it sold two

Probe of ex-MFA senior official raises eyebrows

SINGAPORE – He was a familiar face in overseas ministerial and presidential visits as the chief of protocol with the Ministry of Foreign Affairs, and Mr Lim Cheng Hoe's suspension from duties and investigation by the Commercial Affairs Department (CAD) over alleged improper claims for expenses abroad came as a surprise to some

晚报 Lianhe Wanbao

案件疑涉金钱女色

涉贪停职

民防总...

被召问...

肃毒局...

Concluding Remarks

What can go wrong?

- Errors
- Loss of Assets
- Unacceptable Accounting
- Non Compliance with laws, Ims, etc
- Wastes and Extravagance
- Frauds and Corruption
- Objectives of programme or expenditure not achieved
- Bad Decisions
- Business Interruption and Disruption
- Public Image and Reputation
- Competitive Disadvantage

How do you *enhance* financial management?

- Tone at the Top and setting the Culture
- Review Risks, ensure good internal controls with clear rules and procedures, and ensure compliance
- There is Check & Balance
- Training
- Supervise
- Accountability Framework & Consequence Management
- Staff rotation
- Stakeholders' Feedback & Perception, and Hotlines

How many controls will be enough?

© Frank Yam 2012

A National Framework for Governance, Accountability & Integrity

- **Political Will**

  - Parliament
  - Administrative Policies & Procedures
  - Judiciary
  - Media – Mainstream & Social Media
  - Watchdog agencies, CPIB & AGO**Political Will**

- **Culture & Values**

Q & A
Thank you

Email: teo.cheekhiang@gmail.com

เอกสารประกอบการฝึกอบรมวันที่ 3
วันที่ 16 ตุลาคม 2562

Access to Public Information: Concept and Processes of Management and Control

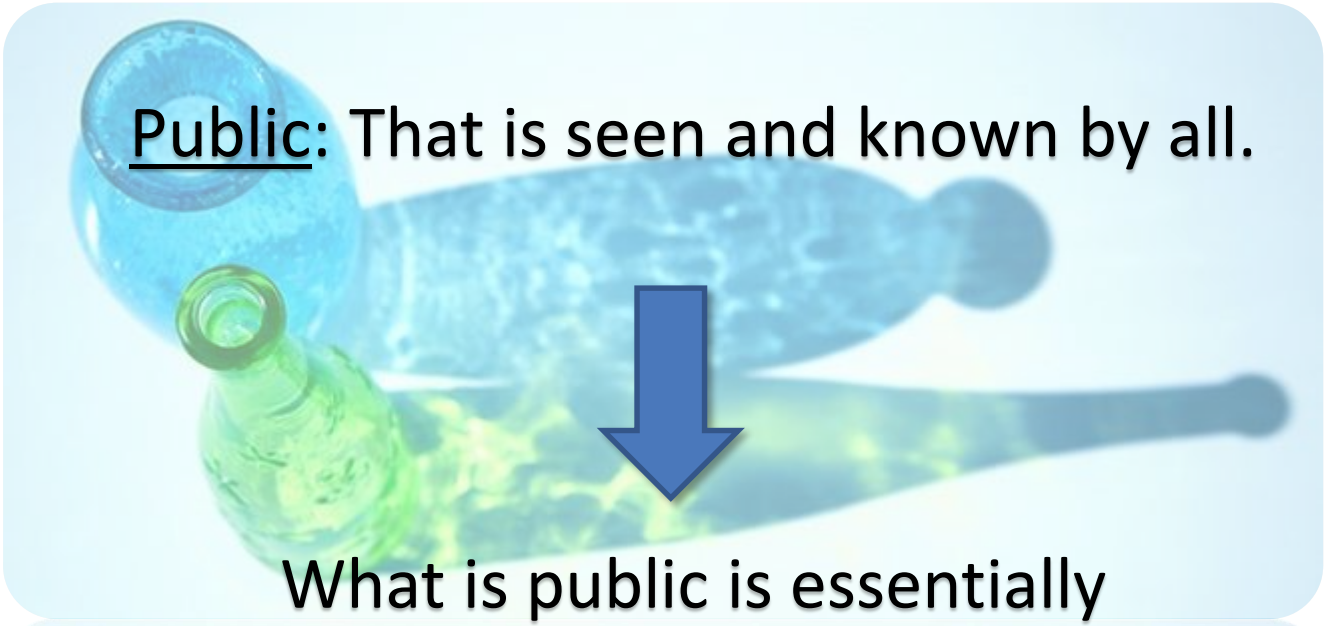
Juan Pablo Camps
Training Coordinator
jcamps@cplt.cl

Three Major Topics:

Right of Access to public information

consejo para la Transparencia

Transparency: What is discernible. Body through which objects can be seen clearly.



Public: That is seen and known by all.

What is public is essentially transparent

Transparency produces public value

The implementation of a culture of transparency brings with it a number of benefits for bodies of the State as well as for the citizenry and for the country in general, which could be summarized in the statement "everyone wins"

Basic fundament

The Right of Access to the Information implies a cultural change that helps in:

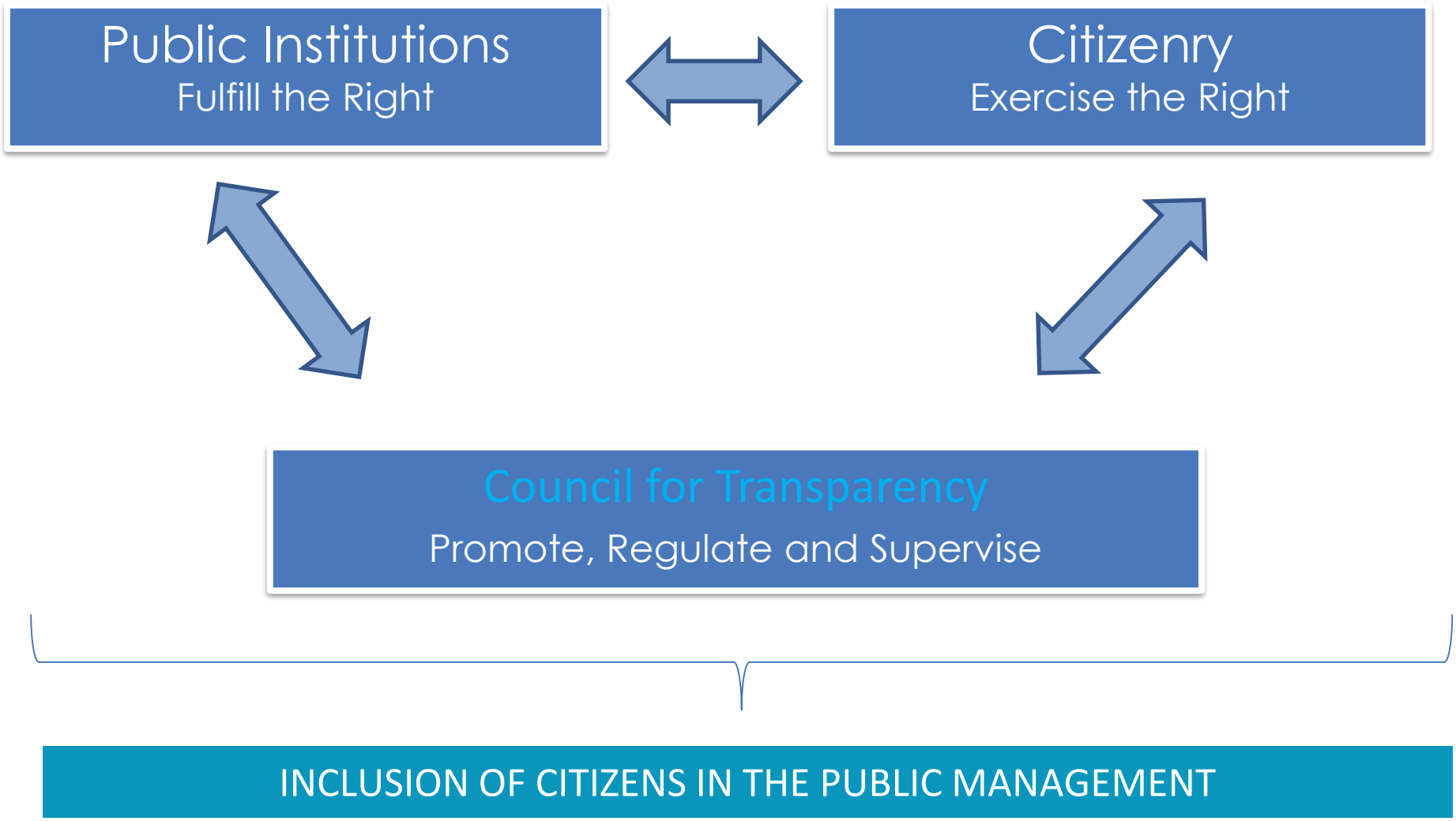
- **Strengthening of democracy**
- **Modernization of public management**

Through the **gradual modification of the institutional practices**, that is:

- **Changes in public management**
- **Changes in modes of relationship of civil society and the State.**

At the same time, it is an **enabling instrument** so that citizens can **co-participate of the decision-making process.**

Field of action of the Public Access to Information policy



Benefits of Transparency and access to information

- Greater legitimacy and credibility of the public apparatus, providing confidence in the work of bodies and officials.
- Greater concern for doing things right.
- Greater inclusion of the country, image and international reputation.
- Greater participation and **control of the citizens** of public action.
- Contribution to civic education: greater awareness of the work of the Government.

Main Sources

International Treaties;

- **American Convention on human rights**
  - ✓ Article 13. Freedom of Thought and Expression
- **The UN anti-corruption Convention**
  - ✓ Article 10 public information
  - ✓ Article 13 participation of society
- **Inter-American model law on access to public information**
  - ✓ Comments and implementation guide for the Inter-American model law on access to information:
    - Chapter 3: monitoring, compliance and effectiveness of the law

The Right To Access to Information

“ Everyone has the right to request and receive information of any body of the State administration, in the form and conditions established by this law"(article 10 of the law 20.285)

About the Right

- It is a fundamental right.
- It is a condition of participatory democracy.
- Is a right - duty (requires a positive action by the State and not only an abstention) with broad active legitimacy (any person and without expressing causes) with amplitude of obligors (the organs of the State)
- exceptions only by law of qualified Quorum (high standard of protection)

The Facts

commission for Transparency

☑ I ask for information and **I don't know** what a right is

11% KNOWS ABOUT THE TRANSPARENCY LAW

12% KNOWS ABOUT THE COMMISSION FOR TRANSPARENCY

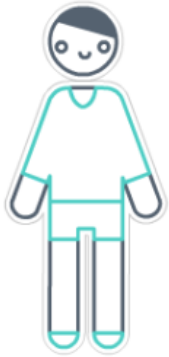
89%

THE GOVERNMENT

must give the information

19%

Knows there is an institution for claims and complaints when governmental bodies don't give the requested information



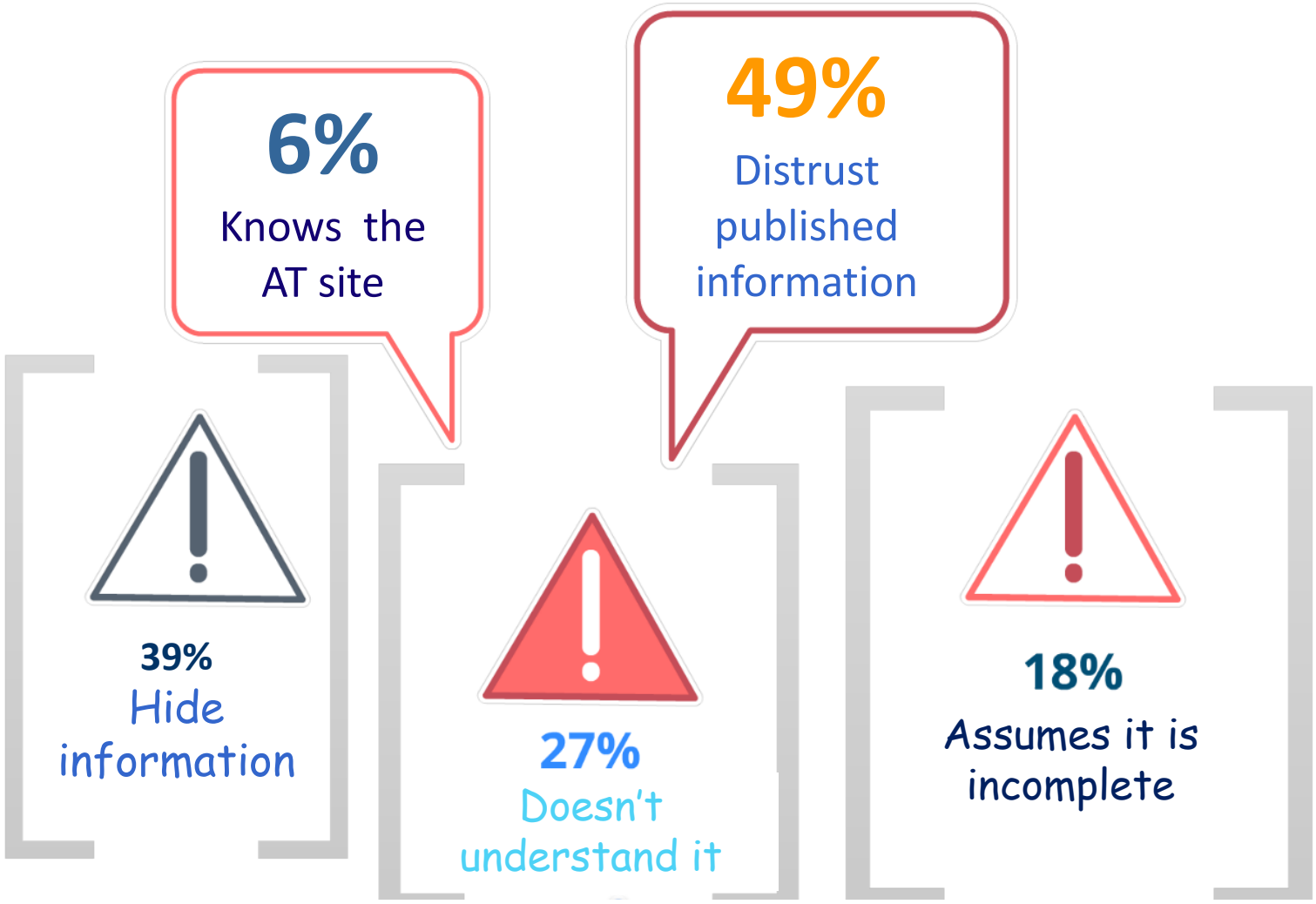
7%

Would file a claim with the Commission for Transparency

The Facts

commission for Transparency

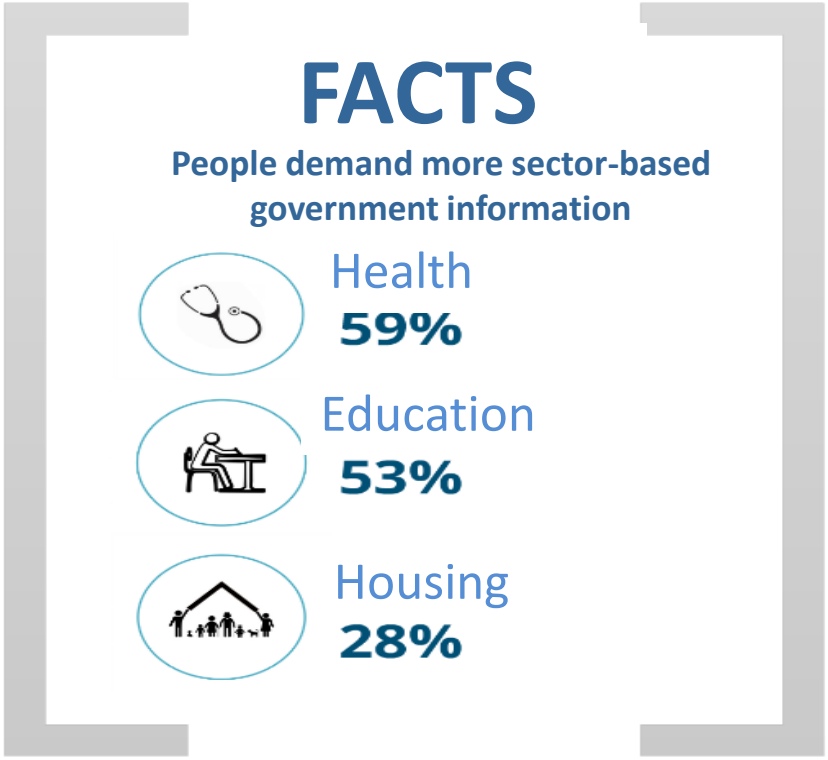
☑ **Mistrust** is rooted



The Facts

commission for Transparency

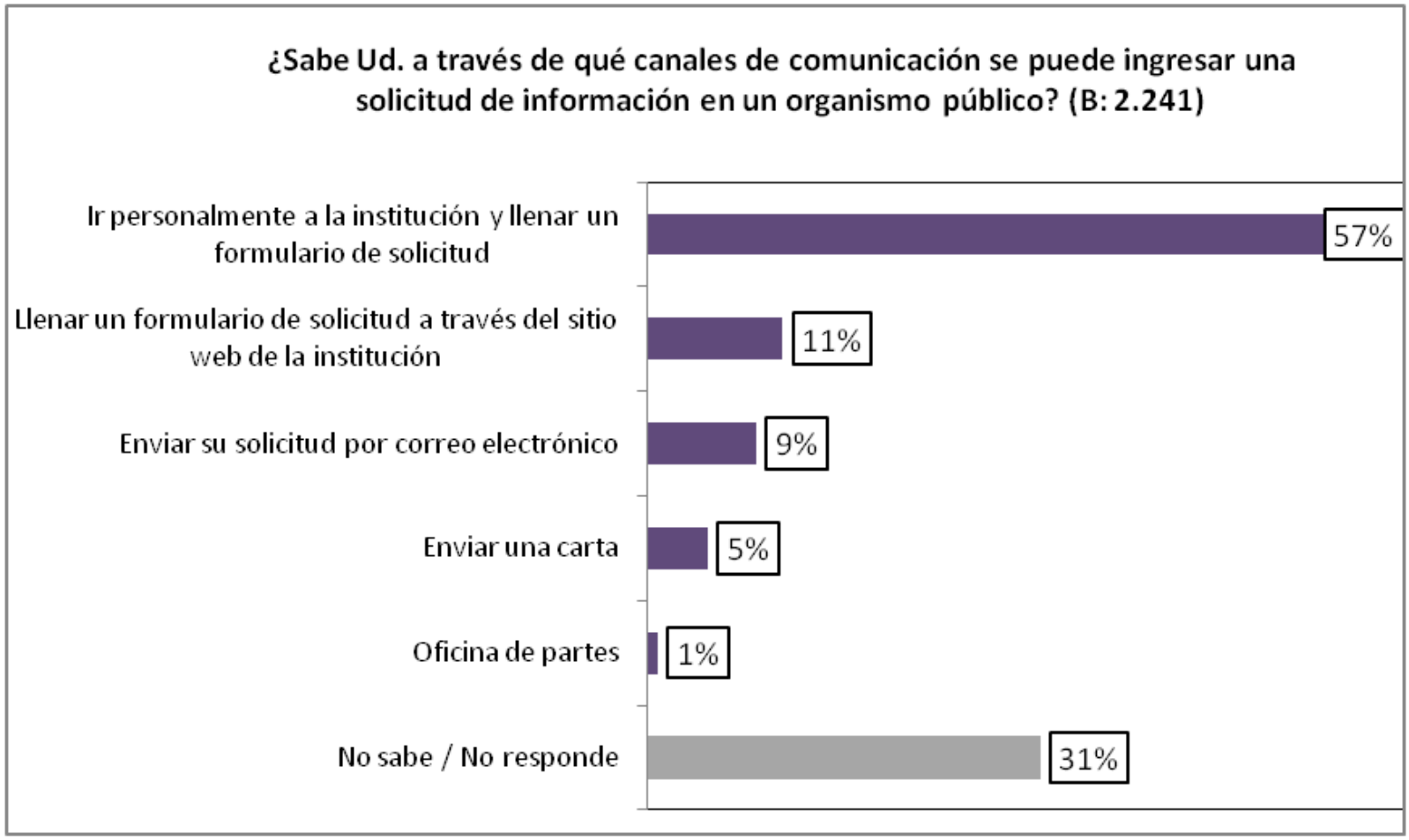
☑ Information needs are **sector-based**



NGO: High Value of Transparency and Right to Access to Information: above 80%.

