

คู่มือการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568

Coherence
Performance
Ecosystem
Resilience & Agility



คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 มีมติเห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนในระยะยาวโดยเฉพาะความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและความคุ้มค่าในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

คู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนฉบับนี้ จะเป็นกรอบแนวทางในการประเมินความคุ้มค่า โดยเน้นการนำเสนอในเชิงหลักการแนวคิด อาทิ แนวทางการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) การวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การมหาชนได้เตรียมความพร้อมในการรับการประเมินได้อย่างสอดคล้องตามแนวทางและสามารถประเมินผลตนเอง (self-assessment) ตลอดจนวิเคราะห์ช่องว่าง (gap) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฯ จะช่วยสนับสนุนให้องค์การมหาชนมีความเข้าใจต่อแนวทางการวิเคราะห์บทบาทภารกิจ การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินภารกิจขององค์การมหาชน ตลอดจนความเข้าใจต่อเจตนารมณ์ของการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชนที่จะสามารถนำไปใช้ในการทบทวนบทบาทภารกิจ การเร่งพัฒนาขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การมหาชนให้มีคุณค่าและเกิดผลกระทบในระบบนิเวศของการพัฒนาประเทศอย่างมีนัยสำคัญ

สำนักงาน ก.พ.ร.
เดือนพฤษภาคม 2568

สารบัญ

	หน้าที่
บทที่ 1	
1.1 หลักการและที่มา	1-1
1.2 วัตถุประสงค์	1-2
บทที่ 2	
กรอบการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน	
2.1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน	2-1
2.2 ปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการประเมินความคุ้มค่า	2-4
2.3 ขั้นตอนการดำเนินการ	2-5
บทที่ 3	
องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (coherence)	
ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้ง องค์การมหาชน	3-2
ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ	3-5
บทที่ 4	
องค์ประกอบที่ 2 ผลการปฏิบัติงาน (performance)	
ตัวชี้วัดที่ 2.1.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบ	4-2
ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4-7
ตัวชี้วัดที่ 2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	4-10
ตัวชี้วัดที่ 2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่	4-16
บทที่ 5	
องค์ประกอบที่ 3 กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)	
ตัวชี้วัดที่ 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ	5-1
บทที่ 6	
องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต (resilience & agility)	
ตัวชี้วัดที่ 4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision & leadership)	6-2
ตัวชี้วัดที่ 4.2 ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และธรรมาภิบาลข้อมูล (technology innovation & data governance)	6-5
ตัวชี้วัดที่ 4.3 ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (business continuity management)	6-11
ตัวชี้วัดที่ 4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management)	6-14
บทที่ 7	
การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน	7-1
บทที่ 8	
การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน	8-1



บทที่ 1

หลักการและที่มา

หลักการและที่มา

1.1 หลักการและที่มา

พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติองค์การมหาชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559 บัญญัติให้การจัดตั้งองค์การมหาชนมีจุดมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และอยู่ภายใต้ระบบการประเมินผลตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) กำหนด เพื่อให้้องค์การมหาชนมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการตามความเหมาะสมภายใต้การกำกับดูแลโดยมีเป้าหมายที่แน่ชัด ประกอบกับคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 เห็นชอบหลักการให้้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี โดยครอบคลุมทั้ง้องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และ้องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ

กรอบแนวคิดของการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนนั้น มุ่งเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง้องค์การมหาชนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องใน 4 องค์ประกอบ (CPER model) ได้แก่

- 1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (coherence)
- 2) ผลการปฏิบัติงาน (performance)
- 3) กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)
- 4) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience and agility)

ผลการประเมินจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงาน การปฏิบัติการกิจของ้องค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนการปรับปรุงหรือทบทวนบทบาทภารกิจของ้องค์การมหาชนให้เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน หรือการทบทวนความจำเป็นในการคงอยู่ของ้องค์การมหาชนต่อไป

การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนา้องค์การมหาชน จะมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนา้องค์การมหาชนระหว่าง้องค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ วิธีการ เกณฑ์การประเมิน ปฏิทินการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขที่ กพม. กำหนด ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นปีแรกที่้องค์การมหาชนเข้าสู่ระบบการประเมินความคุ้มค่าฯ โดยมีการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์บทบาทความสัมพันธ์ในการดำเนินงานของ้องค์การมหาชนเชิงการสร้างคุณค่าในระบบนิเวศ (ecosystem) ในอีก 3 ปีข้างหน้า เพื่อเป็นกรอบทิศทาง ตัวชี้วัด ตลอดจนเป้าหมายสำหรับการประเมินผล้องค์การมหาชน

คู่มือฉบับนี้ ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) การวิเคราะห์บทบาทของ้องค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวิเคราะห์และประเมินผลในองค์ประกอบที่ 2 (ผลการปฏิบัติงาน : performance) และองค์ประกอบที่ 3 (กลไกสำคัญในระบบนิเวศ : ecosystem) และเป็นส่วนหนึ่งของบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าฯ ที่้องค์การมหาชนจะนำไปใช้สำหรับเก็บข้อมูลตามที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

คู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่

- 1) เพื่อให้องค์การมหาชนสามารถดำเนินการและเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินได้อย่างสอดคล้องตามแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
- 2) เพื่อให้องค์การมหาชนสามารถประเมินผลตนเอง (self-assessment) วิเคราะห์ช่องว่าง (gap) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง

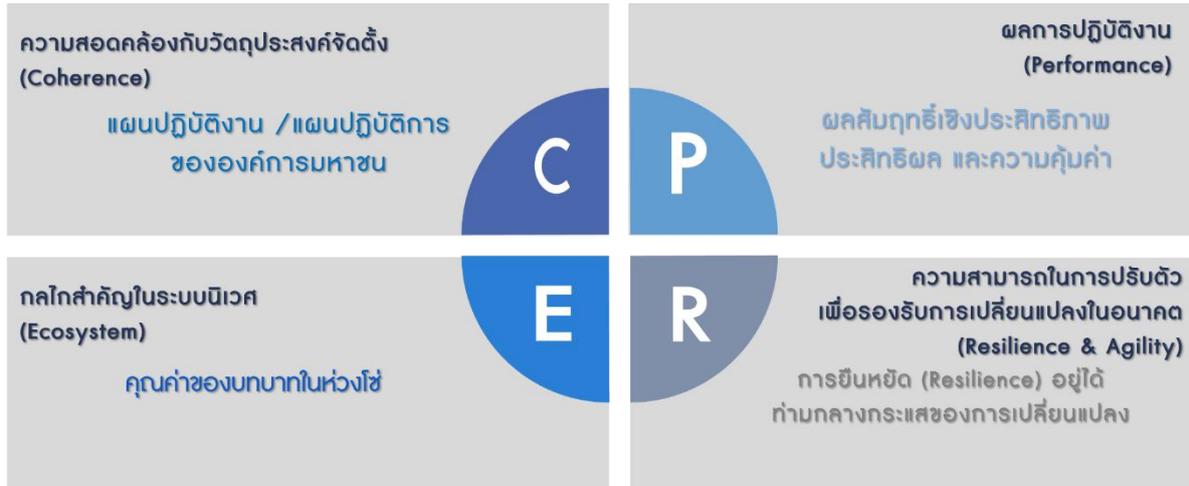
บทที่ 2

กรอบการดำเนินการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

กรอบการดำเนินการ ประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

2.1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 2-1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน (CPER Model)

องค์ประกอบ	หลักการประเมิน
1. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (coherence)	พิจารณาว่าองค์การมหาชนได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เจตนารมณ์การจัดตั้ง และสนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนหรือไม่
1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน	เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนได้มีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามกฎหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ (เจตนารมณ์ในการจัดตั้งองค์กร)
1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนต่าง ๆ ของประเทศ	เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนมีการดำเนินภารกิจเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนต่าง ๆ ของประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินการหรือไม่
2. ผลการปฏิบัติงาน (performance)	พิจารณาว่าองค์การมหาชนดำเนินการบรรลุค่าเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การมหาชน รวมถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน การใช้จ่ายงบประมาณและการใช้โอกาสของความเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว เพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลสัมฤทธิ์
2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชน	เพื่อประเมินผลการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนในสองมิติหลัก ดังนี้

องค์ประกอบ	หลักการประเมิน
	<p>1) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในเชิงผลลัพธ์และผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงานตามภารกิจองค์กร (result chain analysis) และเครื่องมือในการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากการดำเนินภารกิจขององค์การมหาชน</p> <p>2) ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียต่อภารกิจขององค์การมหาชนและออกแบบเครื่องมือการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งครอบคลุมประเด็นหลักต่าง ๆ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเชื่อมั่นต่อนโยบายและการดำเนินงานขององค์การมหาชน - ความเชื่อมั่นต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานขององค์การมหาชน - ความเชื่อมั่นต่อบุคลากรขององค์การมหาชน
<p>2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน</p>	<p>เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน ทั้งงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่สำหรับการดำเนินภารกิจและการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การบำรุงรักษา และวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีมิติการประเมินดังนี้</p> <p>1) ประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการพิจารณาสัดส่วนงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจหรือยุทธศาสตร์ การบริหารแผนงานและการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ และการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>2) การบริหารทรัพยากร เป็นการพิจารณาการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ อุปกรณ์เครื่องมือ อาคารสถานที่</p>
<p>3. กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)</p>	<p>พิจารณาบทบาทและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชนในเชิงการสร้างคุณค่าในระบบนิเวศว่า มีความเชื่อมโยง มีความสำคัญและจำเป็นในระบบนิเวศ หรือทับซ้อนกับการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นหรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญขององค์กรต่อปัจจัยแวดล้อมเพื่อหาความเชื่อมโยงในเนื้องานและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินการระหว่างหน่วยงาน โดยพิจารณาในประเด็นหลักได้แก่</p> <p>1) บทบาทขององค์การมหาชนในการเติมเต็มระบบนิเวศ</p> <p>2) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินภารกิจดังกล่าว โดยหน่วยงานอื่น เช่น ภาคเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยกว่าเพียงใด</p> <p>3) การดำเนินการตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชนโดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์การมหาชนสามารถเตรียมรับการประเมินได้อย่างสมบูรณ์ตามการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ของบันทึกข้อตกลงฯ</p>

องค์ประกอบ	หลักการประเมิน
4. ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience & agility)	พิจารณาความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจาก 4 หัวข้อหลัก ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision & leadership) 2) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (technology & innovation) 3) ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (business continuity management) 4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management)

ตัวชี้วัดการประเมินจากกรอบการประเมินข้างต้น กำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนัก ดังนี้

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
องค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence) (ร้อยละ 20)	
1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กรมหาชน	10
1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ	10
องค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน (performance) (ร้อยละ 40)	
2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กรมหาชน	
2.1.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบ	25
2.1.2 ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย	7
2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรมหาชน	
2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	
2.2.1.1 สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณ/เงินทุนไปใช้ในการขับเคลื่อนแผนงานโครงการตามภารกิจ	3
2.2.1.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวม	3
2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่	2
องค์ประกอบที่ 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem) (ร้อยละ 20)	
3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์กรมหาชนในระบบนิเวศ	20
องค์ประกอบที่ 4 : ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience & agility) (ร้อยละ 20)	
4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision & leadership)	5
4.2 ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และธรรมาภิบาลข้อมูล (technology innovation & data governance)	
4.2.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ	2.5
4.2.2 การจัดการข้อมูลเพื่อยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ	2.5
4.3 ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (business continuity management)	3
4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management)	7
รวม	100

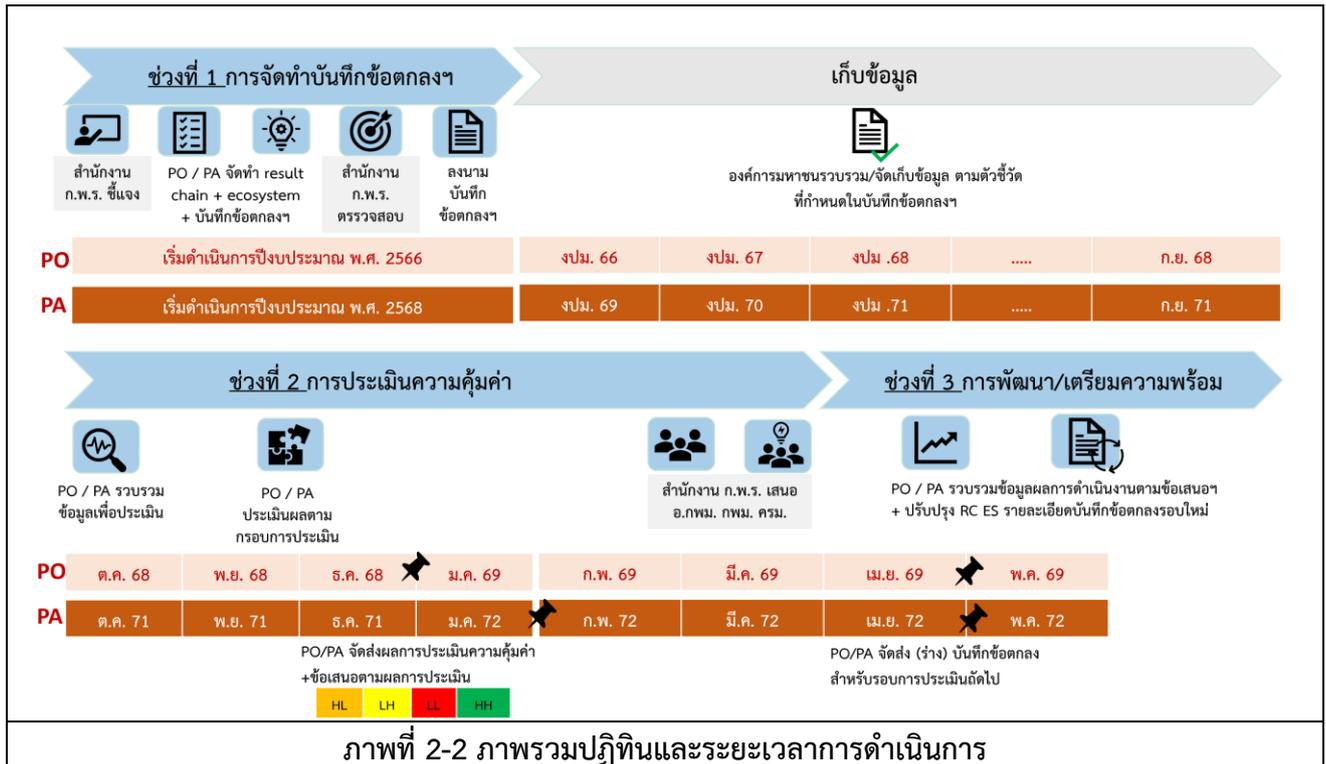
2.2 ปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการประเมินความคุ้มค่า