The Facts

☑ Most people prefer to request for information in person



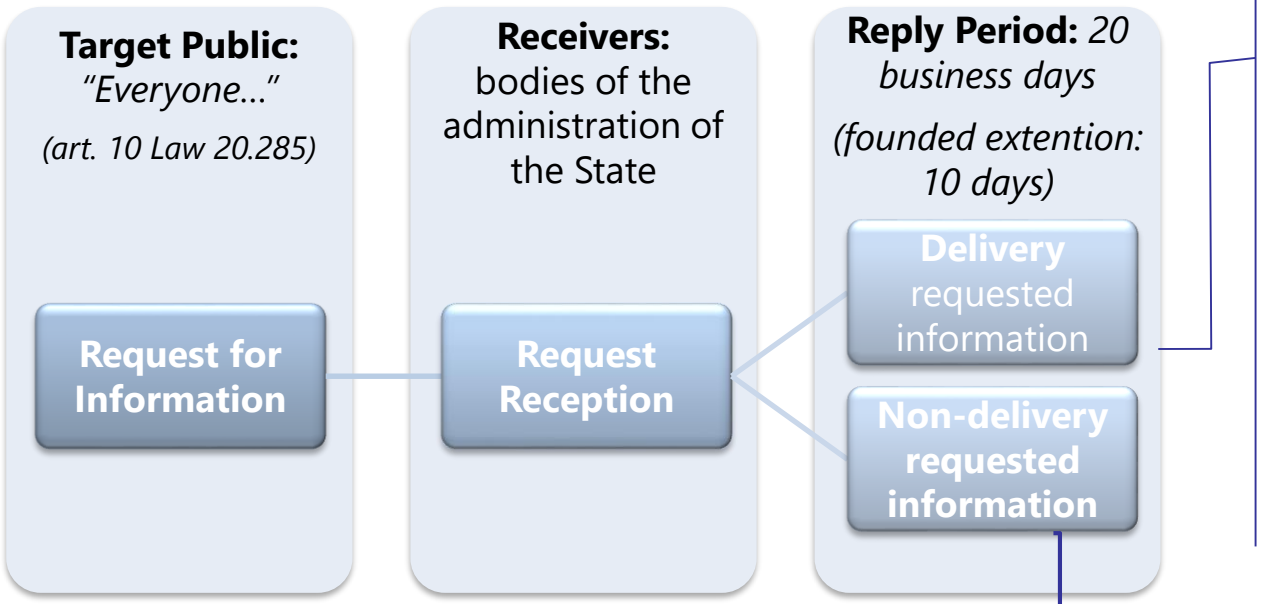
Materias de interés ciudadano

Subsidios

Trámites

About the Process

"Everyone has the right to request and receive information of any body of the State administration, in the form and conditions established by this law ...."



Exceptions:
(art. 21, 20.285 law)
When its advertising, communication or knowledge affects...

1) The proper performance of the functions of the body.
2) The rights of the people...
3) The security of the nation...
4) The national interest...
5) Documents, data or information that a law of qualified quorum declared reserved or secrets...

15 days

Commission for Transparency
Right to Protection

- ❑ Process regulated by special law.
- ❑ Subject to **compliance standards.**
- ❑ **Guarantor** (establishes control mechanisms).
- ❑ It provides for the application of **penalties**.

How to assess…

INFORMATION PREPARATION
(20%)

OBSTACLES
(50%)

INFORMATION
DELIVERY
(30%)

REGISTERING
AND FILING

95%

5%

What is Public Information?

1. **Acts and resolutions of the public administration.**

- Its foundations;
- Documents that serve as support or direct and essential complement;
- Procedures used for their enactment.

What information is public?

2. The information produced with public budget.

Example:

Survey

Reports In Law

Studies

Maps

etc.

What information is public?

3. Any other information that is held by the PA, whatever its format, support, date of creation, processing, classification or origin. For example:

a. minutes
b. agreements
c. records
d. contracts

How to request information?

Requirements

1. Name and address of the applicant
2. Clear identification of the information that is required.
3. Signature.
4. Administrative body to which it is addressed.

REF: REQUEST FOR INFORMATION

Mr. Mayor
of the Municipality of Teno

Making use of the transparency law I hope that you can solve the irregular situation of medicament benefits that have been handed out in your municipality, since I have certainty that certain individuals who are receiving them are not making use of the obtained medicaments because they don't need them.

I believe this situation constitutes an embezzlement of municipal resources, and, by the way, it is a very non-transparent situation. I hope this can be fixed by virtue of the Law.

Sincerely,
Iván García C.
Calle Nueve 4366, Molina

consejo para la Transparencia

REF: REQUEST FOR INFORMATION

Mr. Mayor
of the Municipality of Teno

In accordance to Transparency Law n°20.285, I request access and a copy of:

-List of beneficiaries of the medicament program (months of July-October)
-fundamentals and criteria of selection to receive such benefits.
-Score assigned to each of the applicants

Atte.
Iván García C.
Calle Nueve 4366, Molina

consejo para la Transparencia

Problem: In the corner of the Gabriela's house trash accumulates every week, which produces odors, attracting stray dogs and is a source of infection for children playing nearby

Estimado Sr. Rodolfo Carter,
Alcalde de la I. Municipalidad de La Florida:

Junto con saludarlo, y en virtud de la Ley de Transparencia N°20.285, solicito a usted ***copia del contrato firmado entre el municipio y la empresa recolectora de basura que funciona en el sector de Los Quillayes.***

Agradeceré me pueda enviar dicha información a mi domicilio ubicado en Av. San José de la Estrella #1234, La Florida.

Atte.

Gabriela Rosende Bustos.
Av. San José de la Estrella #1234, La Florida.

www.consejotransparencia.cl

- **This year Domingo applied for the "President of the Republic" scholarship to study journalism at a University and he was informed by phone that he was not selected because he didn't comply with the application requisites.**

Sres Ministerio de Educación:

A través de la Ley de Transparencia quisiera solicitar lo siguiente:

-Documento donde se explique del detalle de las razones por las cuales no resulté beneficiado con la Beca Presidente de la República.

-Listado de personas beneficiadas con la beca durante 2013 con el detalle de la carrera y universidad por alumno

-Fundamentos y criterios de selección para otorgar la beca

-Trámites y requisitos que cumplir para postular a la beca

Le agradeceré pueda enviar la información a mi correo electrónico:
domingo.perez@gmail.com

Atte. Domingo Pérez

Rojas Magallanes 1224-A, La Florida, Santiago

How to manage a request for information?

Classification of the request.

If the request is not classified (defined) as access to public information, it must be managed through the normal procedures that the institution has to the effect.

If it is classified (defined) as a request for access to information, it must be managed through a special procedure. Procedure administration of access to information

General instruction N ° 10

How to manage a request for information?

The presentations carried out in the different bodies of the public administration and municipalities are diverse. By way of example:

- The report of a fact that causes harm;
- The request of pronouncement about a particular situation;
- The request for reconsideration of a measure adopted;
- The request for a hearing with the authority of the service;
- **The requests for a copy of a record**

WHAT HAPPENS IF THEY DO NOT RESPOND THE REQUEST FOR INFORMATION OR WILL REFUSE TO DELIVER IT?

-Do not deliver information

- Delivered another information

- I was denied information

- I Do not agree with information

- Other

COMPLAINT TO THE COMMISSION FOR TRANSPARENCY. TIME: 15 BUSINESS DAYS.

consejo para la Transparencia

IN79R: Recordatorio Entre × | Consejo para la Transpare ×

www.cplt.cl/consejo/site/edic/base/port/inicio.html

Quiénes Somos | Agendas y Audiencias | Trabaje con Nosotros | Preguntas Frecuentes | Consultas

consejo para la Transparencia

- Solicitar información a organismos del Estado
- Presentar un reclamo ante el Consejo
- Seguimiento de casos
- Fiscalización
- Estudios
- Jurisprudencia

"El Acceso a la Información Pública es tu Derecho"

Buscar... Buscar

SITIO | ROL DEL CASO | JURISPRUDENCIA

¿Qué es la Ley de Transparencia?

- ¿Cómo puedo solicitar información?
- Solicitar información a organismos del Estado
- ¿Qué es la Transparencia Activa?

Reclamos por incumplimiento

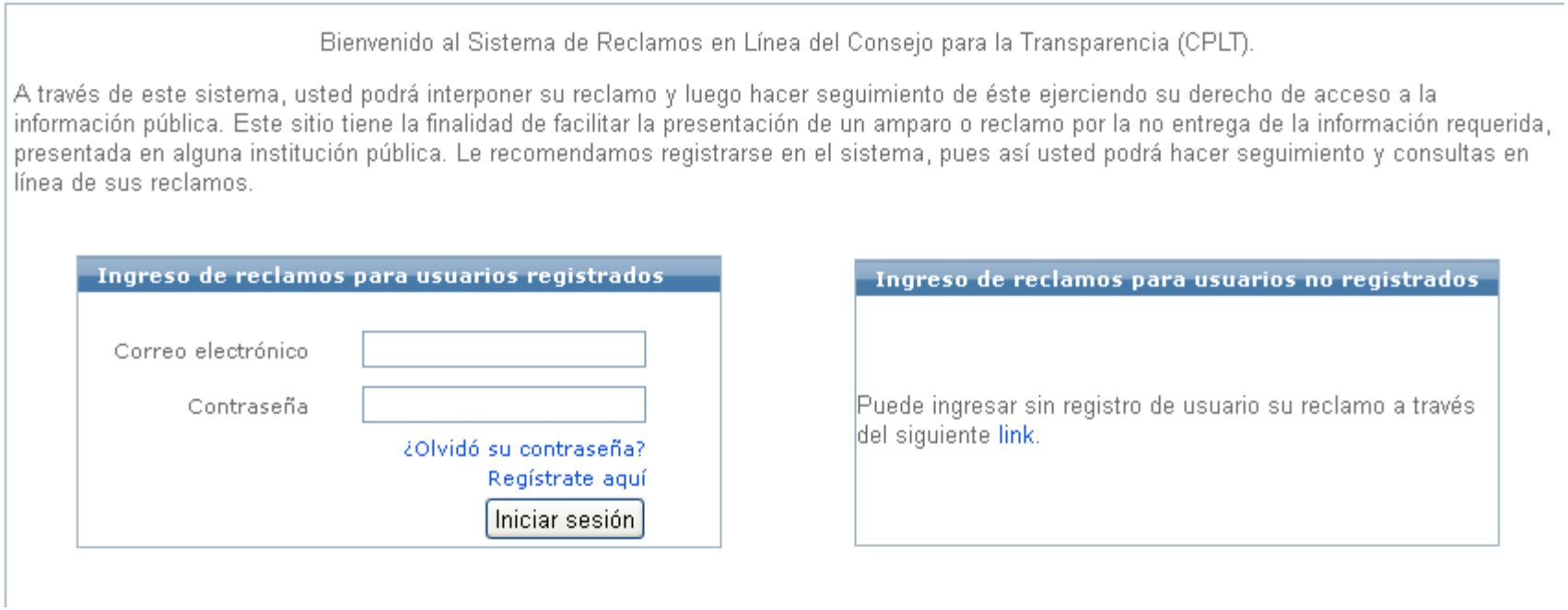
- ¿Cómo presentar un reclamo?
- Presentar un reclamo ante el Consejo
- Seguimiento de casos

Regulación y Fiscalización

- Fiscalizaciones realizadas
- Instrucciones

Destacados

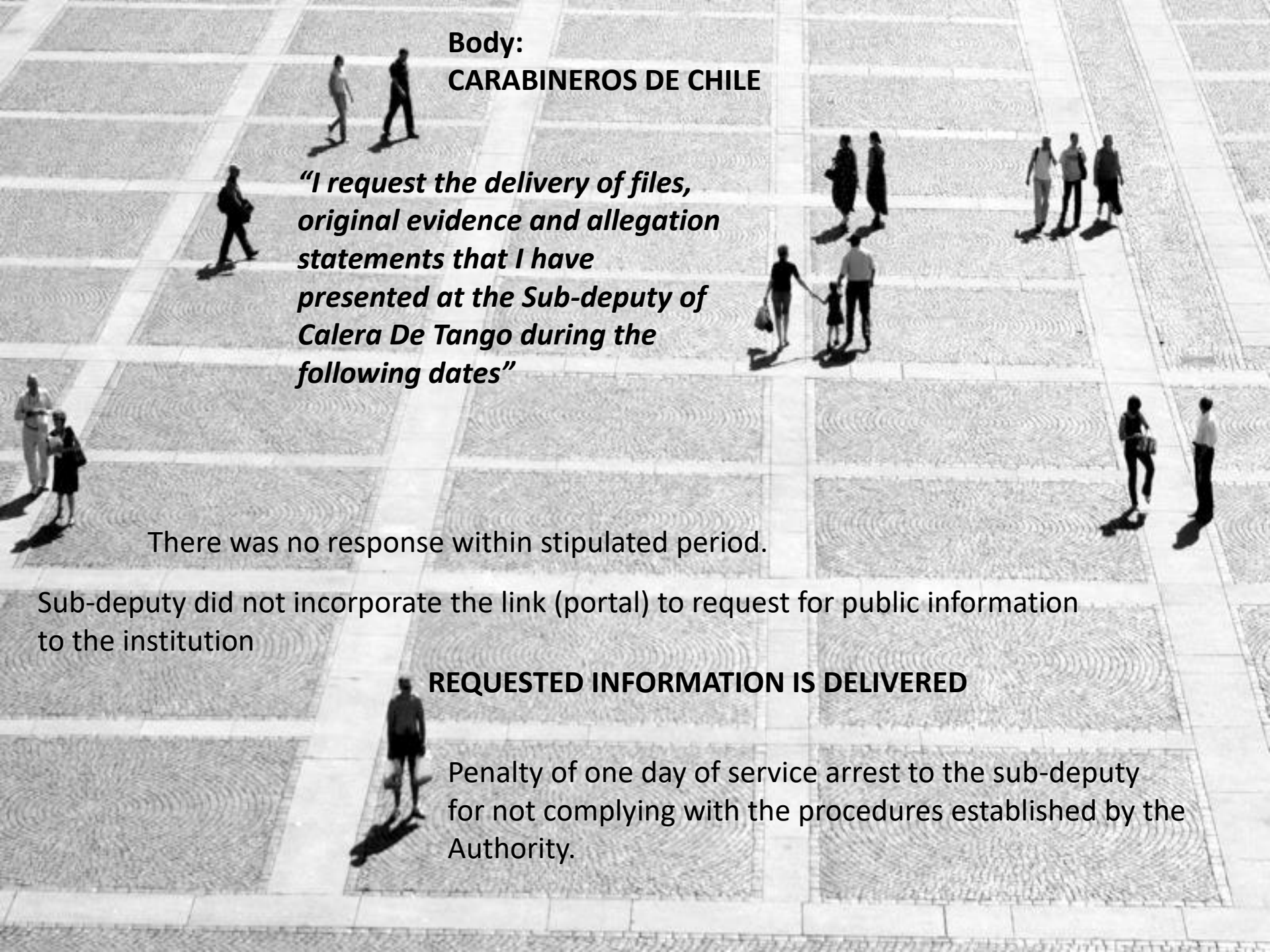
On-line Claims



www.cplt.cl

Study Cases

consejo para la Transparencia



Body:
CARABINEROS DE CHILE

"I request the delivery of files, original evidence and allegation statements that I have presented at the Sub-deputy of Calera De Tango during the following dates"

There was no response within stipulated period.

Sub-deputy did not incorporate the link (portal) to request for public information to the institution

REQUESTED INFORMATION IS DELIVERED

Penalty of one day of service arrest to the sub-deputy for not complying with the procedures established by the Authority.

Organization SERNAC

Citizen who frequents public bodies.

1 year asking for audience with SERNAC Director

Resorts to CPLT and get reply

TAL-TAL MUNICIPALITY

"I request the municipality of Tal Tal information concerning the extension of the classrooms of the school Victorino Quinteros"

DARIO CERDA, PRESIDENT 5TH ELEMENTARY (10 YEARS)

Municipality did not respond to request for information

MEDIATION

Delivery of Information

Art. 10.- <u>Everyone</u> has the right to request and receive information of any body of the State administration.

Regardless of age or foreign residence

consejo para la
Transparencia

Good Practices in Public Procurement

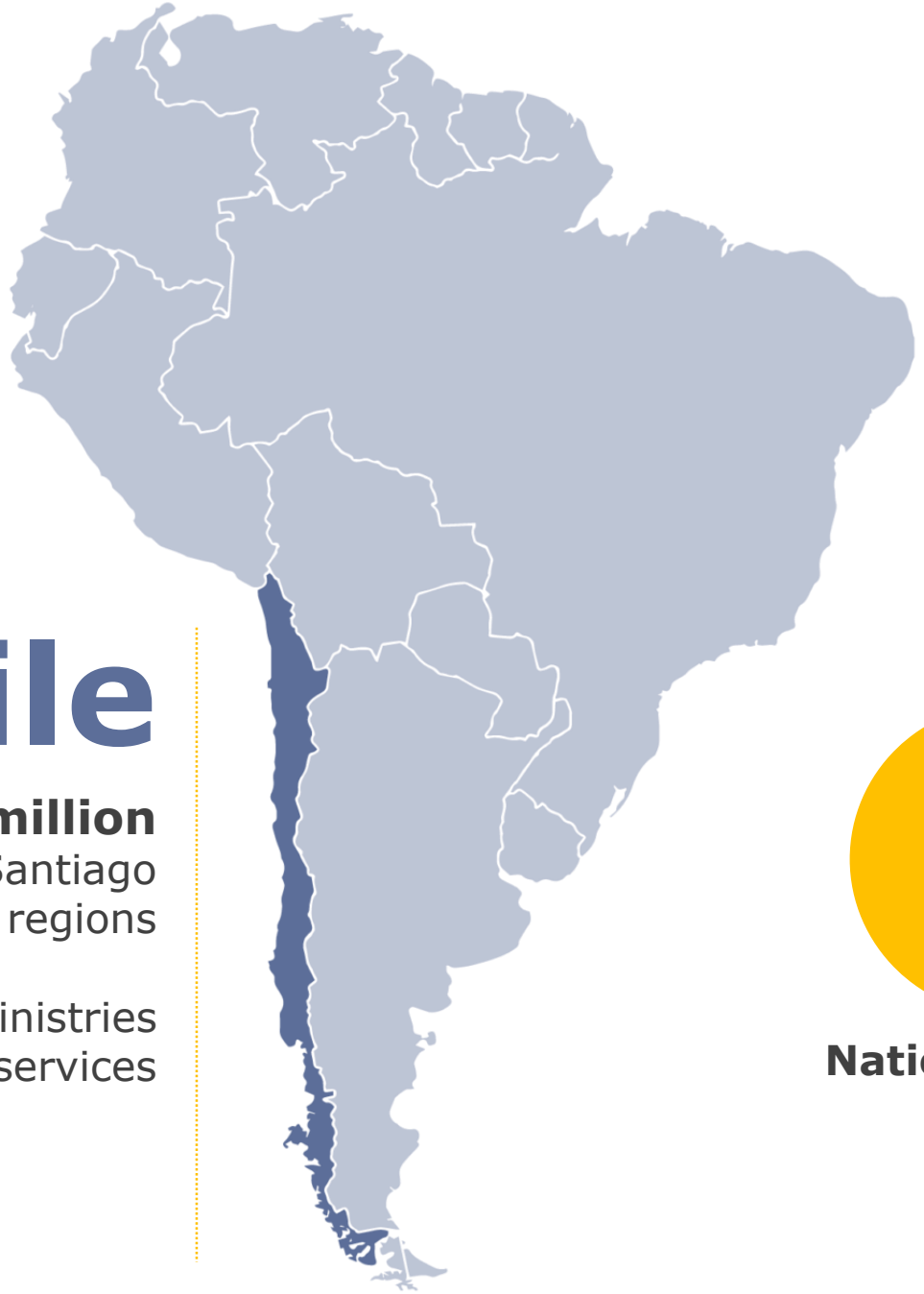
Bruno Pérez González
Strategic Public Procurement Advisor

Dirección ChileCompra

Chile

Population of 18 million
40% live in Santiago
16 administrative regions

24 ministries
156 public services



298.700 million USD

GDP 2018
(nominal)

70.000 million USD

National Budget 2018

13.099 million USD

Public Procurement
(DCCP)
2018

Our institution

153
officials

53%
Women

47%
Men

81% proffesionals

Annual Budget:
$12
Million USD

39 years
Average age

14
Regional offices

Public procurent system

The volume of our market

PROCUREMENT AGENCIES

15,000
procurement officers

Procurement requirement (Tender)

ChileCompra
MercadoPúblico

2,383,308
Purchase orders

156,595
Business opportunities a year

Offer (Bid)