ปฏิทินและระยะเวลาของการดำเนินการสำหรับการประเมินผลความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์กรมหาชน แบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า

ช่วงที่ 2 การประเมินความคุ้มค่า

ช่วงที่ 3 การพัฒนาองค์กรและการเตรียมความพร้อมสำหรับรอบการประเมินถัดไป ภาพรวมปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการตามภาพที่ 2-2



- หากมีการเปลี่ยนแปลงกรอบระยะเวลาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความคุ้มค่า สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งให้องค์กรมหาชนทราบเป็นระยะ
- การดำเนินการกิจและพัฒนาองค์กรตามบันทึกข้อตกลงฯ หากมีเหตุให้องค์กรมหาชนไม่สามารถดำเนินการตามบันทึกข้อตกลงฯ ได้ให้แจ้งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อร่วมกันพิจารณา

2.3 ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า และการประเมินความคุ้มค่าสรุปได้ ดังนี้

ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า



ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า

2.3.1 วิเคราะห์ result chain และ ecosystem

องค์การมหาชนศึกษาข้อมูลพื้นฐานขององค์การมหาชน อาทิ กฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชน แผนปฏิบัติการ แผนงานและแผนเงินรายปีย้อนหลัง โครงสร้างและอัตรากำลังบุคลากร แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร เป็นต้น และวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ที่เป็นเป้าหมายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ปึงบประมาณที่ประเมินผลจากการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การจัดตั้งและเป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ประเทศในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอในรูปแบบห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) รวมถึงวิเคราะห์บทบาทและการทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์จัดตั้งขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) บริบทหรืออุตสาหกรรมที่องค์การมหาชนเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนกับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในแต่ละภารกิจที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศ ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การมหาชนที่เกิดขึ้นในระบบนิเวศ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของภารกิจหรือโอกาสในการดำเนินงานขององค์การมหาชนในระบบนิเวศดังกล่าว

เพื่อความเป็นอิสระในการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบการประเมินความคุ้มค่า องค์การมหาชนอาจจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการดำเนินการ

ในการดำเนินการวิเคราะห์ result chain และ ecosystem ควรมีการสัมภาษณ์คณะกรรมการผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ภายในองค์การมหาชน) และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญและ/หรือการจัดประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ภายนอกองค์การมหาชน)

2.3.2 การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การมหาชนวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มเป้าหมายและจัดประชุมเพื่อนำเสนอ (ร่าง) ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชนและ (ร่าง) ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียและนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์

2.3.3 เสนอคณะกรรมการองค์การมหาชน

องค์การมหาชนปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชนและ (ร่าง) ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ตามความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมจัดทำเอกสารประกอบรายละเอียดเพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ (รูปแบบเอกสารแสดงในบทที่ 8) โดยเสนอให้คณะกรรมการองค์การมหาชนพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้ อาจมีการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนเพิ่มเติม เช่น ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดประจำปี ข้อเสนอแนะการปรับบทบาทภารกิจตามกฎหมายขององค์การมหาชน ข้อเสนอแนะบทบาทภารกิจของหน่วยงานอื่น ๆ ข้อเสนอแนะกลไกด้านทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์การมหาชนมีประสิทธิภาพเป็นไปตามบทบาท แผนการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