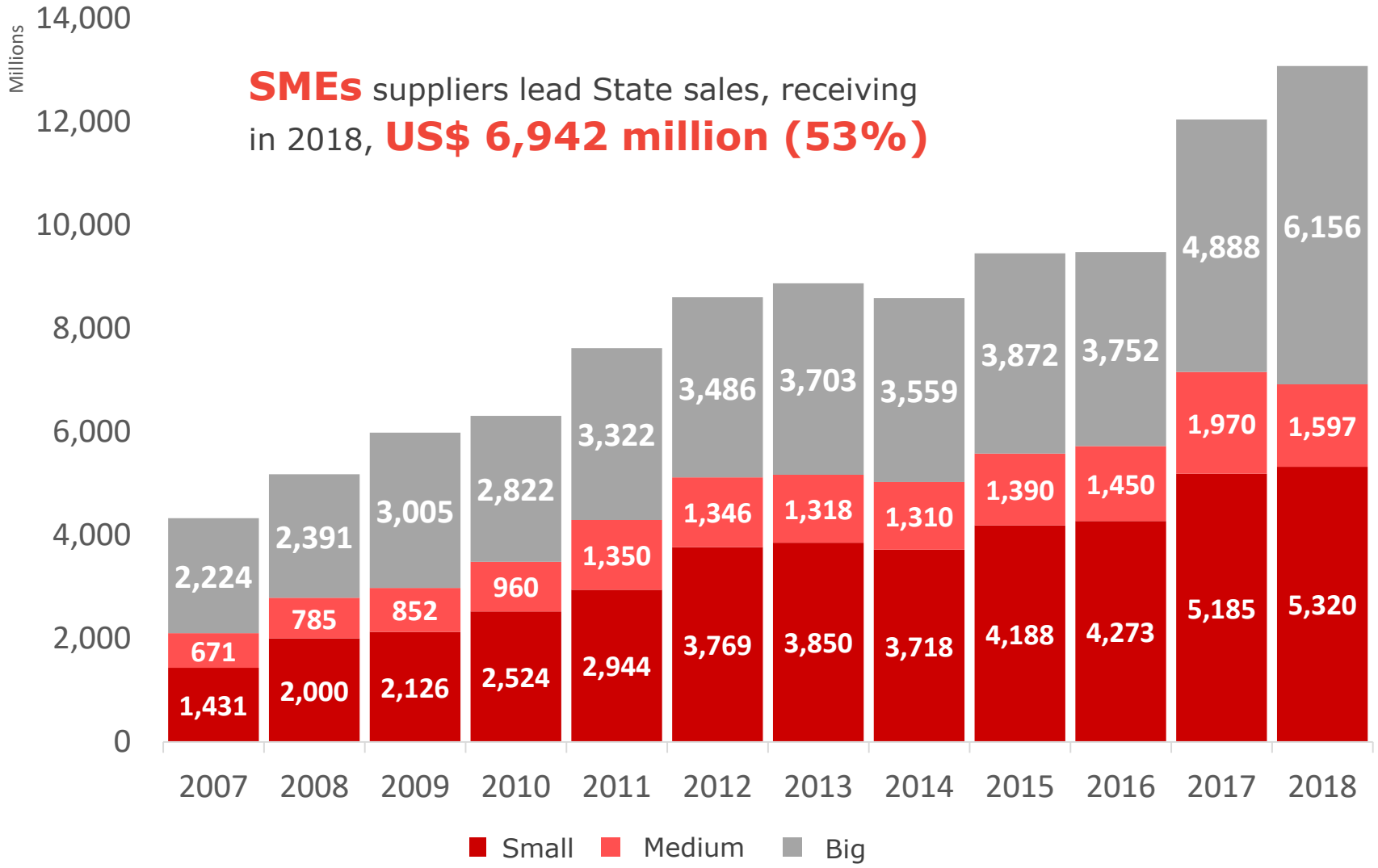
SUPPLIER

114,000
suppliers

US$ 13.099 million
19% of the National Budget
4% GDP

Transactions by supplier size

(2007-2018, million dollars)



33.452
Suppliers **2003**

90.000
Suppliers **2009**

114.000
Suppliers **2018**

Costs and savings comparison in ChileCompra
(2003-2018)

US$ 7,690 million

HISTORICAL SAVINGS

US$ 202 million

HISTORICAL COSTS

Savings in 2018: 4.4% US$ 578 million

Brief history of ChileCompra

33.451 suppliers

350 Public entities

2003
ChileCompra was created (Law 19.886)

Four mainstays

1

Legal framework

2

Procurement Procedures

3

E-Procurement System

4

Training and Support

1 Legal framework

Simple and flexible regulatory framework

- **Public Procurement Law (law 19.886)**
  - 37 articles
- **Public Procurement Regulation (Dec. 250)**
  - Approval from the Executive Branch

- **ChileCompra elaborates guidelines**
- **Decisions of the Comptroller General of the Republic**
- **Constitution** of the Republic

1 Legal framework

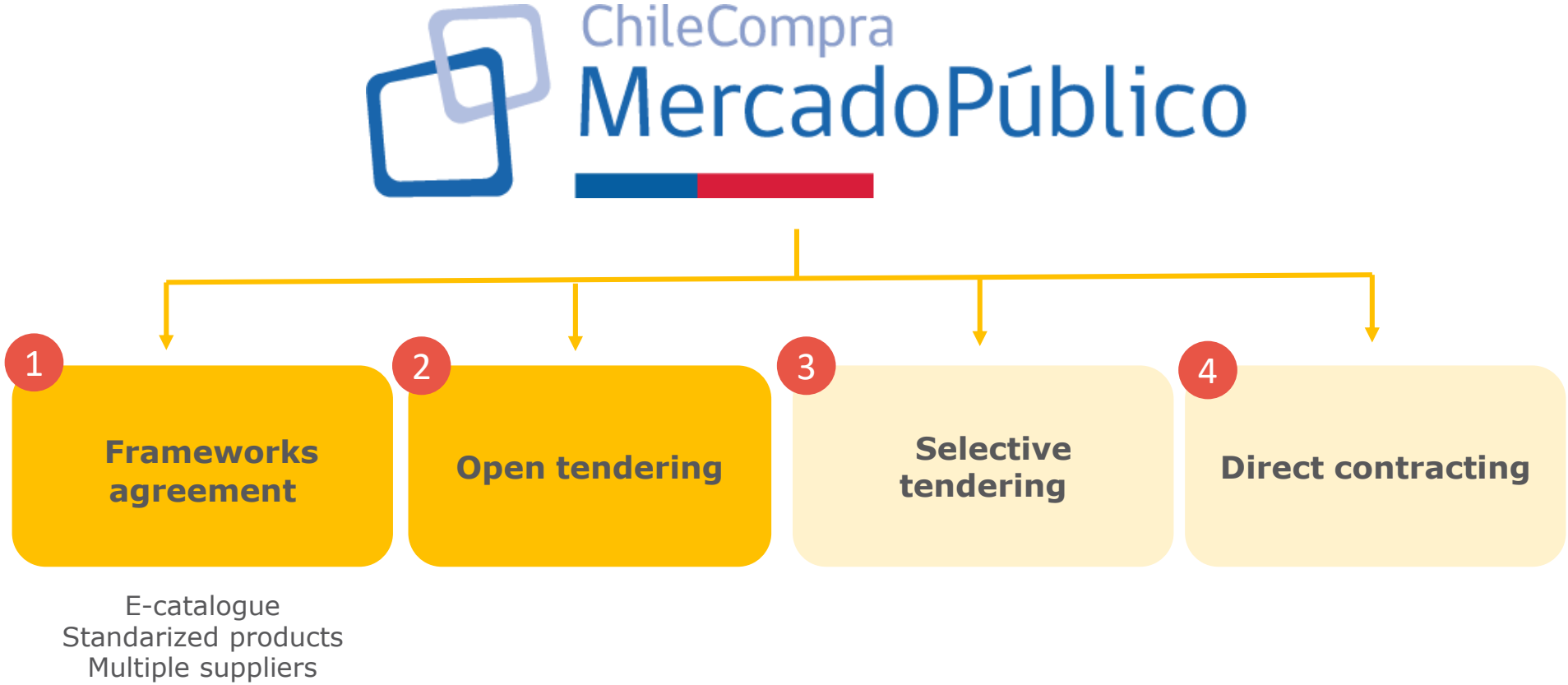
Field of applications

1. Procurement of goods and services.
2. Mandatory for Executive branch
3. Voluntary for Judiciary, legislative branch and state-owned companies excluded.

Exclusions

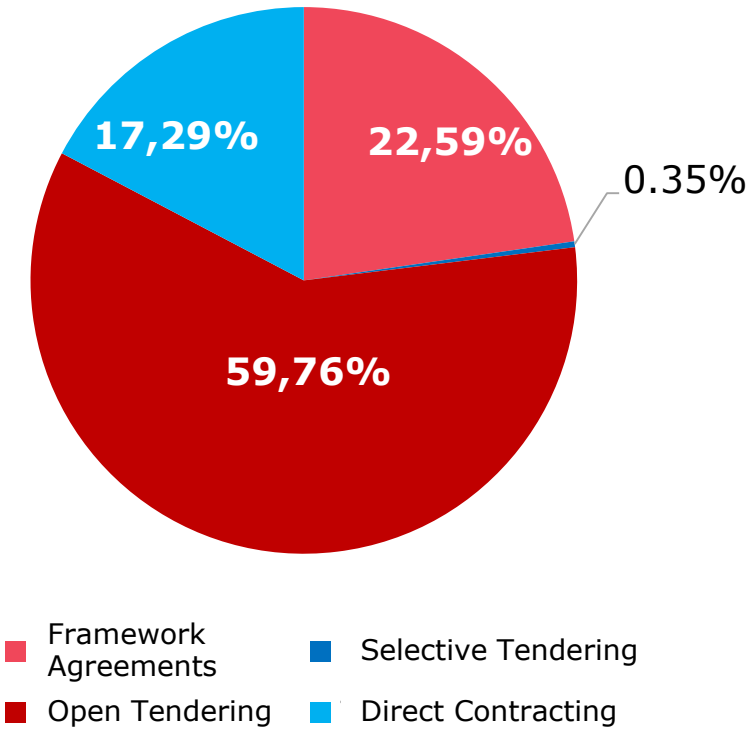
1. Recruitment of employees
2. Public Works and infrastructure
3. Inter-agency agreements
4. Procurement of arms and military supplies

2 Public procurement procedures



2 Public procurement procedures

Total ammounts traded by contracting procedures (2018)



US$ 7.828 million by open tendering

US$ 2.960 million by framework agreements

US$ 2.265 million by direct contracting

US$ 46 million by selective tendering

Total : US$ 13.099 million

3 E-Procurement System www.mercadopublico.cl

Procurement entities					Supplier	
Request for Information & Quote	Tender Publication	Awarding	Purchase Order	Contract	Bid	Manage Products

4 Training:

Accreditation of public officers (2018)

20.694

Total accredited officials

86

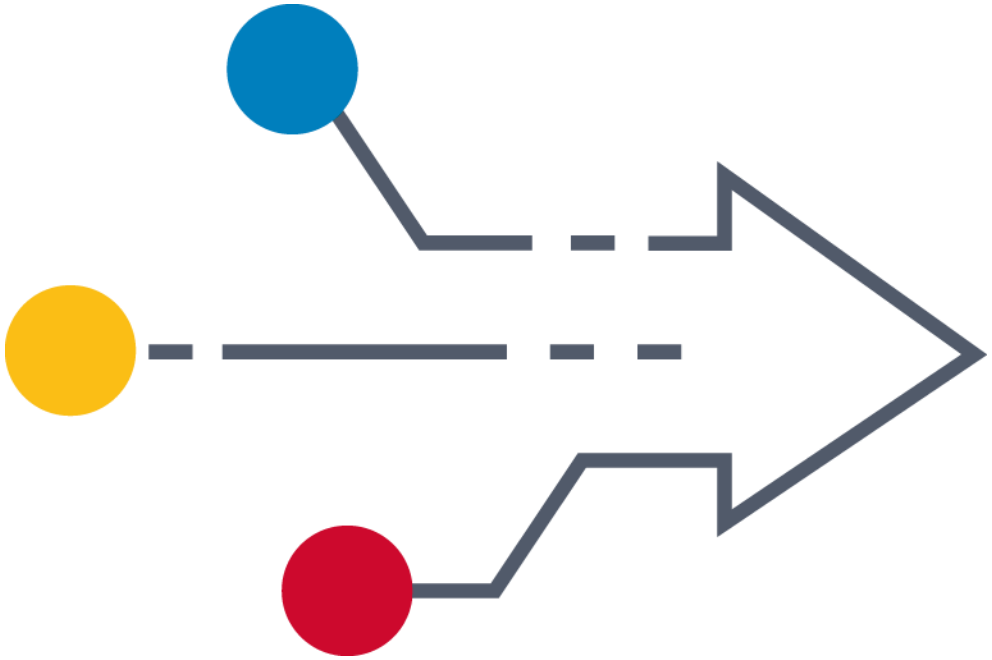
Accredited Heads of Services

87%

Approval rate

Our strategic plan for 2018-2022

Strategic goals for 2018-2022



- Efficiency and effectiveness
- Trust
- Excellent services

Trust: Observatory Department

Results

- **57.377 red alarms** sent to buyers
- **51% effectiveness** in its recommendations to public entities
- **97 reports** sent to General Comptroller Office – Public Prosecutor
- **18.657 complaints** by integrity

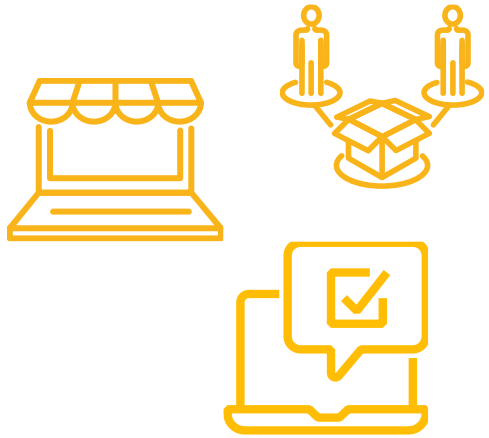
Trust: Open Data

Results

- Promote **social control** and **communities**
- **Better information for public management**
- **70 Terabyte of information** (Transactional Data Base)

Excellent services

Digital solutions for #ZeroPaper



Outstanding projects in 2018:

- Integration between **finance platform** (Sigfe) and **procurement platform**
- **New e-commerce store** for Framework Agreements
- **New Registry of Suppliers**
- **New Accreditation digital test**

Efficiency: How do we encourage greater savings?

EFFICIENCY IN PRICES AND PROCESSES

PROCUREMENT PROCESS STANDARDIZATION
Define most efficient procurement through new modalities

DIGITAL TRANSFORMATION:
"ZERO PAPER" SOLUTIONS

- New platform design for zeropaper processes
- New State Supplier Registry
- Inter-operability MP-SIGFE, DTE

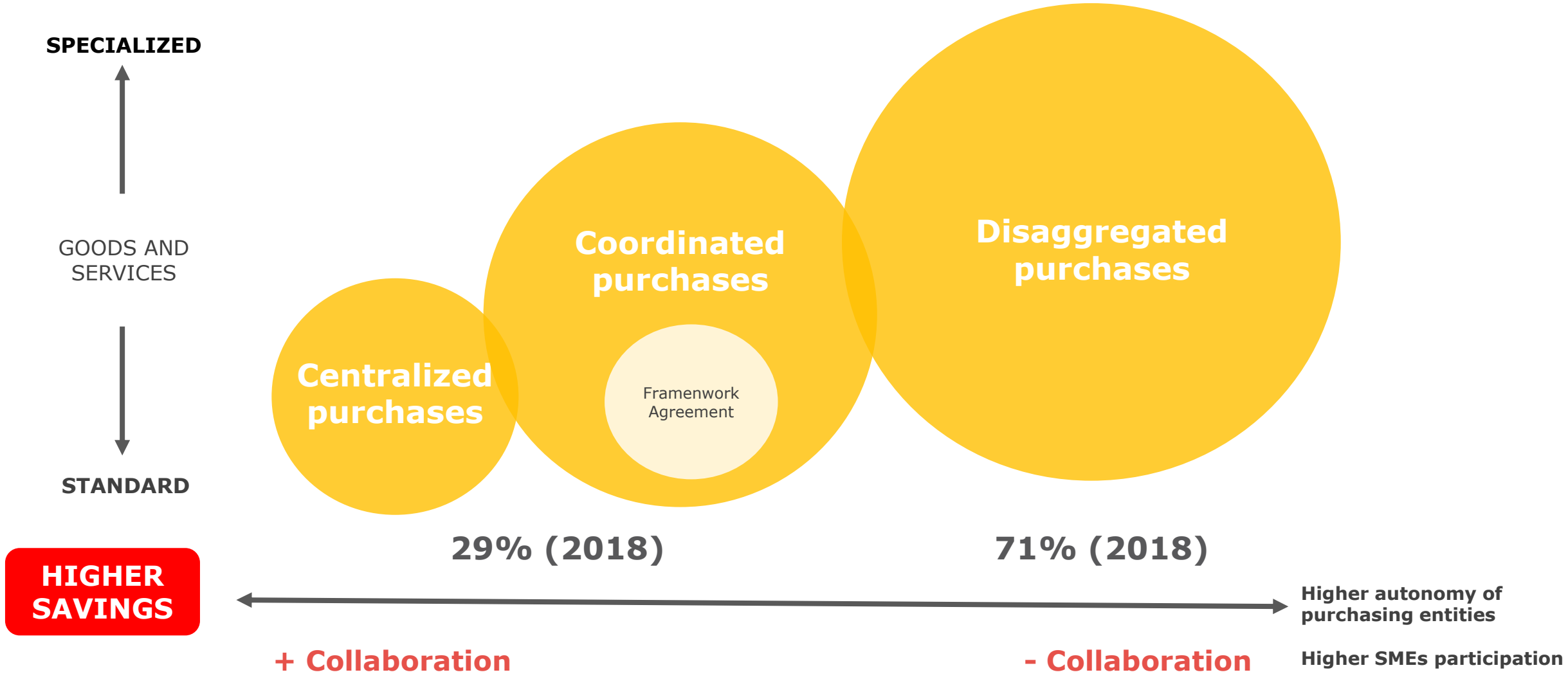
E-COMMERCE
FOR MINOR PURCHASES

- New open and agile store with price comparator
  - *Credit card payment in the State (30 days payment law)*

ADD DEMAND
COLLABORATIVE PURCHASES

- **Centralized Procurement**
- **Coordinated Procurement**
- New Framework Agreement Model
- New e-commerce store

Efficiency: New Collaborative Purchasing Model

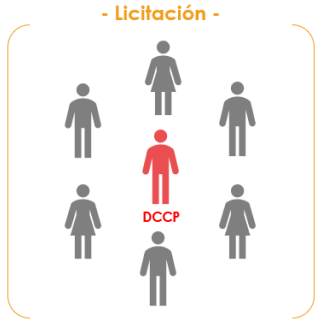


Efficiency: New Collaborative Purchasing Model

Gathering of several **public agencies** to **add demand** and buy the same **goods or services** with **greater efficiency**

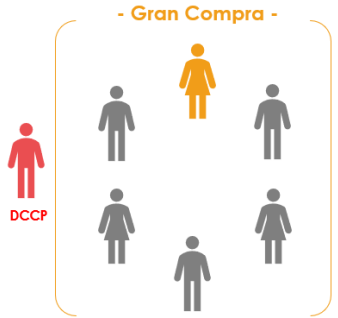
Centralized Purchases

Chilecompra represents several public agencies for buying goods and services (CPB)



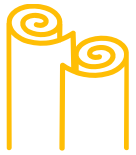
Coordinated Purchases

2 or more public agencies add demand and make a single adquisition for goods and services



Efficiency: New Collaborative Purchasing Model

Savings in Collaborative Purchases 2018

COORDINATED PURCHASES						CENTRALIZED PURCHASES
						
Office Supplies	**Cleaning Products**	**Printer Toner**	**Redhat Licenses**	**Meat**	**Multipurpose Paper**	**Electricity**
108 Health Service entities	149 Health Service entities	108 Health Service entities	6 Central Gov. entities	4 Central Gov. entities	9 Health Service entities	9 Health Service entities
12%	**17%**	**25%**	**17%**	**17%**	**2%**	**13%**

US$ 7 million in savings (15%)

Efficiency: New Collaborative Purchasing Model

Savings in Collaborative Purchases 2019

COORDINATED PURCHASES					CENTRALIZED PURCHASES		
Computers	**Adult Diapers**	**Communic. Campaign**	**Fuel & liquid gas**	**Meat & fish**	**Energía eléctrica**	**Telefonía Móvil**	**Encuestas de Satisfacción**
24 Central Gov. entities	23 Health services	5 Central Gov. entities	19 Health entities	4 Central Gov. entities	44 health services	21 Central Gov. entities	5 Central Gov. entities
33% (Avg)	**31%**		**4%**	**38%**	**13%**	**66%** (Avg)	**10%**

US$ 50 million in savings (32%)

Conclusion

Good Practices in Public Procurement

Bruno Pérez González
Strategic Public Procurement Advisor

Dirección ChileCompra

Government Procurement - Checks and Balances

16 Oct 2019, 1.00pm to 3.00pm

Civil Service College Singapore

Agenda

- Overview of Government Procurement
  - Instruction Manual
  - 3 Key Principles
  - GeBiz
  - Key Sourcing Methods
  - Procurement Lifecycle
- Better governance:
  - Roles & Responsibilities in Procure-to-Pay Process
  - Audit

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

OVERVIEW OF GOVERNMENT PROCUREMENT (GP)

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

MOF MINISTRY OF FINANCE SINGAPORE

Applicable Instruction Manual

- Instruction Manual (IM) on Procurement
  - Issued by Ministry of Finance
  - Applicable to Singapore's Government Procurement (GP) Framework
  - For compliance by all Government Procuring Entities or GPEs (i.e. Ministries, Organs of State, Statutory Boards)
- Related Finance Circulars (FCs) and Finance Circular Minutes (FCMs) issued by MOF

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Applicable Instruction Manual

- This GP Framework applies to all intended procurement of GPEs either for their own use, or on behalf of another GPE (e.g. service-wide bulk tenders)

- Deviation from rules: to provide justification and seek MOF's approval, unless otherwise stated

- Other sources of information: (examples)
  - IM FAQ / Case Studies, Resources
  - MOF's Procurement Portal

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

3 Key Principles for GP

- When GPEs carry out their procurement, they need to ensure that the above key principles are being observed.

Transparency

Fair & Open Competition

Value for Money

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

3 Key Principles for GP

Transparency

We subscribe to an open and transparent procurement regime across all stages of the procurement lifecycle. The government's procurement objectives, criteria and procedures would as far as possible be made known to suppliers.

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

3 Key Principles for GP

Open and Fair Competition

An open and competitive environment will encourage suppliers to give their best offers. Suppliers are given equitable access opportunities and compete on a level playing field.

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

3 Key Principles for GP

Value for Money

Government will procure from sources that can best meet its requirements and which offer the best value. Value for money is derived from the optimal balance of benefits and costs which takes into account factors such as, but not limited to, suitability for the intended purpose, quality and reliability of the goods or service, innovation and adaptability, sustainability, total cost of ownership, and where appropriate, may also include the achievement of economic, social and environmental objectives. Value for money also includes adoption of appropriate procurement approaches and processes that are effective and efficient, for example procurement processes that are proportional to the value and risks involved, taking account of implementation capacity, time constraints and cost effectiveness. As such, value for money does not necessarily mean that a tender must be awarded to the lowest bidder.

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Internal Controls requirements

Examples:

- When appointing or delegating authority to other officers, PS / HOD / CEO to consider the need for adequate internal controls; and segregation of duties, i.e. a person putting up a request or recommendation should not be the same person who approves it.
- Any conflicts of interest in delegated roles across the procurement process should be declared.
- To consider rotation of duties where feasible.

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Internal Control requirements

Examples:

- In the procurement process, GPEs should put in place safeguards to minimize the risks of possible falsification of documents citing approval given for procurement of goods and/or services. This is to minimize the risk of possible procurement fraud.

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Declaration of Conflict of Interests

Examples:

- Officers involved in any part of the procurement process should declare any conflict of interest that may arise in the performance of their duties.
- The guiding principle is that an officer's private interests should be separate from his public duties, and that there should be no conflict of interest between an officer's official position and his work, and his activities outside his official duties. When in doubt, officers should declare any potential conflict of interest.

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Public Perception of Government Expenditure

- To look at the value proposition of a purchase from the perspective of the public
- Value for money does not necessarily mean going for the cheapest procurement
- Need for the prudence and responsible use of public resources

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Procurement Buzz

Brompton Bicycle
S$2200
(US$1600)

Herman Miller Chair
S$570
(US$420)

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Instincts, Values & Mindset

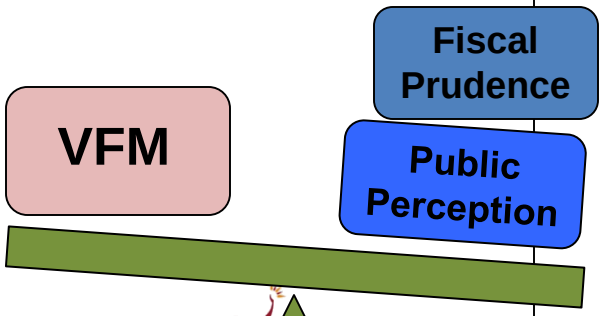
- Need for judgment
  - To weigh up the 3 principles of procurement and find the right balance where there are tradeoffs
  - To consider the public signature of government purchases
- Rules will never be able to cover all situations - Need a culture and value system for public officers to exercise sound judgment
- Not just to do things right, but also to do the right things

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

Determining and Justifying Requirements – Perception of Extravagance

- Whether the intended procurement could be presumably misconstrued by the public as luxury products/ services?
  - **Re-examine the need for such products/ services**;
    - Is a particular requirement really necessary ?
    - Am I over specifying?
  - **Search for alternatives**
    - Could something else at a cheaper price achieve the same needs?
  - **Justify the value and fiscal prudence**
    - Be mindful of brands or purchases which may appear lavish



© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Government Procurement Code and Standards

Integrity	• Never take advantage of one's authority or position for personal gain • Refusing any favors and gifts from suppliers
Conflict of Interest	• Ensure there is no conflict of interest between our official duties and personal interests
Managing Suppliers	• Prevent the intent and appearance of unethical or compromising conduct in relationships, actions and communications with suppliers and stakeholders
Value for Money and Prudence	• Safeguard our role as steward of public funds and exercise prudence in the use of public resources, while seeking to achieve best value for the Government
Professionalism	• Ensure that our actions do not undermine the principles of value-for-money, transparency and open and fair competition in conducting procurement

© Civil S

Overview of Government Procurement

GeBIZ

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Overview of GeBIZ

- Government Electronic Business (GeBIZ)
- An integrated, interactive and one-stop Internet-based Government-to-Business (G-to-B) portal to support e-business between GPEs and suppliers
- GeBIZ basically supports the entire procurement cycle of GPEs, e*xcept* for e-invoice & payment (under different systems)

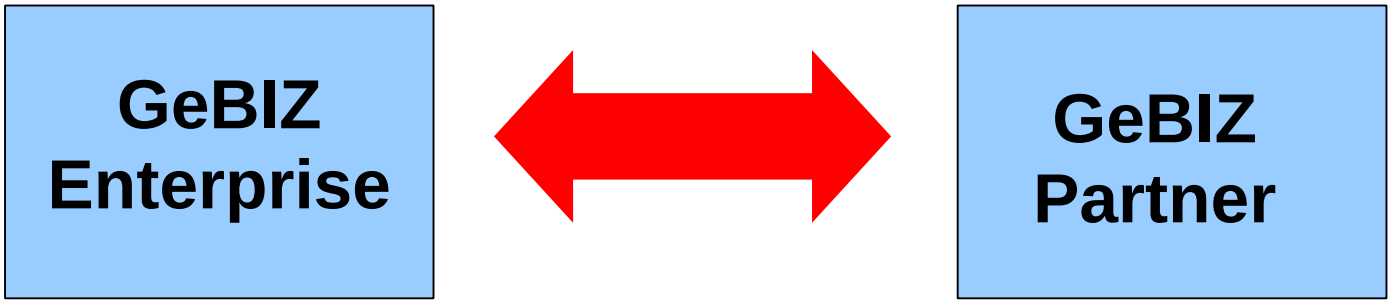
© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Overview of GeBIZ

2 components

GPEs

GeBIZ Trading Partners (GTPs)



Government Intranet

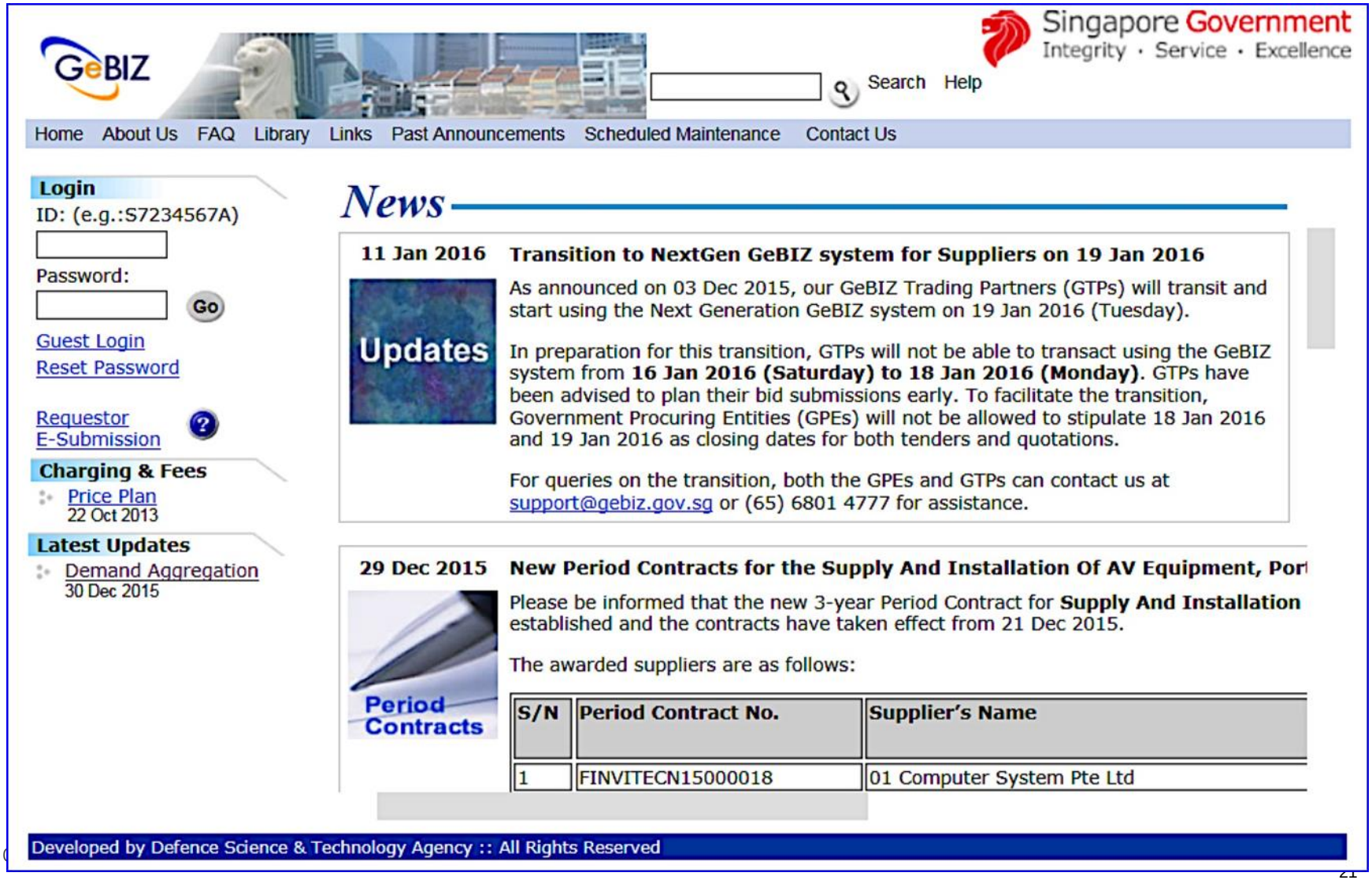
Internet

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

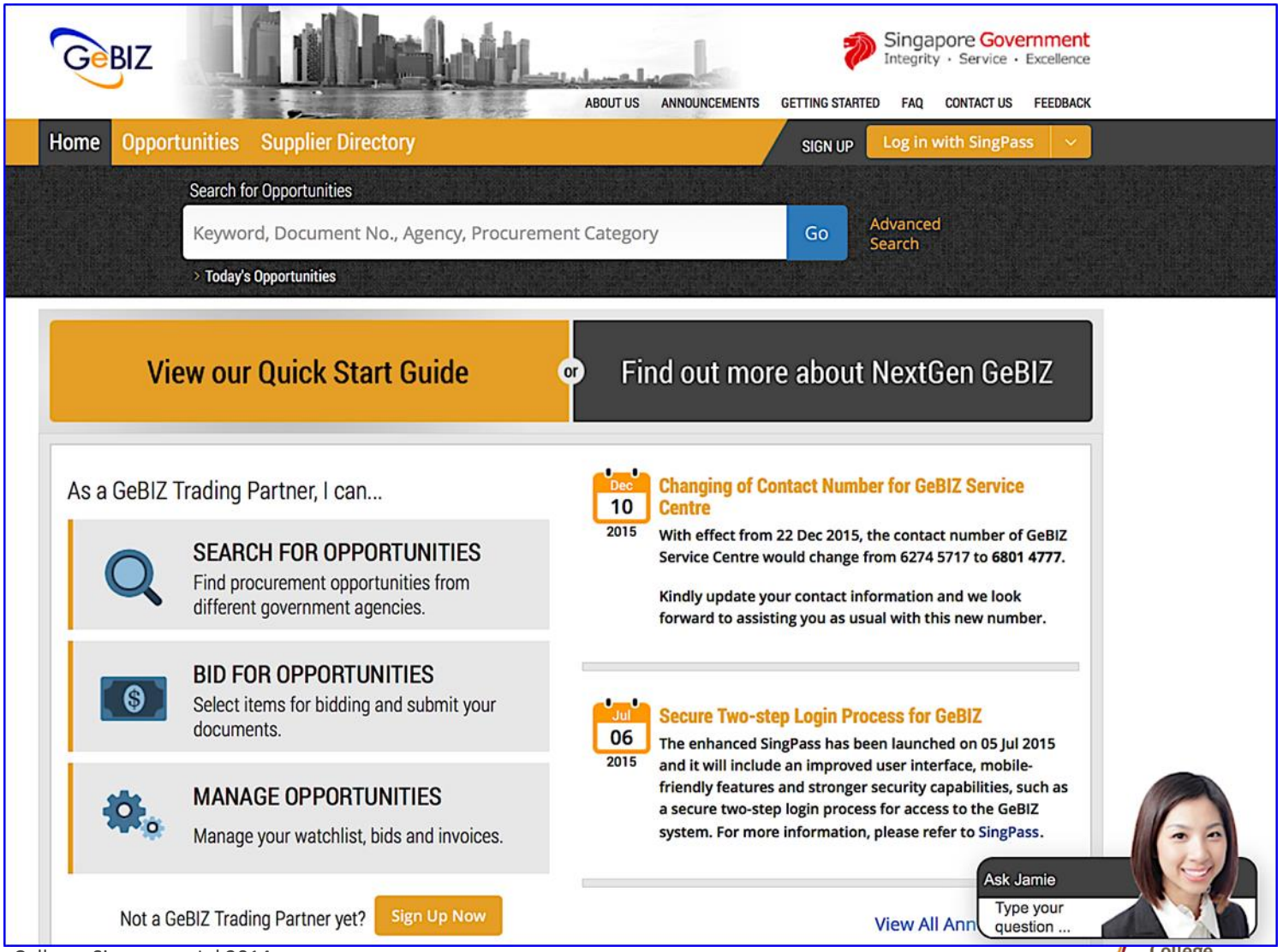
GeBIZ Enterprise

http://intranet.gebiz.gov.sg



GeBIZ Partner

http://www.gebiz.gov.sg



© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Overview of Sourcing Methods

Different sourcing methods:

- a) "Preferred"
  - Riding on existing contracts
  - Procurement Exemptions

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Overview of Sourcing Methods

EPV of Intended GP	Sourcing Methods	Sourcing Mechanism
Not exceeding S$6,000	Small Value Purchase	Verbal or Written Quotes GeBIZ Mall Catalogues Other reliable sources such as flyers, newspapers, previous purchase by other GPEs & the Internet
More than S$6,000 but not exceeding S$90,000	Quotation	Open Quotation Limited Quotation
	Direct Contracting	Direct Sourcing
Exceeding S$90,000	Tendering	Open Tender Selective Tender Limited Tender
	Request for Proposal (RFP)	Open RFP Limited RFP
	Direct Contracting	Direct Sourcing

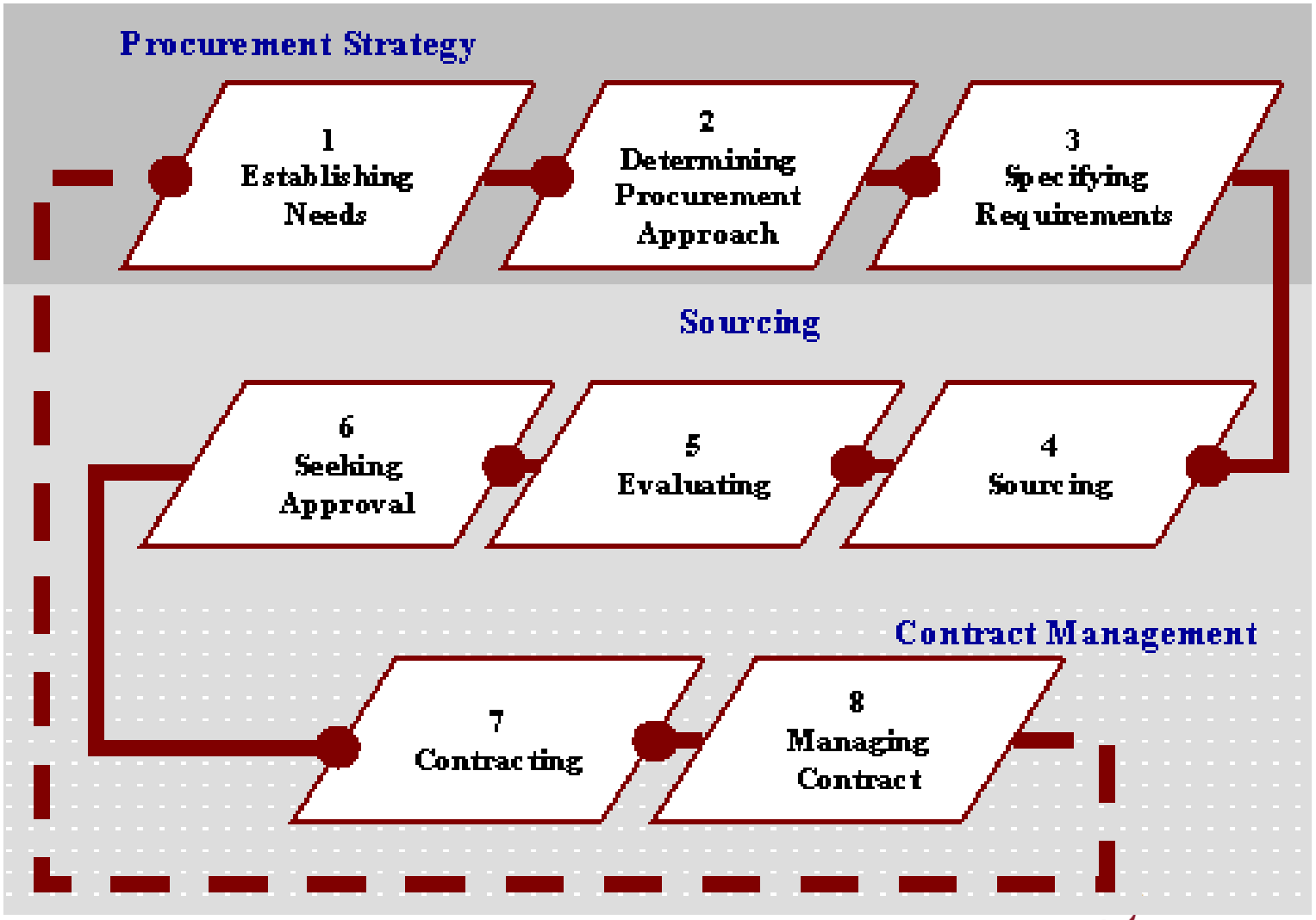
© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Overview of Government Procurement

PROCUREMENT LIFECYCLE

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Procurement Lifecycle



© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

BETTER GOVERNANCE IN GOVERNMENT PROCUREMENT

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

MOF MINISTRY OF FINANCE SINGAPORE

Roles & Responsibilities in Procure-to-Pay Process

1. Requestor

2. Approval Of Request (AOR)

3.Qutation Receiving Officer

4. Approving Officer (Bid Amendment)

5.Quotation Approving Authority (QAA)

6.Goods Receiving Officer (GRO)

7.Certifying Officer (Payment)

8.Approving Officer (Payment)

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Roles & Responsibilities

Role	Responsibility
Requestor	• Officer making the request for the procurement
AO(AOR) - Approving Officer (Approval of Requirements)	• Ascertains if there is a genuine need for the intended procurement, and • Ensures prudence in the use of public monies when granting approval.
QRO – Quotation Receiving Officer	• Invites for quotation • Can also be the officer receiving quotations, evaluating and putting up recommendations.
AO(Bid Amendment) – Approving Officer for Bid Amendment	• Ascertains whether the correction of the price bid is justified and necessary.