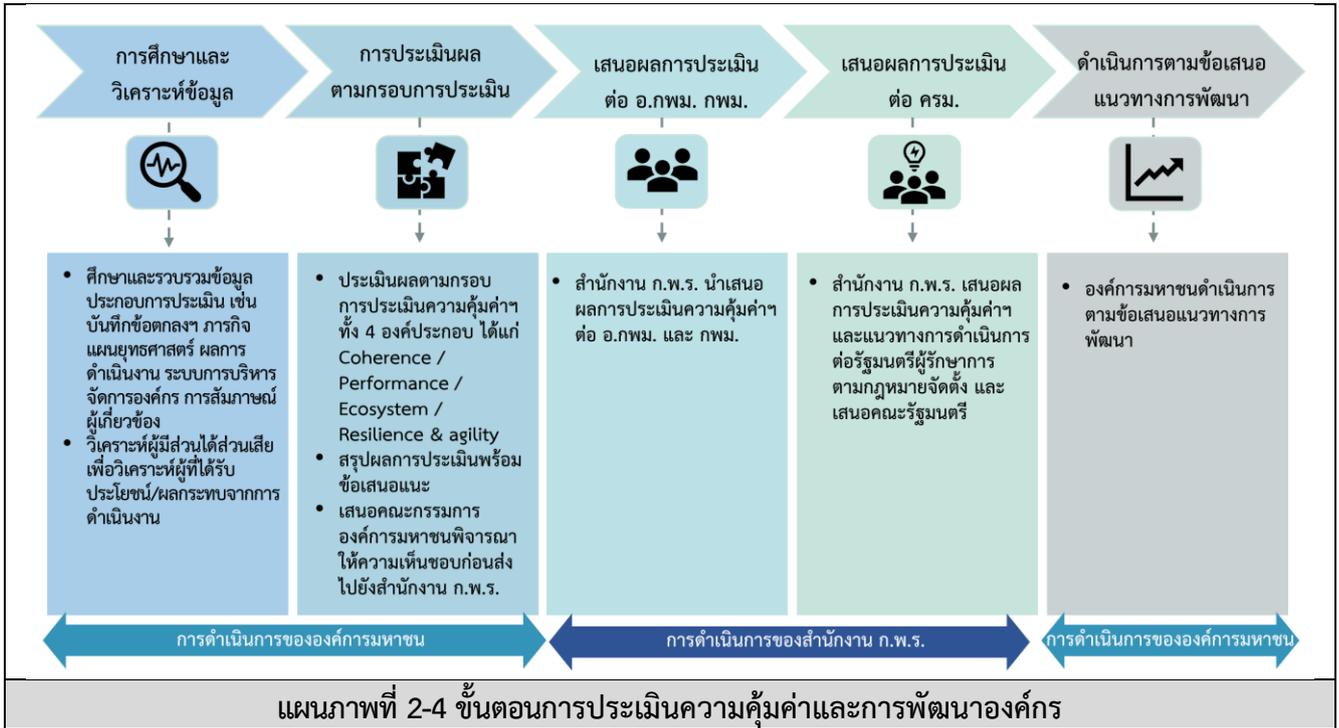
2.3.4 พิจารณาความเหมาะสม

คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) มีกลไกในการพิจารณาความเหมาะสมห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) และเอกสารประกอบรายละเอียดฯ หากมีความเห็นต่างจะแจ้งกลับองค์การมหาชน เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

2.3.5 จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า

สำนักงาน ก.พ.ร. และองค์การมหาชนร่วมกันจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนและลงนามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีผู้อำนวยการองค์การมหาชนและเลขาธิการ ก.พ.ร. ร่วมลงนามเป็นพยาน (รูปแบบเอกสารแสดงในบทที่ 8)

ขั้นตอนการประเมินความคุ้มค่าและการพัฒนาองค์กร



2.3.6 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

(1) องค์กรมหาชนศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์ เช่น

(1.1) บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์กรมหาชน พร้อมทั้งเอกสารประกอบการดำเนินงานที่องค์กรมหาชนมีการทบทวนบันทึกข้อตกลงฯ ต้องใช้บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับล่าสุดที่ได้รับการเห็นชอบจากทั้ง 2 ฝ่ายแล้ว

(1.2) ข้อมูลภารกิจขององค์กรมหาชน เช่น หน้าที่และอำนาจตามกฎหมายจัดตั้ง วัตถุประสงค์ การจัดตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้าง

(1.3) ข้อมูลยุทธศาสตร์ประเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนระดับ 3 อื่น ๆ รวมทั้งนโยบายรัฐบาลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรมหาชน

(1.4) ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรมหาชน เช่น ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ผลการประเมินตามตัวชี้วัดประจำปี ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริการ ความเชื่อมั่นต่อองค์กร และรายงานประจำปีขององค์กร

(1.5) ข้อมูลระบบการบริหารจัดการขององค์กรมหาชน เช่น การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รายงานการประชุมคณะกรรมการ เอกสารเสนอของงบประมาณ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ เอกสารขอเบี่ยงเบนการศึกษารายโครงการ ข้อเสนอโครงการ รายงานผลฉบับสมบูรณ์รายโครงการ

(2) การวิเคราะห์

(2.1) องค์กรมหาชนวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารข้างต้นและสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง/การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรมหาชน

(2.2) การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงระยะเวลาของการประเมินผลตามข้อ 2.1 จะศึกษาภารกิจ/กระบวนการขององค์กรมหาชนและจำแนกผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละภารกิจ/กระบวนการ เช่น ผู้มาใช้บริการ ผู้ร่วมพัฒนา ผู้ร่วมกิจกรรมดำเนินงานกับองค์กรมหาชน ผู้ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรมหาชน ทั้งนี้ การวิเคราะห์และคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสียจะต้องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) หน่วยงานที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามภารกิจ อาทิ ทำงานร่วม ทำงานส่งต่อ/รับต่อจากองค์กรมหาชน 2) หน่วยงานที่ไม่ได้ร่วมแต่เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในกลไกระบบนิเวศขององค์กรมหาชน 3) ผู้รับบริการปัจจุบันและอาจเป็นผู้รับบริการในอนาคต 4) หน่วยงานกำกับ/กำหนดนโยบาย เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ 5) หน่วยงานที่เป็นผู้ถูกกำกับจากองค์กรมหาชน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลตามกรอบการประเมิน นอกจากข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แล้ว อาจใช้การสังเกตการณ์ เพื่อพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ การเก็บรักษา/ดูแลเอกสาร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง การจัดการระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน และมีความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ อาจขอความเห็นเพิ่มเติมจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) ในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรมหาชน

2.3.7 การประเมินตนเองตามกรอบการประเมิน (self-assessment)

(1) องค์กรมหาชนประเมินผลตามกรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์กรมหาชน (CPER Model) ดังรูป ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ (รายละเอียดการประเมินแต่ละองค์ประกอบแสดงในบทที่ 3 - 6)



(2) สรุปผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะ

องค์กรมหาชนสรุปผลการประเมินในแต่ละส่วนตามช่วงระยะเวลาที่ประเมินผลโดยเชื่อมโยงการประเมินผลภาพรวมพร้อมจัดทำข้อเสนอแนะโดยครอบคลุม การทบทวน การปรับบทบาทภารกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง

ให้องค์การมหาชนเสนอผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ต่อคณะกรรมการองค์การมหาชนพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร.

2.3.8 เสนอผลการประเมินต่อ กพม.

ภายหลังที่ องค์การมหาชนจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. จะมีกระบวนการสอบทานผลการประเมินตนเองขององค์การมหาชนโดยที่ปรึกษาภายนอกของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งอาจมีการเข้าตรวจสอบผลการดำเนินงานและการประเมินตนเองขององค์การมหาชนรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นที่ประเมินหรือขอเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (อ.กพม.) และคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.)

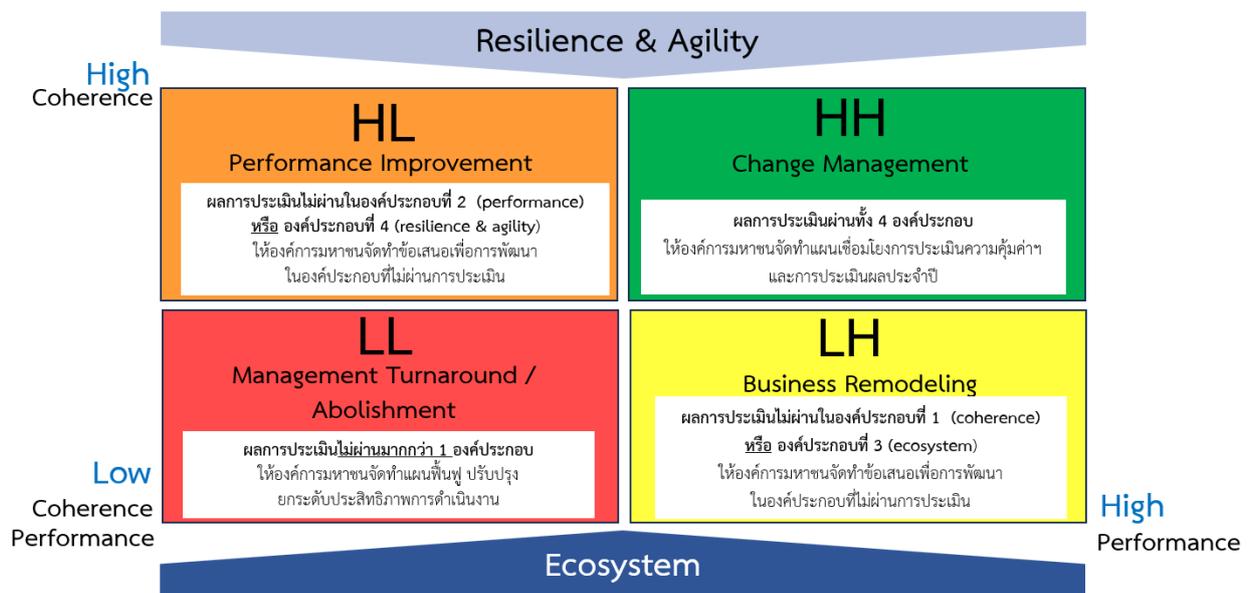
2.3.9 เสนอผลการประเมินต่อคณะรัฐมนตรี

ภายหลังที่ กพม. ได้มีมติเห็นชอบต่อผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน สำนักงาน ก.พ.ร. จะเสนอผลการประเมินความคุ้มค่าฯ พร้อมข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของ กพม. และแนวทางการดำเนินการต่อไปต่อรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายจัดตั้ง และเสนอคณะรัฐมนตรี

2.3.10 ดำเนินการตามข้อเสนอแนวทางการพัฒนา

ภายหลังที่ องค์การมหาชนรับทราบผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งผลให้องค์การมหาชนดำเนินการตามข้อเสนอแนวทางการพัฒนาโดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ สรุปดังนี้ (รายละเอียดแนวทางการสรุปผลแสดงในบทที่ 7)

- (1) องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินในระดับสูงหรือผ่านการประเมินทุกองค์ประกอบ (HH) ให้องค์การมหาชนนั้น จัดทำแผนการเชื่อมโยงการประเมินความคุ้มค่าฯ และการประเมินองค์การมหาชนประจำปี
- (2) องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินในระดับปานกลางหรือไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (HL/LH) ให้องค์การมหาชนนั้นจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนในองค์ประกอบที่ไม่ผ่านการประเมิน
- (3) องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านการประเมินมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (LL) ให้องค์การมหาชนนั้นจัดทำแผนฟื้นฟู ปรับปรุง และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานในประเด็นหรือในองค์ประกอบเหล่านั้น



บทที่ 3

องค์ประกอบที่ 1

ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง
(Coherence)

องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (Coherence)

1. หลักการ

องค์การมหาชนถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะ โดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การกำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งจะกำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งของแต่ละองค์การมหาชน ดังนั้น การดำรงอยู่ขององค์การมหาชนนั้น ๆ จะต้องแสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินการตามภารกิจครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การตั้งและเกิดผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนได้แสดงถึงการมีบทบาทสำคัญและสามารถร่วมพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศ และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.1 เพื่อประเมินความครบถ้วนของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การตั้งองค์การมหาชน

2.2 เพื่อประเมินการดำเนินงานตามภารกิจที่มีบทบาทสำคัญเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

Tips:

1. องค์การมหาชนต้องพิจารณาว่าหน่วยงานตนเองจัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร นั่นคือ เจตนารมณ์ในการจัดตั้ง และต้องทำภารกิจอะไรเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง
2. องค์การมหาชนต้องแสดงให้เห็นว่าการดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์การตั้งที่ผ่านมา เกิดผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งองค์กรหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำไปสู่การทบทวนวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรต่อไป

3. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 1

การดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์การตั้งได้ครบถ้วน จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของเจตนารมณ์การจัดตั้งองค์การมหาชนนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมหาชนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและร่วมพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งกำหนดน้ำหนัก ร้อยละ 20 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตั้ง (coherence)	น้ำหนัก (ร้อยละ)
1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน	10
1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ	10

องค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence)

ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของ วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน (ร้อยละ 10)

(1) เป้าหมายการประเมิน :

เพื่อประเมินภารกิจที่องค์การมหาชนดำเนินการอยู่ว่าสอดคล้องและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งหรือไม่ และยังสามารถตอบสนองกับสถานการณ์หรือความต้องการด้านการพัฒนาประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง หรือต้องยกเลิก หรือต้องเพิ่มเติมภารกิจใหม่เพื่อให้องค์การมหาชนยังคงเป็นหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาประเทศได้ในฐานะหน่วยงานของรัฐประเภทขององค์การมหาชนซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว

การพิจารณาการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนที่บรรลุตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง จะพิจารณาการดำเนินการตามบทบาท/ภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการนั้นส่งผลให้องค์การมหาชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	ดำเนินการครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้ง	●
4	ดำเนินการครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งร้อยละ 80	●
3	ดำเนินการครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งร้อยละ 70	●
2	ดำเนินการครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งร้อยละ 60	●
1	ดำเนินการครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งร้อยละ 50	●

ทั้งนี้ หากพบว่าการดำเนินงานขององค์การมหาชนไม่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือไม่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของเจตนารมณ์การจัดตั้ง จะได้รับคะแนนไม่เกิน ระดับ 2