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Copyright ® Civil Service College

Roles & Responsibilities

Role	Responsibility
QAA - Quotation Approving Authority	• QAA approves or rejects the recommendations for award of quotations
GRO - Goods/Services Receipt Officer	• Confirms satisfactory receipt of goods/services.
CO(Payment)	• Certifies the match of approved AOR with evidence of delivery and invoice.
AO(Payment)	• Approves payment

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Copyright ® Civil Service College

EXAMPLE: END-TO-END PROCUREMENT PROCESSES FOR QUOTATION

Process	AOR	Sourcing	Receipt and Bid evaluation	Award	Goods/Services receipt	Payment
Roles	**Requestor** • Provides justification for needs • Provides requirements • Raise Approval of Requirement (AOR) to buy **AO(AOR)** • Evaluates AOR	**Buyer** • Calls Quotation	**Evaluator / Quotation Receiving Officer (QRO)** • Normally the Requestor or the Subject Matter Expert • Evaluates Quotation & recommends award **Approving Officer (Bid Amendment)** • Evaluates justification to amend e-bids • Approves amendments to bids if necessary	**AO (Quotation Approving Authority)** • Assess if the recommendation is value for money • Check for approved AOR • Approves award	**Goods/Services Receipt Officer (GRO)** • Confirms satisfactory receipt of goods/services	**CO (Payment)*** • Certifies the match of approved AOR with evidence of delivery and invoice • Could have to check with GRO on receipt of goods/service **Approving Officer (Payment)** • Approves payment based on certified documentary evidence • Empowered to conduct random 'test checks' to ensure that all processes are in order
Segregation of duties	AO(AOR) will evaluate requests based on the need for the procurement	Buyer can be : • from Procurement Dept (centralised model) • the Requestor (decentralised model)	Evaluator/QRO can be: • Subject Matter Expert • Buyer (centralised model) or Requestor (decentralised model)	QAA should preferably be from a different department from the Requestor. For the same transaction, QAA cannot be the AO/CO(Payment).	GRO should preferably not be the Requestor or the Approving Officer /CO(Payment).	AO(Payment) is normally a finance officer who has authority to make payments (e.g. holding a warrant). For the same transaction, AO(Payment) cannot be : • CO(Payment) or • QAA

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

AUDIT

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Civil Service College Singapore

MOF MINISTRY OF FINANCE SINGAPORE

Audit

- Audit is carried out by Auditor-General's Office.
- Report is issued every FY.
- The report is a summary of the audits conducted by AGO in the FY.
- The audits aim to give assurance to the President and the Parliament on the proper accounting, management and use of public funds and resources.
- This provides accountability of public sector bodies as custodians and stewards of public funds and resources.
- Reports are available at www.ago.gov.sg

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Copyright ® Civil Service College

Let's recall what you have learned!

1. Grab your HP
2. www.menti.com
3. Ready,
4. Go!

© Civil Service College, Singapore, Jul 2014

Copyright ® Civil Service College

34

No part of the Materials may be reproduced, copied, reverse compiled, adapted, distributed, commercially exploited, displayed or transmitted in any manner or by any means or stored in any information retrieval system without the prior written consent of Civil Service College, Singapore and Ministry of Finance, Singapore.

เอกสารประกอบการฝึกอบรมวันที่ 4
วันที่ 17 ตุลาคม 2562

Civil Service College Singapore

HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN SINGAPORE PUBLIC SERVICE

Mission of Singapore Civil Service

- Work with Elected Government to shape Singapore's future
- Safeguard Independence,
- Sovereignty, Security and Prosperity
- Uphold Justice and Equality

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Public Service Values

Core Values

- **Integrity** serves as the core of our beliefs and is the underlying foundation upon which the mission, goals and beliefs of the Public Service are built. Closely linked to our key public governance principle of incorruptibility, integrity enables us to carry out our mission.

The Singapore Public Service commands a high level of trust among our citizens and foreign investors because of our integrity. Therefore, it is imperative that the Public Service maintains this high standard of integrity in our conduct.

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Public Service Values

Core Values

- **Service** defines the mission of public officers to work with the elected government in serving Singapore and Singaporeans. This citizen or customer focus is central to our common purpose and identity. "Service" does not mean acceding to all demands from all customers all the time. Public officers should always do what is right and reasonable, with empathy and respect for the people we serve, while always bearing the overall interest of our nation and people in mind.

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Public Service Values

Core Values

- **Excellence** describes the outcomes of public service. In order to achieve our goals, public officers must manifest excellence within themselves. Staff development is an important aspect of striving towards excellence for the public service. Thus public officers must possess a mindset for excellence that strives to be the best that one can be in his role.

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Personnel Management Structure

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Personnel Management Structure

Public Service Commission	Very Senior Civil Servants e.g. Permanent Secretary
Special Personnel Board	Senior Management Officers Junior Admin Officers
Senior Personnel Boards	Graduate Officers
Personnel Boards	Non-graduate Officers (e.g. clerks)

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Functions of Personnel Boards

- Appointment
- Confirmation and emplacement on permanent/pensionable establishment
- Promotion
- Transfer

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Talent Attraction & Manangement Strategies

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

HR Philosophy

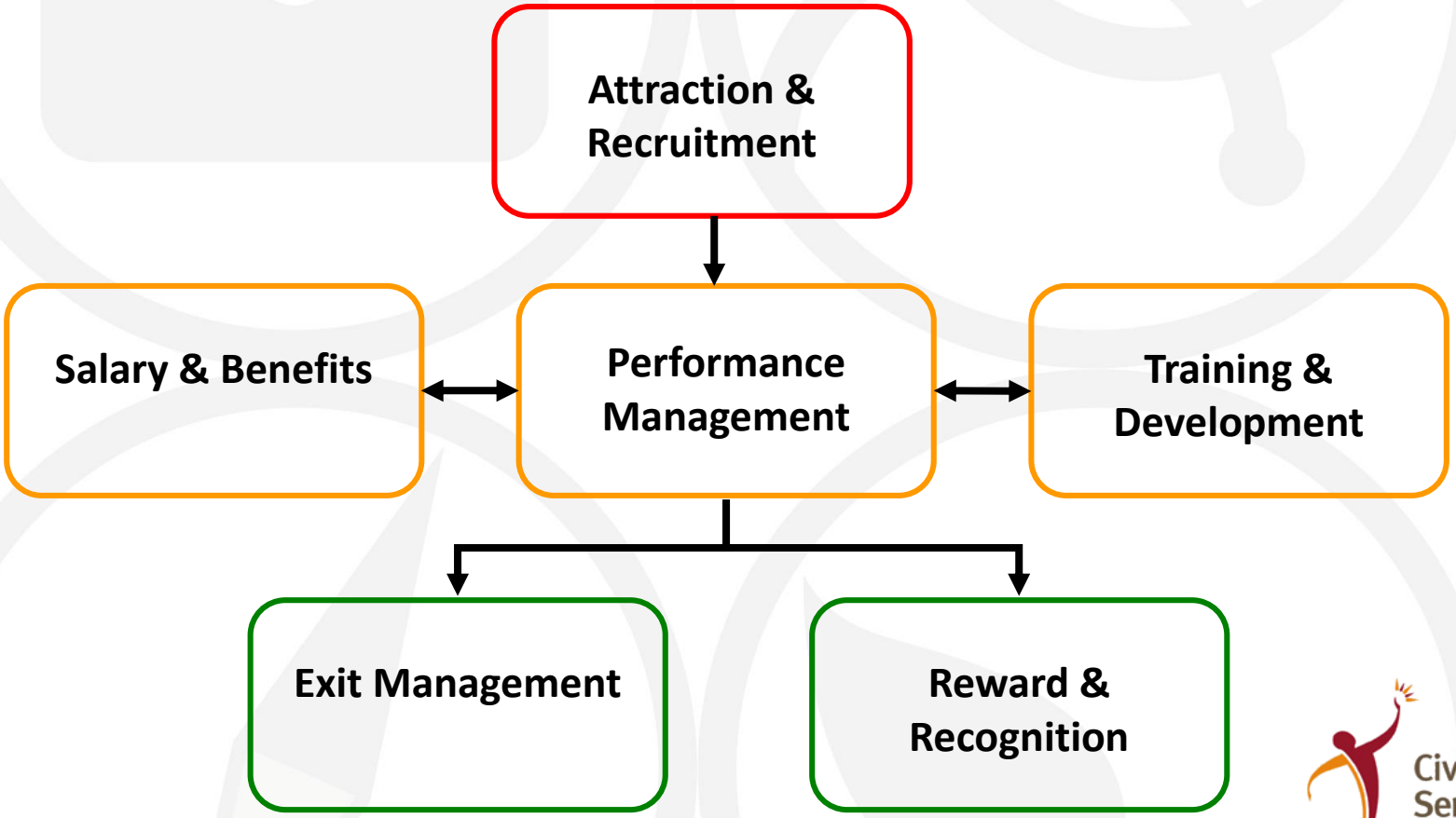
- **Shared Responsibility**
  - HR is the responsibility of all supervisors & leaders

- **Public Service Division's Vision & Role**
  - To be "Guides in the Management of Talent"
  - Lead in initiating, designing, reviewing policy

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Key Elements of Singapore Civil Service HR Management and Development



© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Attracting Talent

Recruitment

- **Meritocracy**

  Best available candidates are recruited through open competition

- **Impartiality and Incorruptibility**

  All candidates meeting requirements are considered for appointment

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Attracting Talent

Recruitment Criteria

- Ministries have flexibility to set their own selection criteria, so long as they are consistent, objective, and meritocratic

Terms of Employment

- Flexibility in starting salary range
- Flexibility in notice period for termination of contract/temporary employment

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Flexible and Competitive Wages

4 key principles

- To have a flexible wage system that can respond to economic conditions
- To keep pace with market rates to attract and retain a fair share of talent
- To strengthen link between pay and performance
- To pay clean wages (“pure cash”), i.e. to avoid hidden perks

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Flexible and Competitive Wages

Flexible wage system responsive to economic conditions

- Variable components built in as tools for swift adjustments

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Flexible and Competitive Wages

Competitive Salaries

- Annual salary review to compare with private sector benchmarks
- Comparison based on equivalent qualifications and job markets

Pay and Performance

- Performance Bonus
- Merit Increments

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Learning and Development

Learning

- Every civil servant is entitled to 100 hours of training per year
- Training is a joint responsibility of the officer and his supervisor
- Training should meet both the needs of the individual and the organization
- Civil Service College – training and development arm of Singapore Public Service

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Learning and Development Philosophy

- Committed to achieving a culture of excellence through learning and the creation of a learning organization.
- Recognize that training programs and professional development improve individual and organizational performance because each helps organisation to achieve its overall institutional goals.
- Training programs help employees increase their effectiveness by building and refining job skills and enhance the level of service provided by them.

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

a) Provide Avenues for Re-employment of Older Workers, beyond the age of 62

b) Enhance Employability of Lower Division Officers

- **Through Job Redesign & Employability Skills Training**

c) Strengthen Agencies' Capabilities to Manage Structural Renewal, including outsourcing

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Development Needs

- Development opportunities created in response to business and technology demands. These opportunities are created as a result of collaboration between Human Resource and the organisation's various functional areas.
- The focus of development initiatives is to build competencies to ensure core, technical and leadership skills gap closure; to increase intellectual capital.

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Civil Service College Singapore

Why Train and Develop?

- To help new employees to have a sense of belonging, greater job satisfaction.
- To adjust to changing technology.
- To prepare employees for increased or new responsibilities.
- To create a quality service mindset in order to meet customer expectations.
- To build softskills.
- To improve interpersonal skills through human relations training – communications is key.
- To upskill them for second career, for other industries, post retirement.

Identification of Skills Training

Core Skills	Functional skills
• Customer service	• Programme Knowledge
• Creativity	• Dealing with difficult situations
• Communication	• Counselling
• Team Building	• Corporate Governance
• Information Technology	• Marketing of Programmes
• Management	• Finance for non-Financial Managers

Developing Staff

Process, Innovation & Service Capabilities

- Need to identify development needs of Staff based on innovation & service focused strategies, including:

  Creative Thinking

  Innovation/Customisation Process

  Service Standards

  Empowerment

- Followed by Organising and delivering appropriate training programmes
  - Equip staff with right skills and knowledge
  - Evaluate the training

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Developing Staff

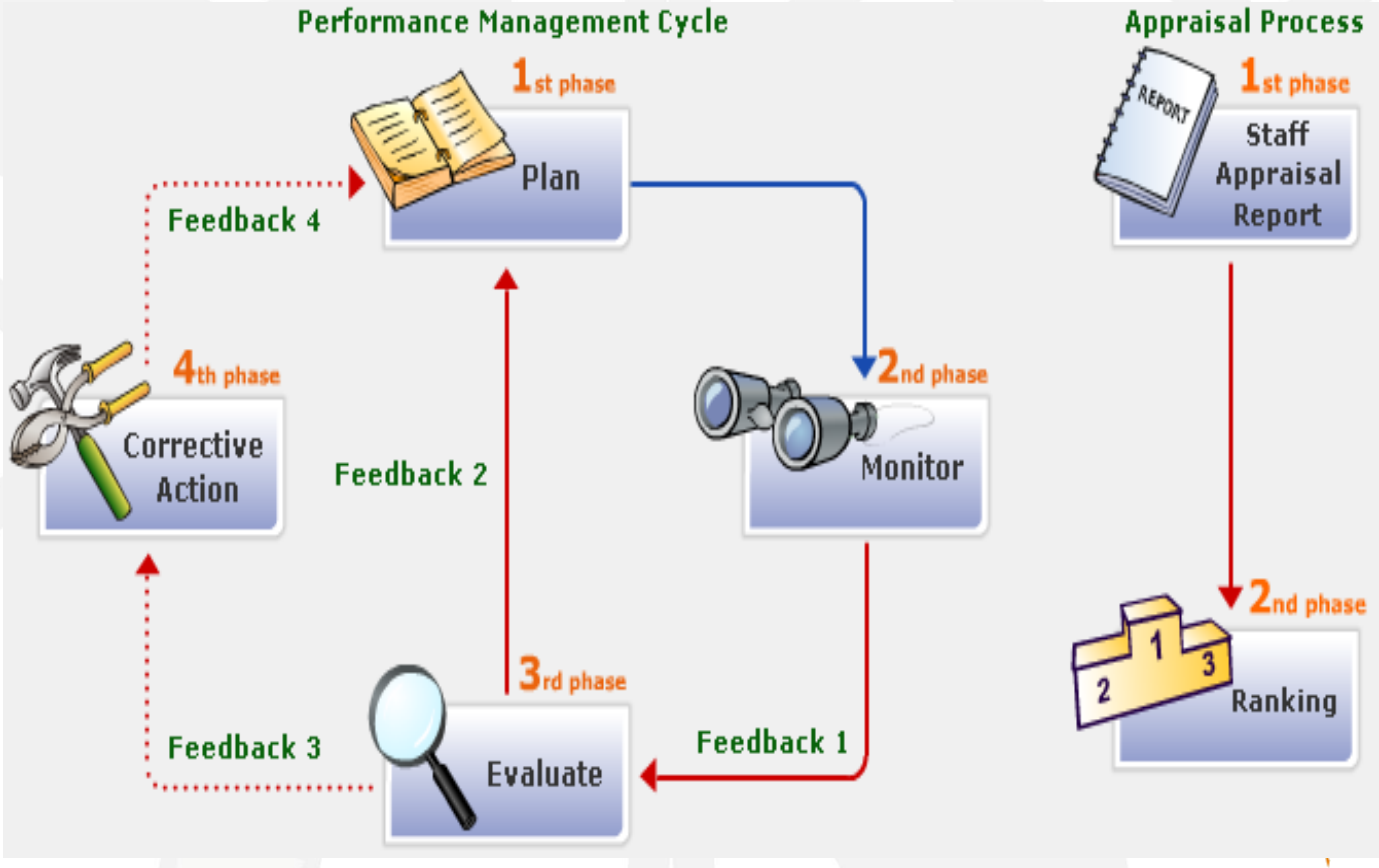
Process, Innovation & Service Capabilities

- To develop staff to contribute value-adding ideas and delighting customers
- To send staff to professional courses in order to increase productivity and service
- Can add e-Learning for staff to enhance soft skills and to provide flexibility in training and development

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Performance Management



© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

Civil Service College Singapore

Philosophy

Philosophy of performance management in the public service

- Believe that every officer has talents and abilities.
- Focus on talent development – attract and retain
- "Potential" development
- Career opportunities within the civil service
- Officer to derive satisfaction from his work when given the opportunity to make the best use of his her abilities

Philosophy

Philosophy of performance management in the public service (cont'd)

- Ensuring a fair, rigorous and objective assessment system as well as corrective follow-up
- Create conditions necessary to bring out the best in his officers
- Allow them to perform the best way possible

AIM Model

Analytical and Intellectual Capacity	• Sense of Perspective • Analysis & Judgement
Influence and Collaboration	• Influencing & Inspiring • Developing Capacity in Others • Collaboration & Engagement
Motivation for Excellence	• Achieving Results • Commitment & Accountability

Application of the Performance Assessment Model

Deployment and Succession Planning

- Facilitates the deployment of officers by placing them in jobs that leverage on their strengths and quality profile.
- Used in succession planning to identify and develop potential successors who possess the qualities needed for key jobs.

Selection

- Supports selection process, through a variety of selection methods (e.g. structured interviews, assessment centres).

Training and Development

- Will be used by the Civil Service College to design workshops and training programmes.
- Supports the evaluation of training programmes.
- Will be used directly in development interventions, such as 360° surveys.
- Facilitates on-the-job development supported by the officer's supervisor.

Appraisal

- Will be used for potential and performance assessment in the Civil Service.
- Uncovers the strengths and development needs of officers through the appraisal process.
- Will be used in the work review process to provide performance feedback to employees.

© Civil Service College, Sin

Civil Service College Singapore

Talent Management System

Process	Practices
Identify Talent	• Performance Appraisal • Ranking Exercise (Performance and Potential Assessment) • Positive Feedback • Contribution or Participation in Activities • Assessment of Work by Supervisors
Develop Talent	• Assignment of Special Projects • Job Rotations • Leadership Development Programmes • Opportunities for further education
Retain Talent	• Promotions • Training leading to Certification • Increments/Performance Bonus • Career Development opportunities • Succession Planning for Key Appointments

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Leadership Development

- Public service leaders work closely with political leadership to formulate and implement policies
- Superior public sector leadership is critical to success of organisation
- Talent scouting and development of potential leaders

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Civil Service College Singapore

EQUIP • CONNECT • EXPLORE • CREATE

www.cscollege.gov.sg

www.facebook.com/CivilServiceCollegeSingapore

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

All copyright, trade marks and other intellectual property rights comprised in the information, text, graphics, data or any other materials or works used on or contained in this document (collectively "the Materials") are the sole and exclusive property of Civil Service College, Singapore and/or its licensors.

No part of the Materials may be reproduced, copied, reverse compiled, adapted, distributed, commercially exploited, displayed or transmitted in any manner or by any means or stored in any information retrieval system without prior written consent of Civil Service College, Singapore.

© Civil Service College, Singapore, Dec 2014

Chilean Civil Service: Improving Public Service Management

www.serviciocivil.cl

Bernardita del Río bdelrio@serviciocivil.cl

Why professionalize the High Senior Executive?