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

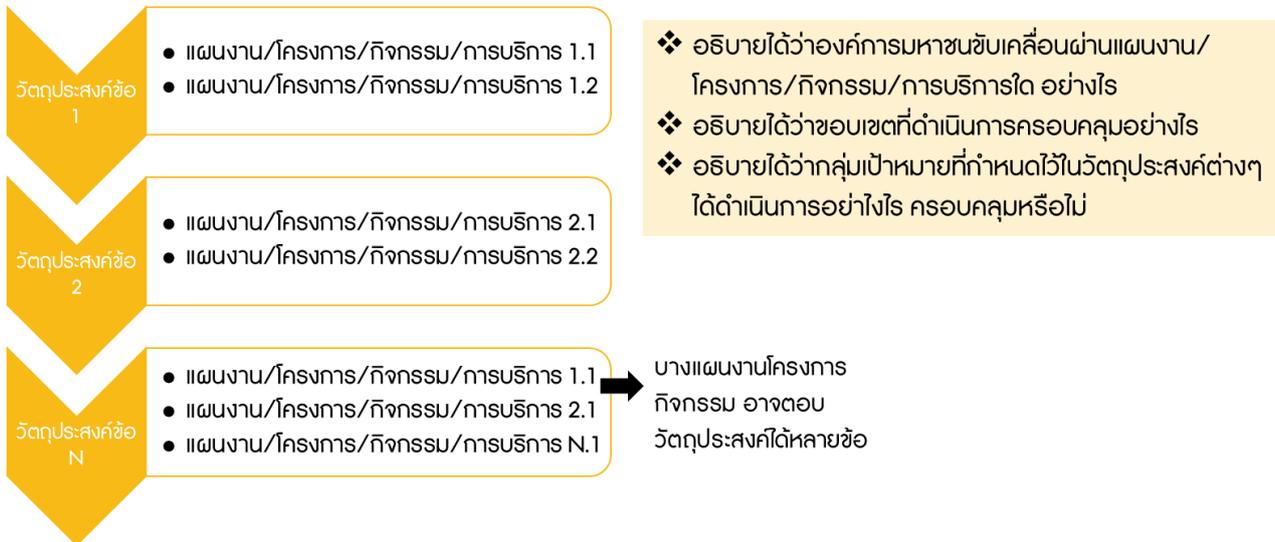
(3.1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์การมหาชน เช่น เอกสารประกอบคำขอการจัดตั้งกฎหมายจัดตั้งขององค์การมหาชน หรือเอกสารการขอแก้กฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชน เพื่อให้เข้าใจถึงเจตนารมณ์ในการจัดตั้งหน่วยงาน

กรณีที่วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน มีขอบเขตการทำงานที่ กว้างและไม่ชัดเจน จนไม่สามารถระบุภารกิจหรือดำเนินการกิจได้อย่างครอบคลุม อาทิ การส่งเสริมสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม โดยไม่ได้มีการระบุขอบเขต กลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มมุ่งเน้นที่ชัดเจน การดำเนินการขององค์การมหาชนจะต้องสามารถอธิบายเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การดำเนินงานที่แสดงถึงกรอบแนวทางการดำเนินการให้ชัดเจนว่าทำไมถึงทำภารกิจเหล่านั้น และต้องสะท้อนให้เห็นได้ว่าภารกิจที่ดำเนินการส่งผลให้องค์การทำหน้าที่เป็นไปตามเจตนารมณ์การจัดตั้ง

(3.2) ศึกษาแผนปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ยุทธศาสตร์องค์กร ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของประเทศที่เกี่ยวข้อง นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือภารกิจขององค์การมหาชน

ในแต่ละวัตถุประสงค์จัดตั้ง โดยเฉพาะกรณีที่วัตถุประสงค์มีการกำหนดภารกิจที่มีขอบเขตกว้าง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงความครบถ้วนและความครอบคลุมของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งให้ได้อย่างชัดเจน

(3.3) ศึกษาเอกสาร ข้อมูลการดำเนินงานหรือภารกิจต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ได้ว่าแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรและส่งผลให้บรรลุเจตนารมณ์การจัดตั้งหรือไม่



ภาพที่ 3-1 รูปแบบการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งขององค์การมหาชน

Tips:

1. การประเมินอาจพิจารณาจากหลักฐาน เอกสารต่าง ๆ ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ/มีแหล่งอ้างอิงจากหน่วยงานภายนอกประกอบ หรือผลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มเติม
2. องค์กรมหาชนต้องดำเนินการกิจกรรมตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งได้ครบถ้วนและส่งผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง หากพบว่าการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง จะมีการปรับลดคะแนนไปตามลำดับ
3. การดำเนินการตามภารกิจขององค์กรมหาชนควรให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ได้รับผลประโยชน์ เช่น ไม่ขยายขอบเขตกลุ่มเป้าหมายกว้างจนเกินไปจนไม่เกิดประสิทธิผล หรือดำเนินการซ้ำอยู่กับกลุ่มเดิมจนไม่ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดที่ต้องดำเนินการ
4. การดำเนินการที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อาจทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะไปผลักดันภารกิจหลัก

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ/งานขององค์การมหาชนในปีที่ประเมินผล และแผนปฏิบัติการ/งานขององค์การมหาชนในระยะถัดไป รายงานผลการดำเนินงานประจำปี
- ข้อมูลเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้บริหารองค์การมหาชน ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบในภารกิจต่าง ๆ

(5) ตัวอย่างการสรุปความเชื่อมโยง :

ตัวอย่าง การสรุปความเชื่อมโยงการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งของ

..... (องค์การมหาชน)

วัตถุประสงค์การจัดตั้ง	แผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรม ที่ดำเนินการ ปี 2566 – 2568	คำอธิบายการดำเนินการ
หลักการ		
ระบุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์กร	ระบุแผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรมที่ ดำเนินการเพื่อผลักดันการดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชน โดยการดำเนินการ จะใช้งบประมาณ หรือไม่ใช้ งบประมาณในการดำเนินการก็ได้	อธิบายการดำเนินการของ หน่วยงานว่าเป็นไปอย่างไร หากไม่ สอดคล้องกับที่ระบุไว้ให้ระบุเหตุผล และความจำเป็น
*** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***		

Tips:



1. ภารกิจขององค์การมหาชนต้องถ่ายทอดมาจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามกฎหมายจัดตั้ง (coherence to mandate) และภารกิจนั้น ๆ ต้องนำไปสู่ผลการประเมินที่สะท้อนว่าองค์การมหาชนได้วางบทบาทหน้าที่ และสถานะหน่วยงานได้ถูกต้อง โดยระบุได้ว่าองค์การมหาชนมีสถานะเป็นหน่วยงานสนับสนุน หรือหน่วยงานส่งเสริม หรือหน่วยงานหลักในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหรือไม่อย่างไร เช่น
 - 1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนมีบทบาทส่งเสริมให้หน่วยงานอื่น ๆ หรือกลุ่มเป้าหมายดำเนินการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานะขององค์การมหาชนต้องไม่เป็นหน่วยงานที่นำภารกิจเหล่านั้นมาดำเนินการเอง
 - 1.2 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนากลุ่มเป้าหมาย โดยนัยยะของ “การส่งเสริม พัฒนา” ไม่ได้หมายถึงการดำเนินการเพียงการสนับสนุนเงินอุดหนุนเท่านั้น
2. การดำเนินการภารกิจได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งจำเป็นต้องเข้าใจถึงเจตนารมณ์การจัดตั้งอย่างแท้จริง จึงจะส่งผลให้องค์การมหาชนวางบทบาทและสถานะขององค์กรในระบบนิเวศได้อย่างถูกต้อง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น มีเป้าหมายในการดำเนินการที่ชัดเจน
3. กระบวนการหาข้อมูลเชิงลึก นอกจากพิจารณาจากเอกสารการดำเนินงานต่าง ๆ แล้ว องค์การมหาชนควรสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์การดำเนินการขององค์การมหาชนว่ามีความถูกต้องหรือเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ (ร้อยละ 10)

(1) เป้าหมายการประเมิน :

เพื่อประเมินบทบาทภารกิจขององค์การมหาชนว่า ภารกิจที่ดำเนินการอยู่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน ทั้งนี้ แม้ในทางปฏิบัติองค์การมหาชนแต่ละแห่งจะมีภารกิจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งที่ชัดเจนแล้ว และภารกิจเหล่านั้นอาจไม่ได้ถูกกำหนดไว้โดยตรงในแผนระดับชาติหรือแผนการพัฒนาประเทศ แต่หากพิจารณาถึงเจตนารมณ์การจัดตั้งองค์การมหาชน จะพบว่าทุกองค์การมหาชนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม ดังนั้น ความครบถ้วนของการดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามแผนชาติระดับต่าง ๆ และการบรรลุเป้าหมาย จะเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินว่าการดำเนินการภารกิจขององค์การมหาชนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ยังมีคุณค่า หรือความสำคัญต่อการดำรงอยู่ หรือควรพัฒนาไปเป็นอย่างไร

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

การประเมินผลจะพิจารณาใน 2 ประเด็น ได้แก่ ความครบถ้วนของการดำเนินการสนับสนุนประเด็นการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์แผนพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล ที่เกี่ยวข้องกับองค์การมหาชน และบทบาทขององค์การมหาชนในฐานะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานรับผิดชอบหลัก หมายถึง เป็นหน่วยงานเจ้าภาพ หรือมีหน้าที่โดยตรงตามความประสงค์ หรือความมุ่งหมายของยุทธศาสตร์หรือแผนการพัฒนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของประเทศ)

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	ดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นร้อยละ 100	●
4	ได้ดำเนินการร้อยละ 80 ขึ้นไป	●
3	ได้ดำเนินการร้อยละ 70 ขึ้นไป	●
2	ได้ดำเนินการร้อยละ 60 ขึ้นไป	●
1	ได้ดำเนินการต่ำกว่าร้อยละ 60	●

กรณีการดำเนินการที่สนับสนุนประเด็นการพัฒนาประเทศที่วิเคราะห์แล้วพบว่า องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก แล้วองค์การมหาชนไม่ได้แสดงบทบาทหรือมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ระดับคะแนนที่ได้จะไม่เกิน 2 คะแนน

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

การประเมินผลจะมีการวิเคราะห์เป้าหมายของยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ นโยบายรัฐบาลในช่วงระยะเวลาที่ประเมินผล (ทุก 3 ปี) เพื่อพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องกับองค์การมหาชน ซึ่งจะไปสู่การพิจารณาการดำเนินการขององค์การมหาชนว่า ได้ดำเนินการสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างครอบคลุมตามภารกิจอย่างไร และครบถ้วนหรือไม่ โดยเบื้องต้นจะวิเคราะห์ผ่านแผนงานโครงการภารกิจดำเนินงานต่าง ๆ ว่าเป้าหมายหรือประเด็นการพัฒนาประเทศ และนโยบายรัฐบาลเหล่านั้น้องค์การมหาชนมีแผนงานโครงการรองรับอย่างไร เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ และนโยบายรัฐบาลหรือไม่

Tips:

1. องค์การมหาชนควรมีการศึกษายุทธศาสตร์ แผนการพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ นโยบายรัฐบาลให้รอบด้าน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ขององค์การมหาชนได้อย่างชัดเจนว่าภารกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งครอบคลุมประเด็นการพัฒนาประเทศ หรือนโยบายรัฐบาลในเรื่องใด และเรื่องที่กำลังดำเนินการนั้น ๆ มีผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ประเทศอย่างไร มีความไม่สอดคล้องหรือช่องว่าง (missing link) ในประเด็นใด
2. การปรับลดคะแนนจะพิจารณาไปตามลำดับความสำคัญของบทบาทขององค์การมหาชนที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยหากองค์การมหาชนไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในประเด็นที่สำคัญภายใต้บทบาทภารกิจขององค์การมหาชนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งได้อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะในการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาที่สำคัญนั้น มีองค์การมหาชนเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักจะปรับลดคะแนนไปตามผลกระทบ



ภาพที่ 3-2 การวิเคราะห์ความสอดคล้อง/ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ประเทศ

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

ยุทธศาสตร์ประเทศที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานหรือบทวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงขององค์การมหาชนกับยุทธศาสตร์ประเทศในระดับต่าง ๆ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการและภารกิจขององค์การมหาชน อาทิ

- ยุทธศาสตร์ประเทศในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การมหาชน
- ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ/งานขององค์การมหาชนในปีที่ประเมินผล และแผนปฏิบัติการ/งานขององค์การมหาชนในระยะถัดไป
- แผนงานและแผนเงินในปีที่ประเมินผล (ครอบคลุมทั้งการใช้งบประมาณและเงินทุนสะสม)
- รายงานผลการดำเนินงานประจำปีในปีที่ประเมินผล เช่น รายงานประจำปี รายงานสรุปผลการดำเนินงานที่นำเสนอคณะกรรมการ

(5) ตัวอย่างการวิเคราะห์ความครบถ้วน :

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ

แผนยุทธศาสตร์ประเทศ / นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรม ที่ดำเนินการ ปี 2566 – 2568	คำอธิบายการดำเนินการ
หลักการ		
ระบุรายละเอียดยุทธศาสตร์ประเทศ / นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ที่องค์การมหาชนจะต้องดำเนินการ	ระบุแผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อผลักดันเป้าหมายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศที่เกี่ยวข้อง จะใช้งบประมาณหรือไม่ ใช้งบประมาณในการดำเนินการก็ได้	อธิบายการดำเนินการของหน่วยงานว่าเป็นไปอย่างไร หากมีประเด็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่องค์การมหาชนไม่ได้ดำเนินการ หรือยังขาดความสมบูรณ์ให้ระบุเหตุผลและความจำเป็น
*** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***		

บทที่ 4

องค์ประกอบที่ 2

ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

องค์ประกอบที่ 2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

1. หลักการ

องค์การมหาชนจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดในวัตถุประสงค์จัดตั้ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance) เป็นการพิจารณาว่าองค์การมหาชนได้ดำเนินการบรรลุค่าเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อปัจจัยเศรษฐกิจและสังคมของประเทศรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชนที่ใช้โอกาสของความเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนในลักษณะการส่งผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานจนส่งผลกระทบต่อระบบหรือต่อประเทศ ตลอดจนส่งผลต่อความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