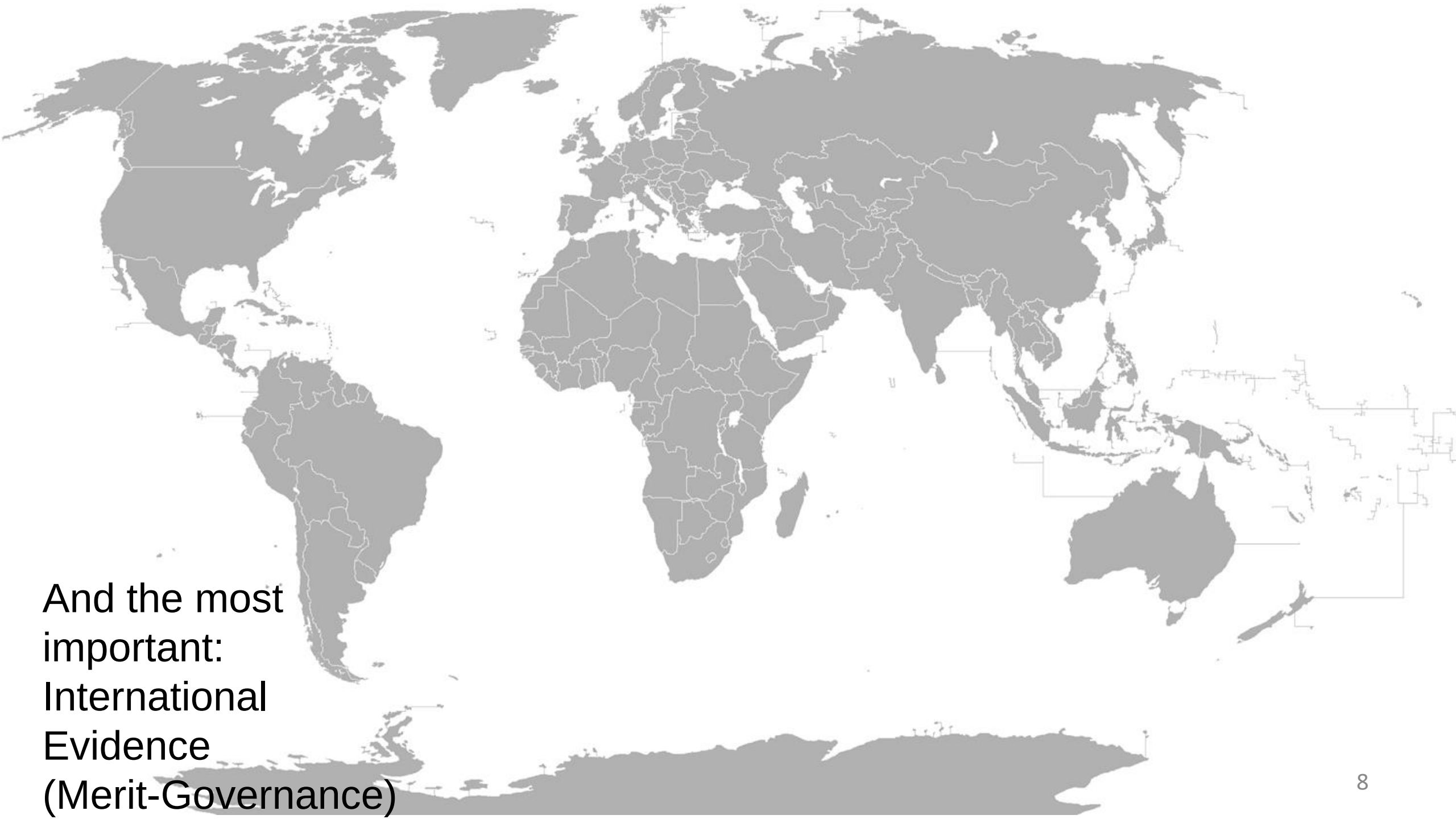
Because is the only way to guarantee long-term public policies

And also facilitate the functioning of DEMOCRACY
Improve the timely provision of public services
Lead complex organizations

And they solve social problems such as social equity, immigration, environment ...

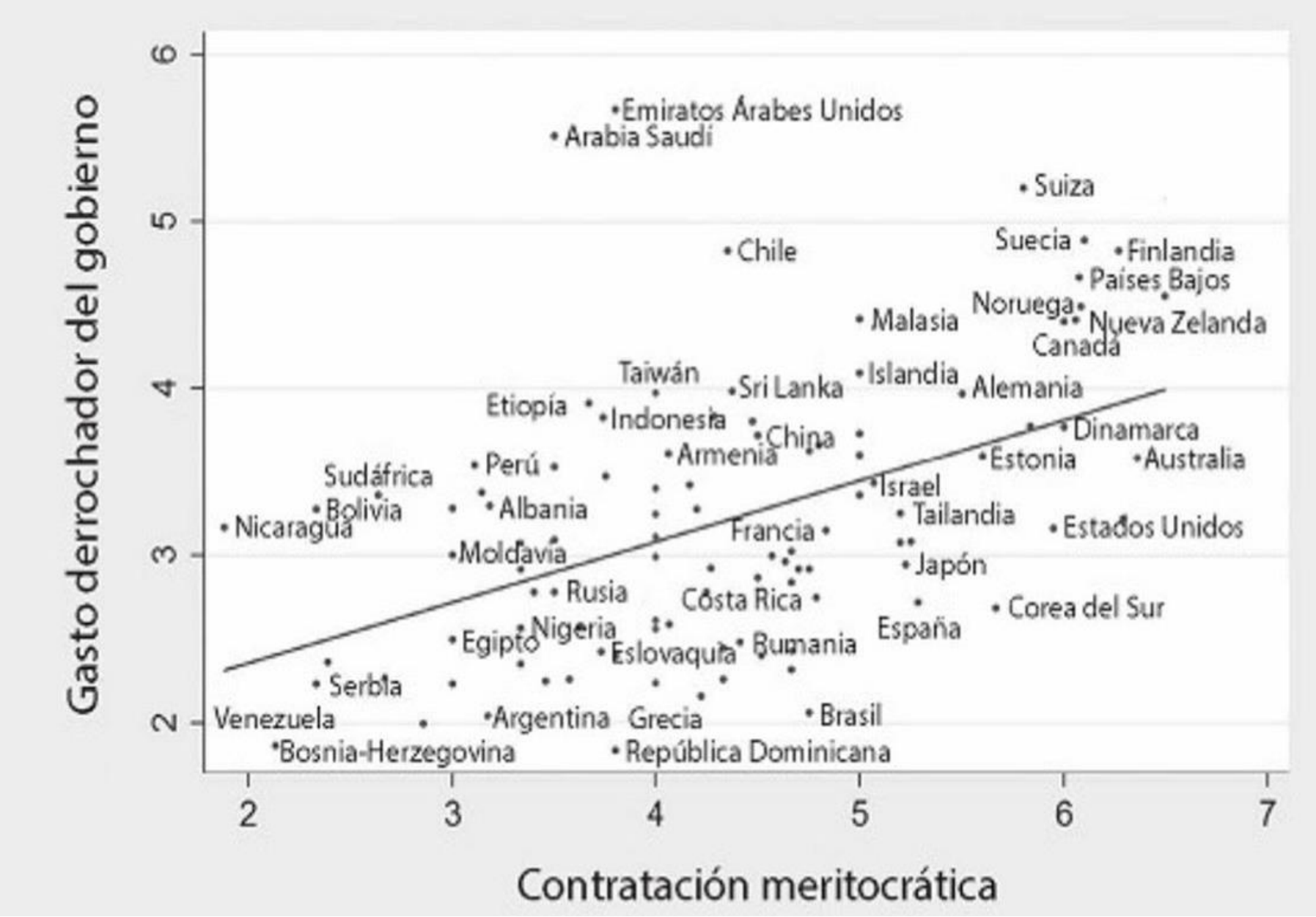
To do this

In Chile, the annual budget is 80 billion dollars
Budget of the 11 largest Chilean economic groups
30 billion dollars



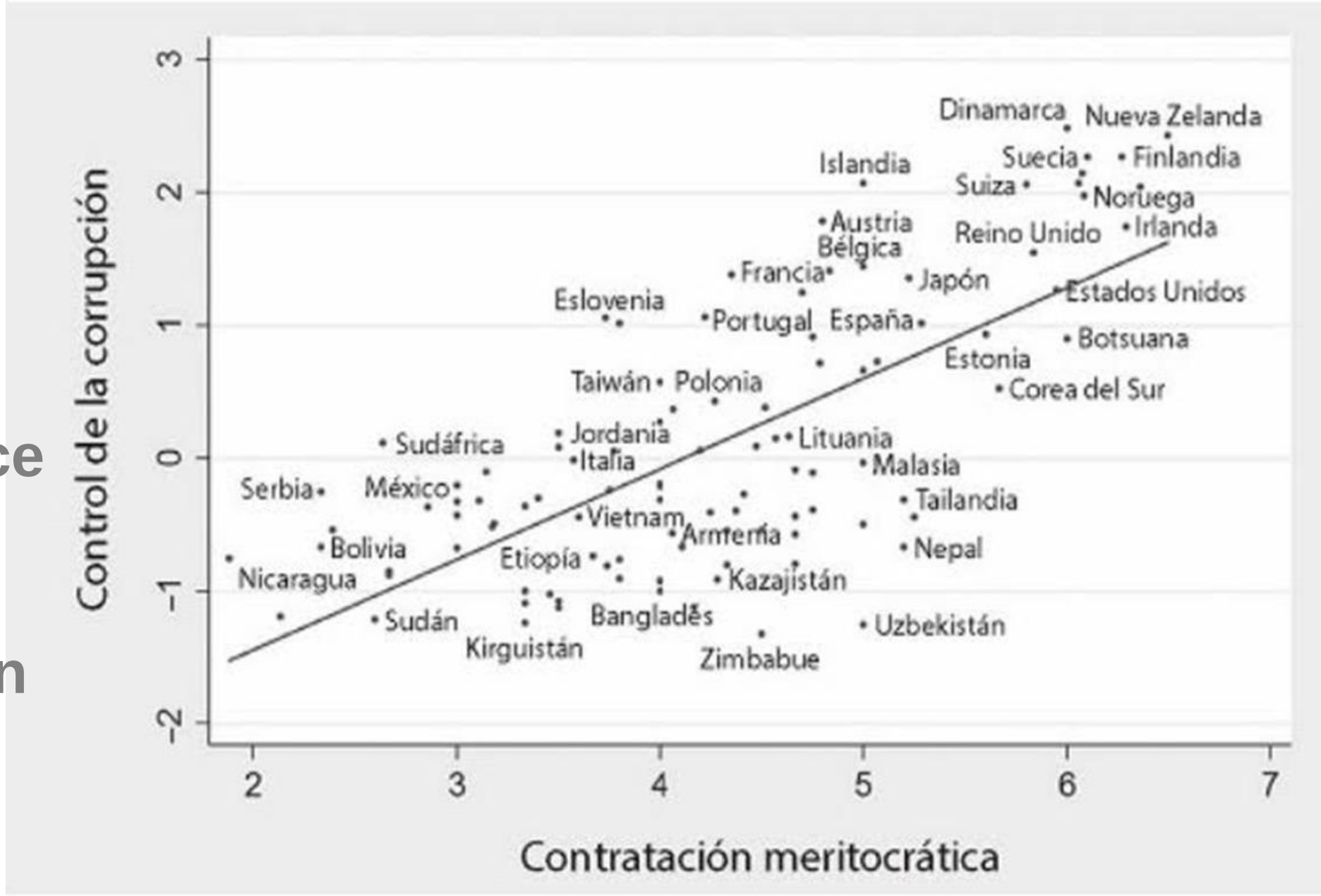
And the most important: International Evidence (Merit-Governance)

There is evidence that countries that have a civil service based on merit have a better performance in public spending management



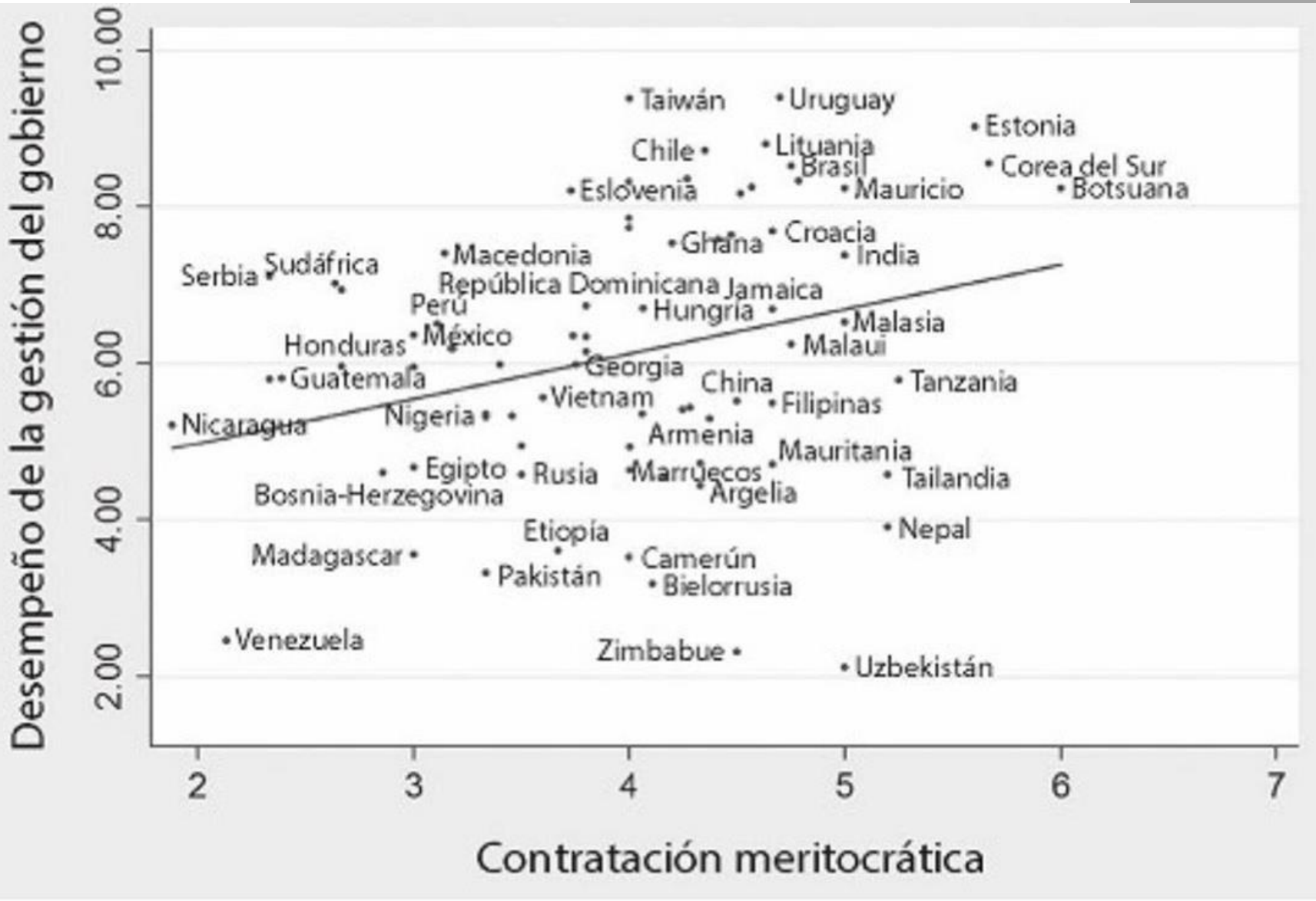
Source: Carl Dahlstrom, Victor Lapuente Organizando el Leviatán, Deusto 2018.

There is evidence that countries that have a civil service based on merit have less corruption



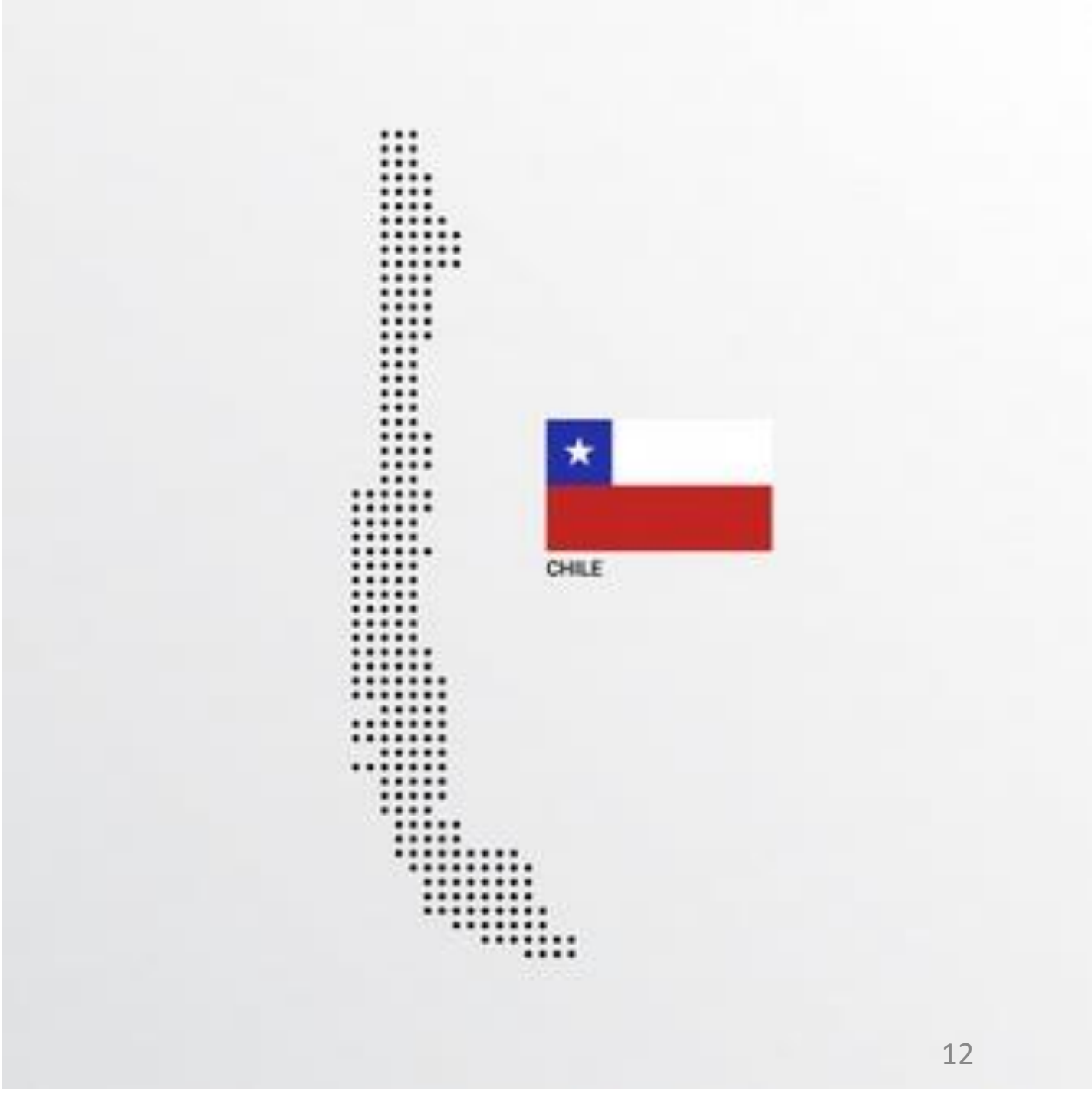
Source: Carl Dahlstrom, Victor Lapuente Organizando el Leviatán, Deusto 2018.

There is evidence that countries that have a civil service based on merit have a better performance in government management



Source: Carl Dahlstrom, Victor Lapuente Organizando el Leviatán, Deusto 2018.

Information on CHILE



Chile's 2010 earthquake and tsunami

Chilean poets: Pablo Neruda and Gabriela Mistral

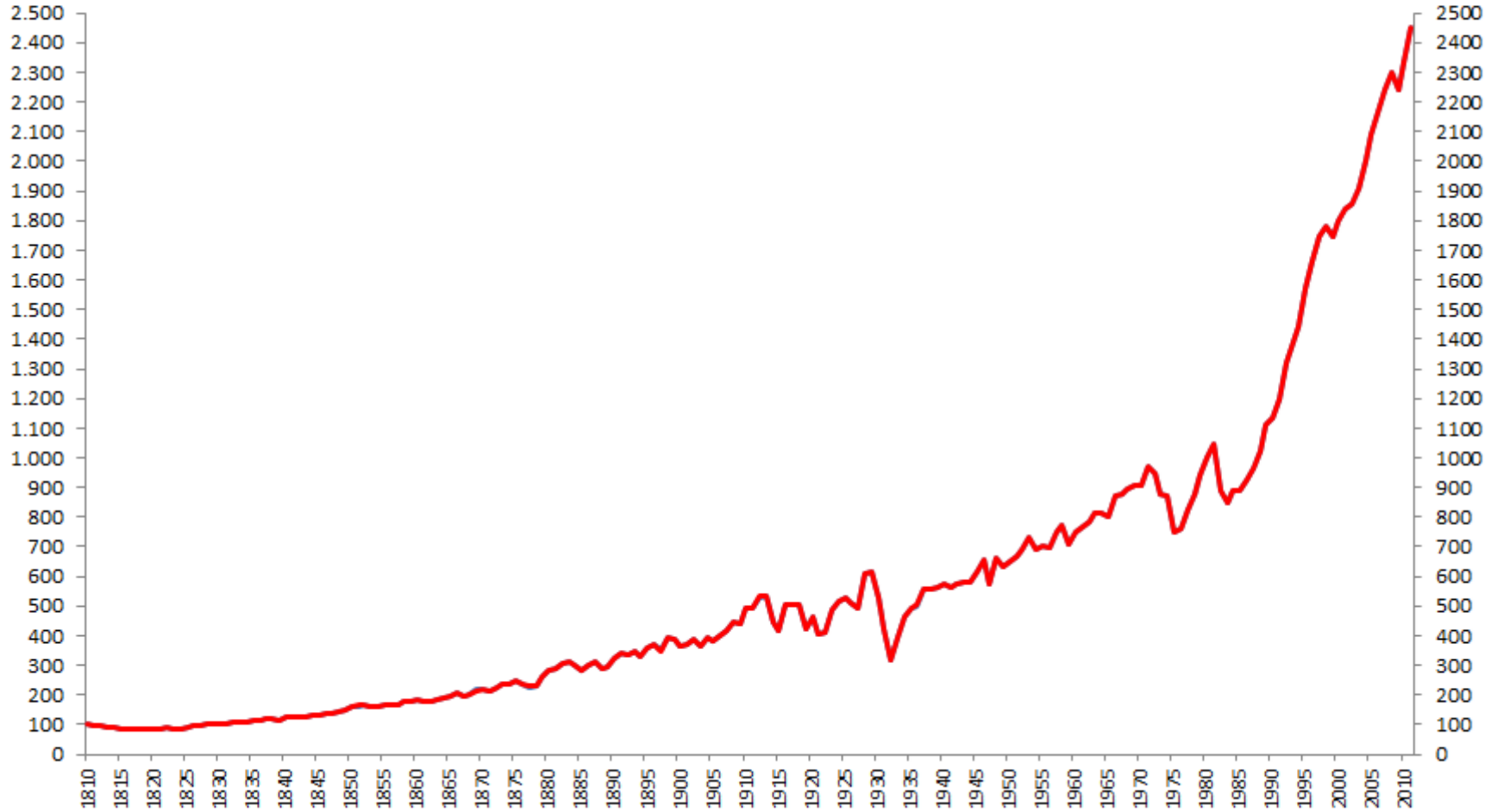
Chile is divided into 16 regions but the political administration is centralized.

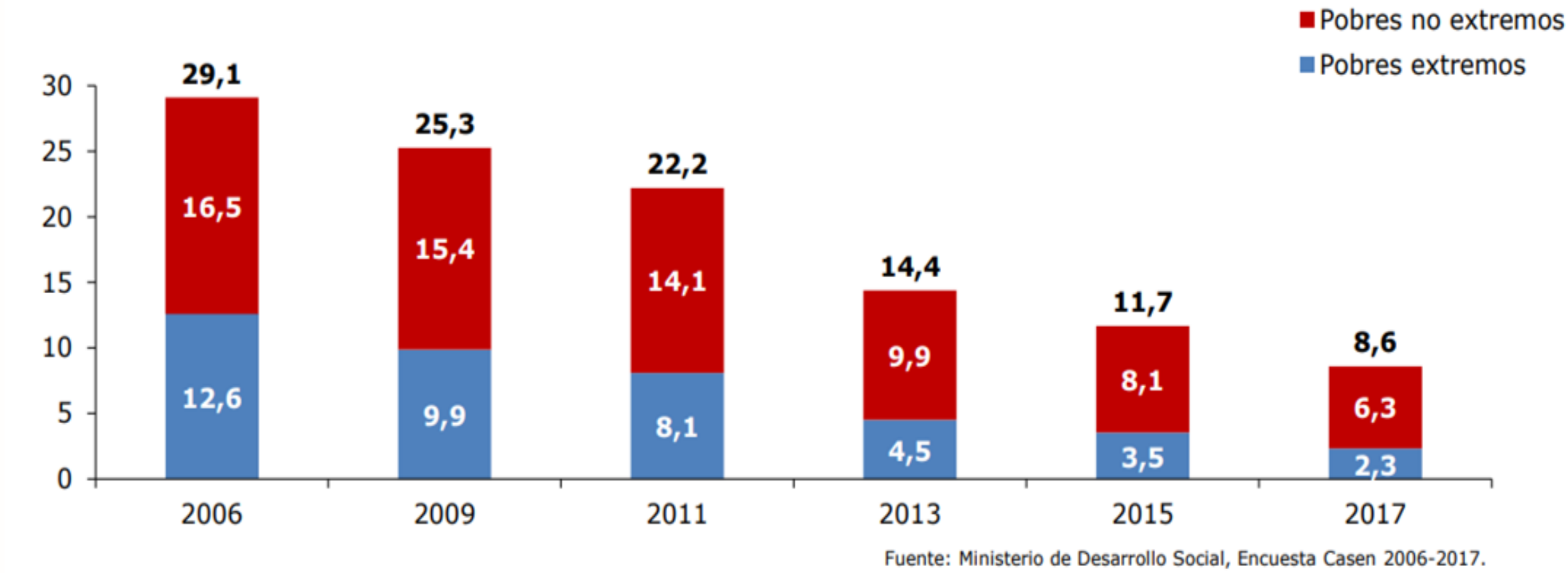
We have a presidencial political system with the support of 24 ministries

Chile's main asset: quality of its economic institutions and policies

And his historical capacity of our political class for build agreements

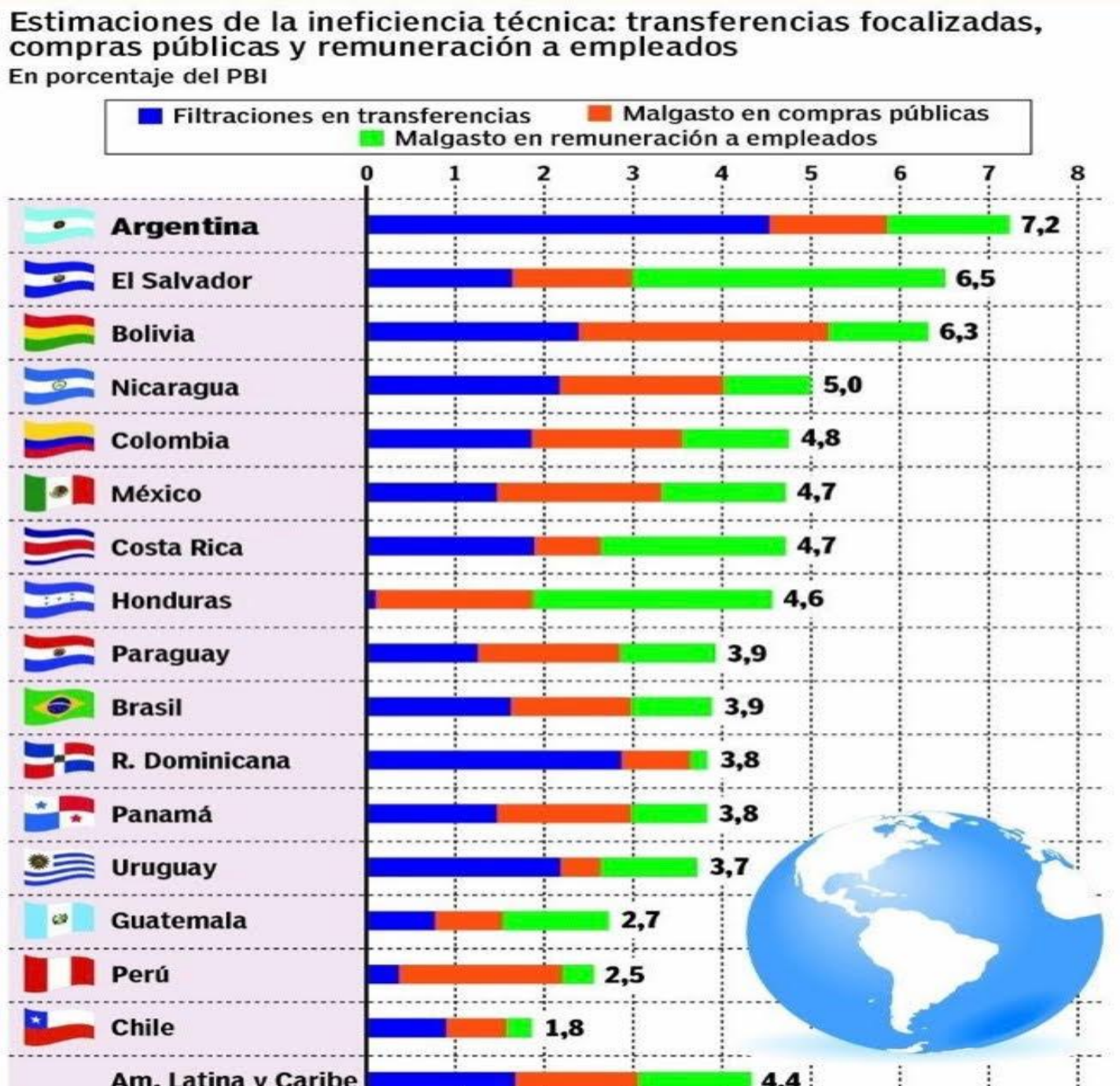
Economic growth engine of social policies. Historical trajectory of GDP per capita Base 1810=100



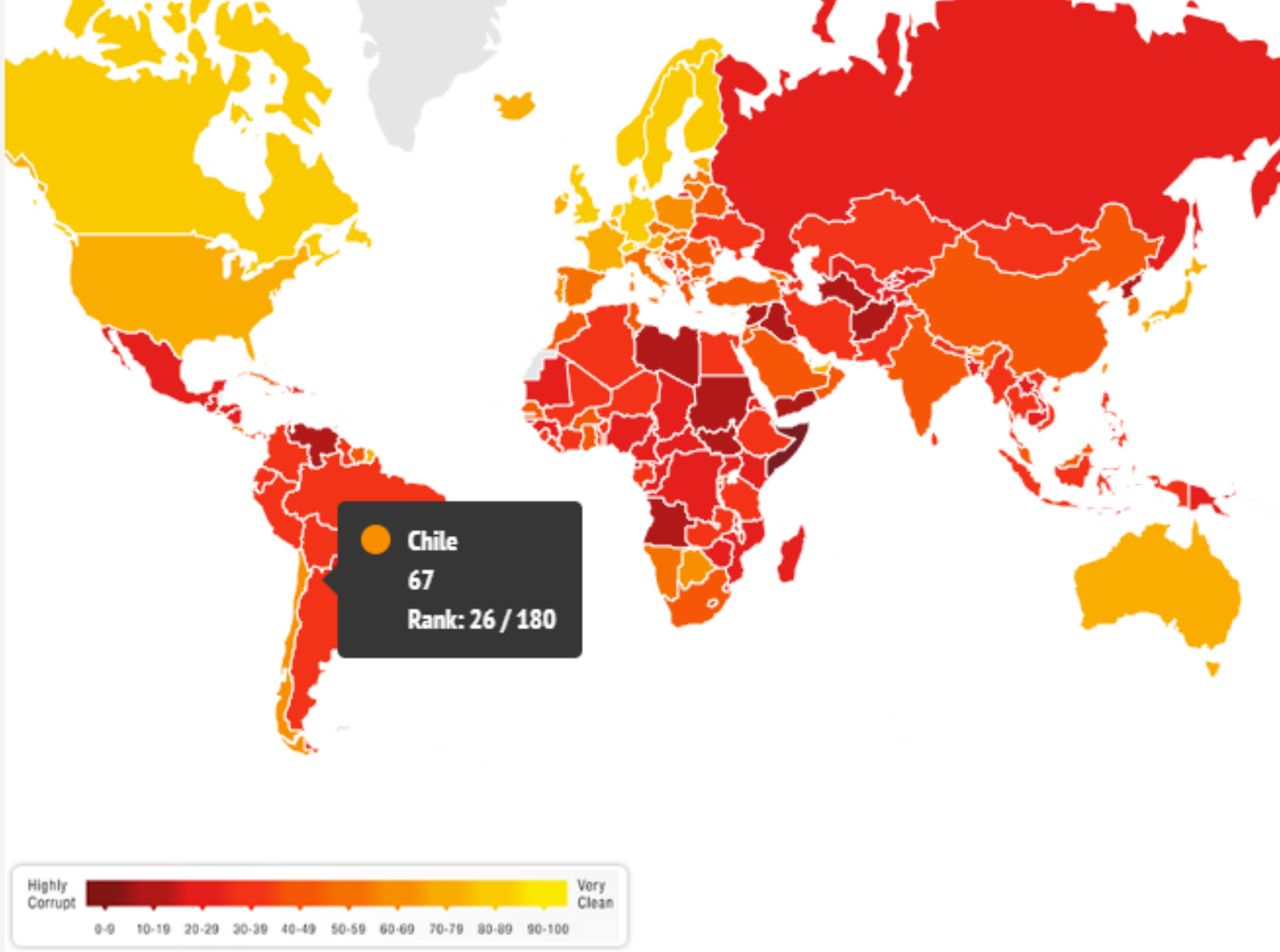


Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2006-2017.

Chile efficiency in public spending (World Economic Forum)



Chile is in 26th place among 180 countries in the perception of corruption ranking (67 points). (New Zeland has 89 points)

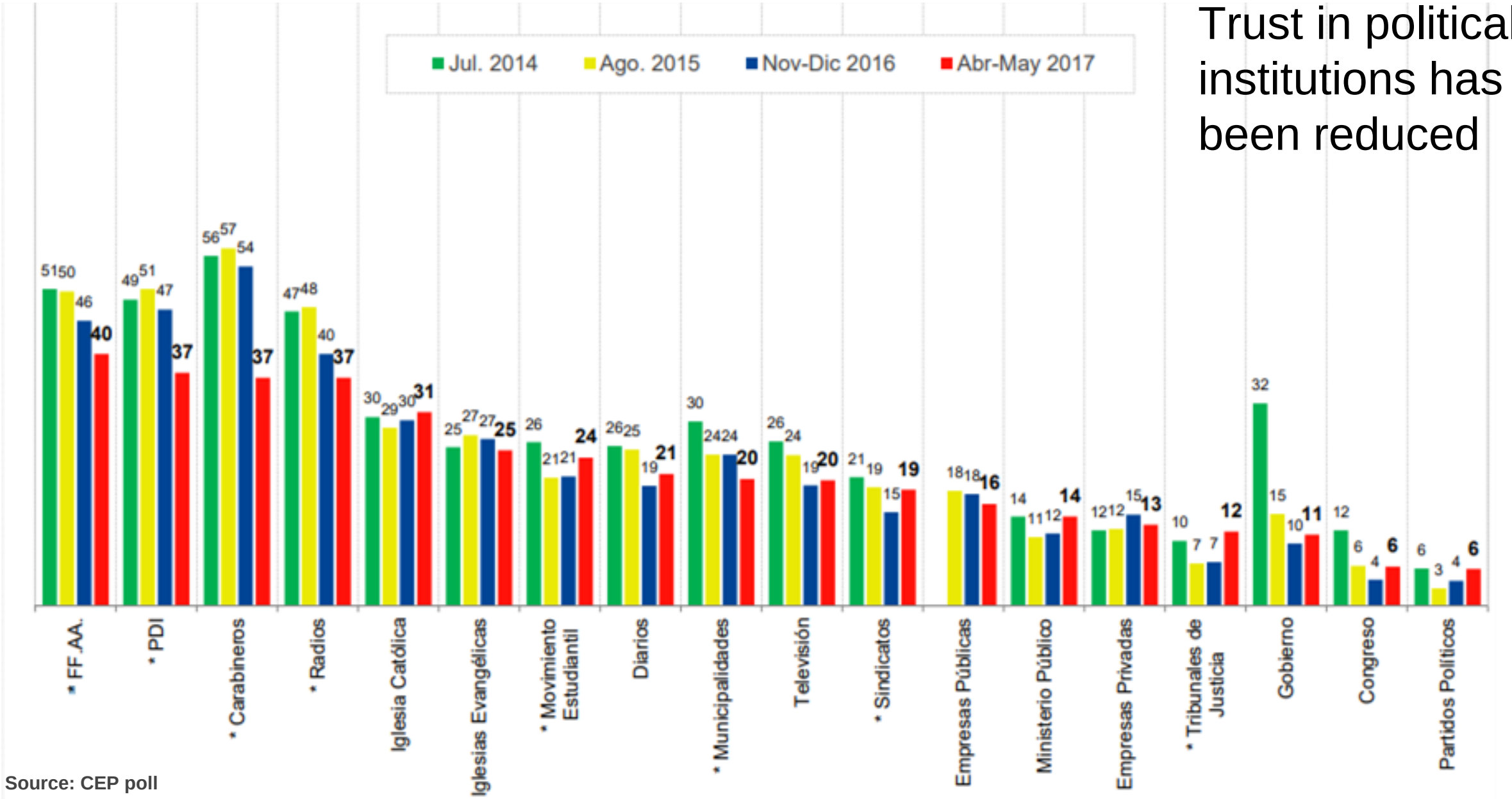


Visit www.transparency.org/cpi for more information

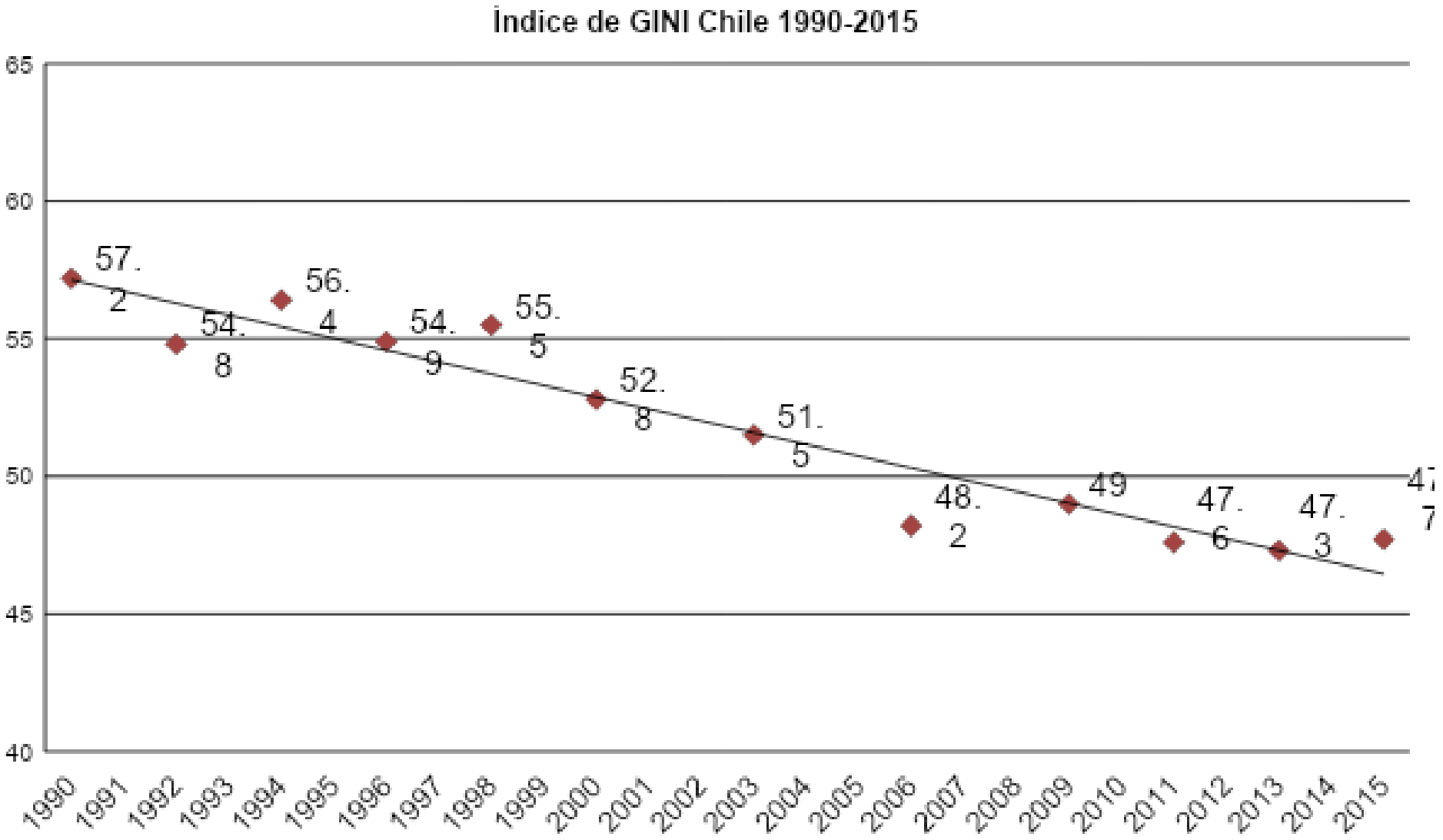
2018 Transparency International. Some rights reserved. CC-BY-4.0-DE

Our liabilities (and opportunities): crisis of trust

Trust in political institutions has been reduced



Source: CEP poll



Chile is still an unequal country

Source: WORLD BANK 2018

Our goal country: lead Chile towards Integral Development

Is the public sector prepared?

Chilean public administration

group work

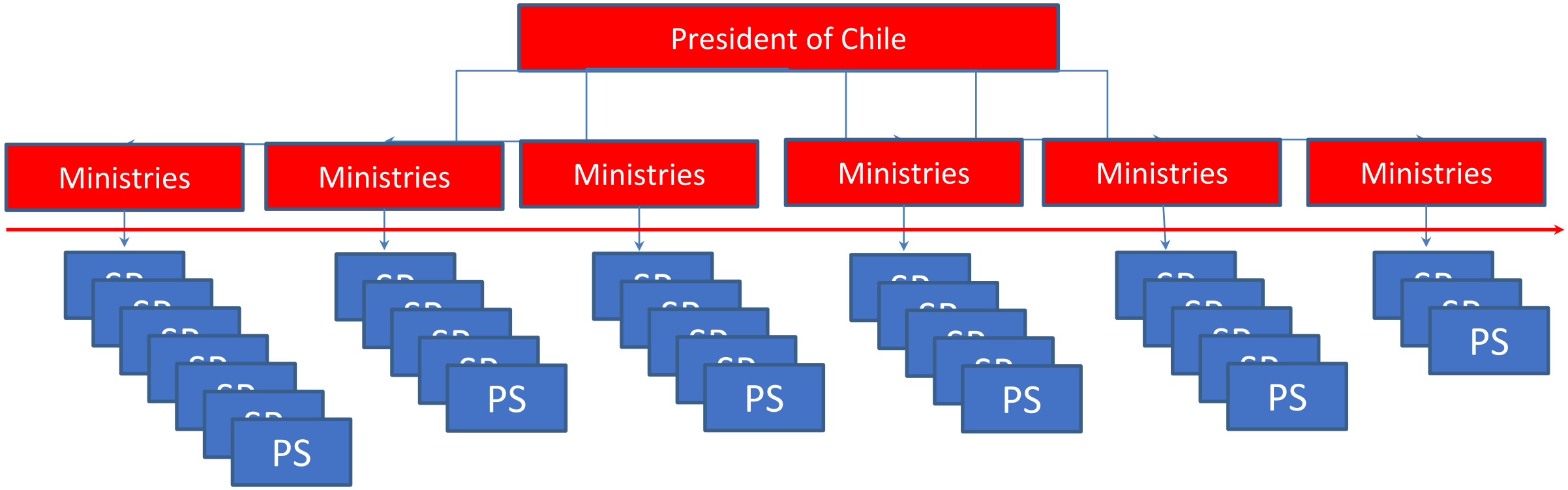
1. Has your country a system to appoint senior public managers independent of the political system?

1. Has your country a program to develop the public managers skills?

1. Has the state a way of measuring the performance of its top public managers?

1. Wich is the main challenge to modernize the management of people in the state?

Levels: Political and Administration



Reform in People Management
CHILE 2003-2018

Milestones in the modernization of the State

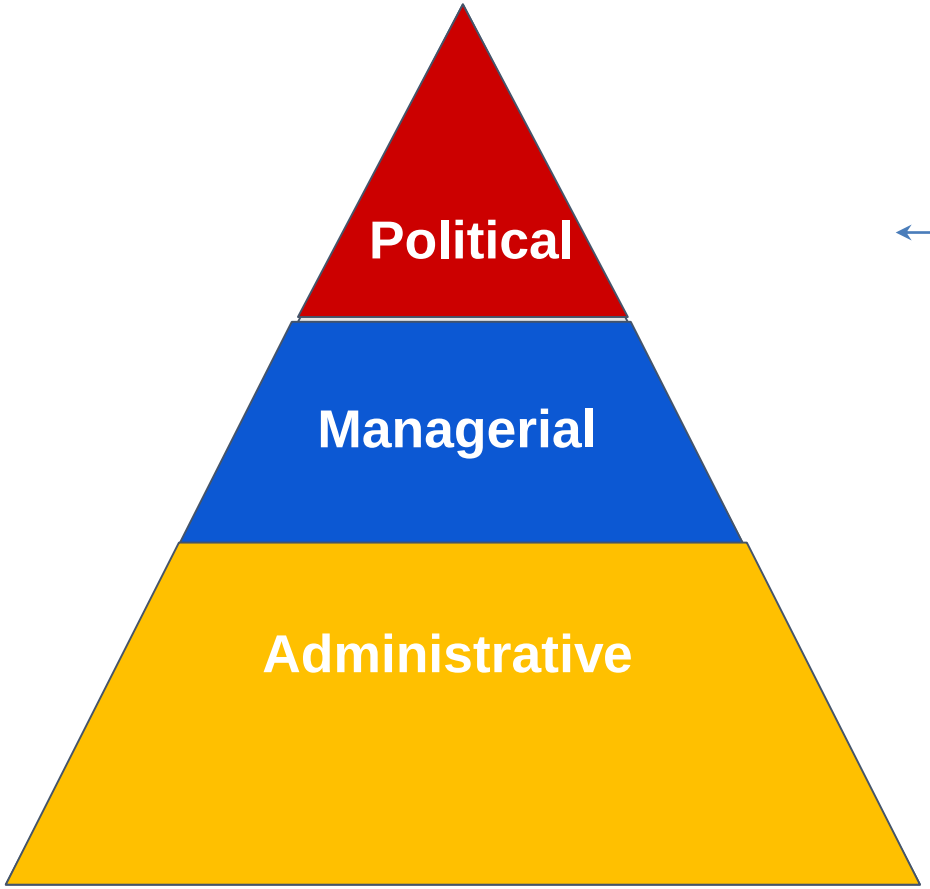
Lagos-Longueira political agreement after the Mop Gate crisis (2003)

Civil Service creation (SC): a state agency to promote better HR management

High Public Management: a selection system of public managers based on merit

Law new labor treatment: partial paradigm shift in the value of labor antiquity for the value of the work based on merit.

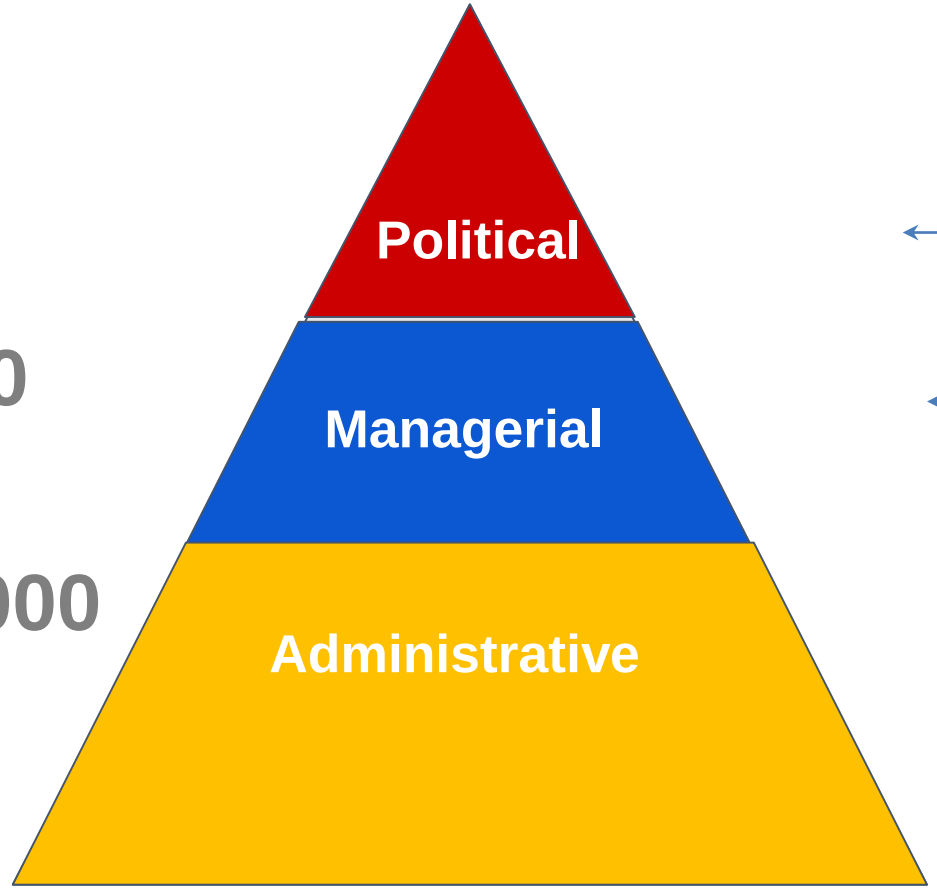
Levels: Political and Administration



Definition of public policies

Delivery of services to citizens

Levels: Political and Administration



The chilean way: Balance between merit and trust

SESS...

- Meets profile
- Approves contest
- Prepares list

SESS Council of 5 members guarantees :

Transparency
Nondiscrimination
Confidentiality

The authority...

- Propose profile
- Appoints, or declares void
- Evaluates performance

Selection

Removal

Characteristics of the SESS :

- Competitive selection based on professional merit.
- Profile proposed by the authority and based on management skills.
- External evaluation of expert consultants.
- Three years in office, renewable for 2 periods.
- Right to severance pay.
- Income based on merit, removal for trust.

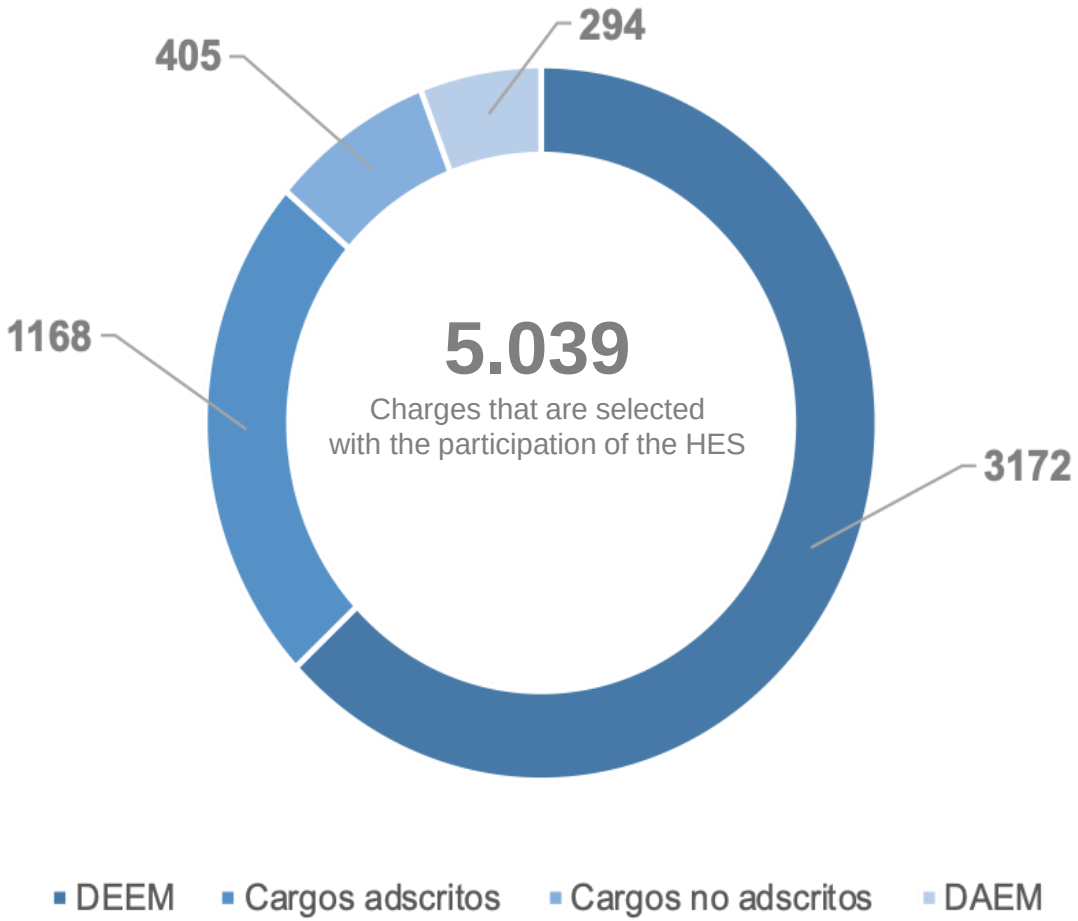
Steps in the Process of Selection Senior Executive Service Sistem (SESS)

Steps in the Process of Selection Senior Executive Service System (SESS)

Planning	Beginning of process	General Evaluation	Interview with council or Committee	Appointment
> Informs of position vacancy	> Public call	> Curricular analysis	> Final Interviews	> Final Interview
> Approval of selection profile<	> Recruitment	> Management evaluation	> Definitions of list the candidates	> Definition of person appointment
	> Analysis of legal requirements	> Skill evaluation and reference		

Advances

Charges that are selected with the participation of the High Executive Sistem

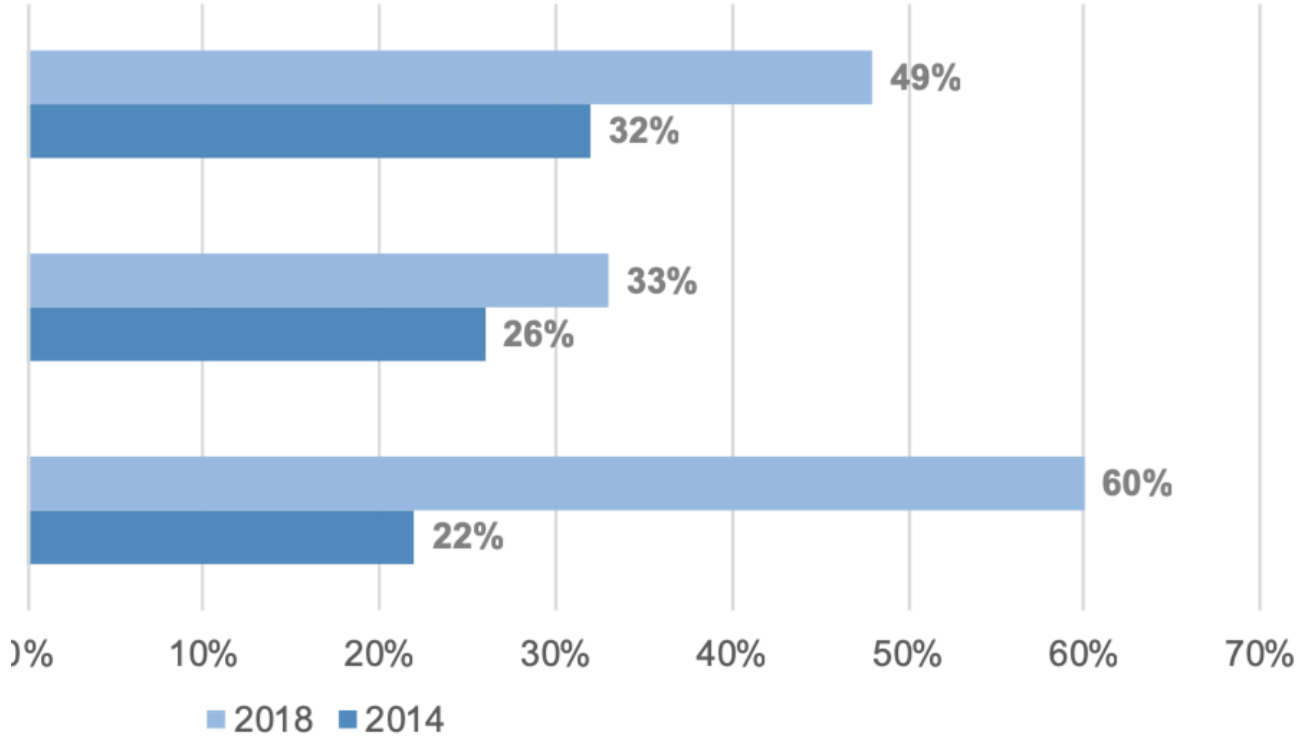


High Executives profile

Executives from the private sector

Women in management positions

Graduate managers



Strict Fiscal Control & pressure to improve our efficiency (SC part of the Finance Minister).

TOTAL CONTEST

2018
371

2019
368

TOTAL APLICATIONS

2014
43.036

2018
83.120

MANAGEMENT / EFFICIENCY

DURATION OF EACH CONTEST

2014: 84 DÍAS

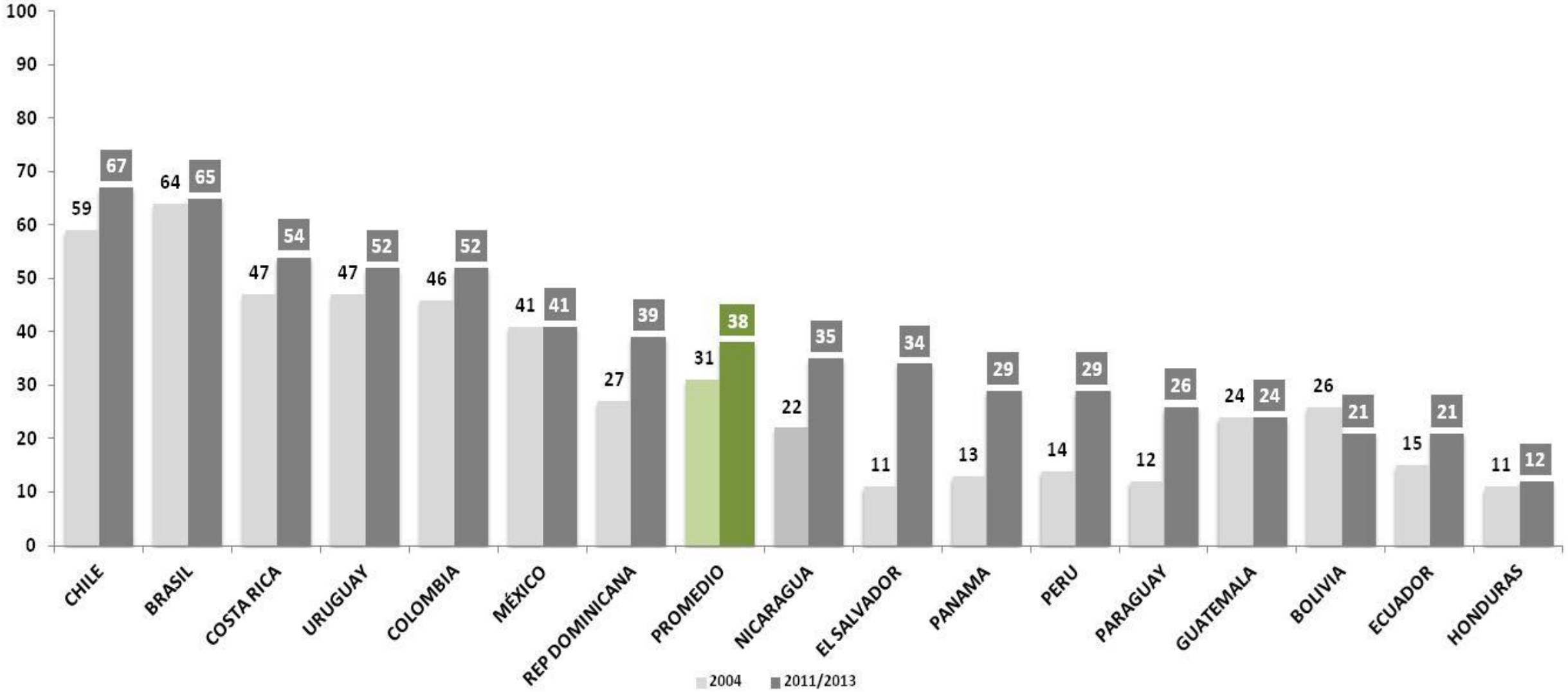
2018: 68 DÍAS

CONTEST COST (AVERAGE)

M$ 20.055

M$ 18.979

CHILE / Index In Civil Service (IDB)



What other things do we do in Chile to professionalize the public service?

Since the 90s, we have established a model in Management Improvement Plan (Result Management), with goals by each public service.

We have a role on the management and development of people in the State.

We maintain a close relationship with the Associations of Officials of the sector

We contribute to improve the educational system

2,518 appointed ADP Directors (accumulated)

We recognize excellence and merit in the public service

7,815 employees benefited.

We promote public innovation

We attract female talent to the state and develop it

We allow more people to apply for positions in the State

9.474 job offers published on the Public Jobs portal

We encourage the realization of professional practices in the State

1.786 practices offered
497 selected students

Servicio Civil
Laboratorio de Gobierno
Servicio Civil
Servicio Civil
Servicio Civil

Thank you

Chilean Civil Service:
Improving Public Service Management
www.serviciocivil.cl

Bernardita del Río bdelrio@serviciocivil.cl

เอกสารประกอบการฝึกอบรมวันที่ 5
วันที่ 18 ตุลาคม 2562

Civil Service College Singapore

Reflections & Wrap Up

CONFIDENTIAL – Not to be reproduced without prior permission from Civil Service College

Question for reflection

What are the key learning points ("Point") that you have gained from the sharing & knowledge transfer in the area of

1. **Foundation & Framework**
2. **Governance**
3. **Human Capital**
4. **Environment**

© Civil Service College, Singapore

Question for reflection

What are <u>emerging trends ("Trend")</u> that could possibly impact your country's present day

1. **Foundation & Framework**
2. **Governance**
3. **Human Capital**
4. **Environment**

© Civil Service College, Singapore

Instructions

- The areas covered are divided into 4 Galleries, each with flipchart paper attached
- Individually
  - Write, using marker pens, as many “Point” / “Trend” as possible (for all 4 Galleries) on Post-it Notes. Please use 1 Post-it Note for 1 point.
  - Paste your Post-it Note on each Gallery
- Time given : 15 minutes

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

Instructions

- Individually,
  - Please bring your learning journal
  - Do a tour through the 4 “Galleries”
  - Record the key “Point” / “Trend” that are most meaningful to you

- Time given: 10 mins

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

Instructions

- By teams
  - Formation of Team
  - Total 4 teams – 1 topic each
  - Please discuss and prioritize the “Point”/ “Trend” in order of importance
  - Present to the class
- Time given:
  - 15 mins for discussion; 5 mins for each group presentation

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore

Thank You

© Civil Service College, Singapore

Civil Service College Singapore