2.2 เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน ทั้งงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่สำหรับการดำเนินการและการให้บริการต่าง ๆ ขององค์การมหาชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 2

การประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชน และการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชนกำหนดน้ำหนัก ร้อยละ 40 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน (performance)	น้ำหนัก (ร้อยละ)
2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชน	
2.1.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบ	25
2.1.2 ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย	7
2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน	
2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	
2.2.1.1 สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณ/เงินทุนไปใช้ในการขับเคลื่อนแผนงานโครงการตามภารกิจ	3
2.2.1.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวม	3
2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่	2

องค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน (performance)

ตัวชี้วัดที่ 2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชน วัดผลจากตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 2.1.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบ (ร้อยละ 25)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การมหาชน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในเชิงผลลัพธ์และผลกระทบจากการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมหาชนมุ่งเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น สำหรับการประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การมหาชนจะพิจารณาทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคมให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์การมหาชน

การประเมินผลจะประเมินตามตัวชี้วัดที่ได้วิเคราะห์ไว้ในห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน โดยจะพิจารณาผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบที่กำหนดไว้

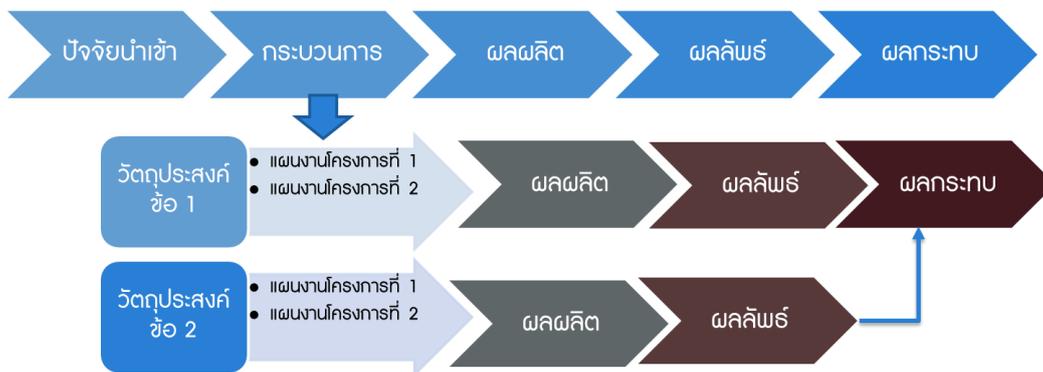
(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	จำนวนตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายร้อยละ 100	●
4	จำนวนตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายร้อยละ 80	●
3	จำนวนตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายร้อยละ 70	●
2	จำนวนตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายร้อยละ 60	●
1	จำนวนตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายร้อยละ 50	●

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

(3.1) การศึกษาทำความเข้าใจกับการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน

การจัดทำแผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) เป็นการแสดงการวิเคราะห์ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนกับปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ตามลำดับ ทั้งนี้ การจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานดังกล่าวจะแสดงให้เห็นรายละเอียดการประเมินทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบหรือผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ซึ่งจะนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายต่อไป



ภาพที่ 4-1 รูปแบบการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน

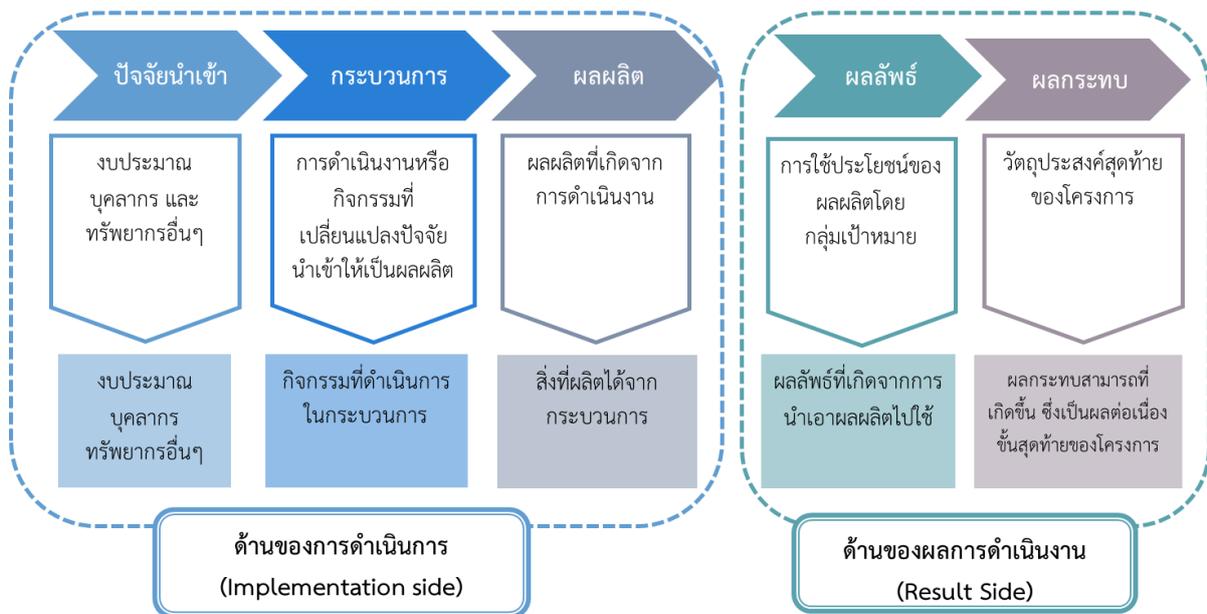
Tips:

1. การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ควรพิจารณาถึงความเชื่อมโยงไปถึงแผน/นโยบาย/เป้าหมายระดับประเทศ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานขององค์การมหาชนที่ส่งผลต่อเนื่องไปยังผลกระทบสำคัญ (impact) ของประเทศ
2. การกำหนดตัวชี้วัดที่มากเกินไป ส่งผลให้หน่วยงานต้องกระจายทรัพยากรไปบริหารจัดการ จนอาจทำให้ขาดประสิทธิภาพ
3. การกำหนดค่าเป้าหมายต้องแสดงถึงพัฒนาการที่ดีขึ้นจากปี/รอบการประเมินที่ผ่านมา และมีความท้าทายในการตั้งเป้าหมายเพื่อสะท้อนถึงความเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีศักยภาพสูง
4. การกำหนดค่าเป้าหมายอาจมีการเปรียบเทียบกับประเทศอื่นหรือองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เป็นคู่เทียบ
5. การบรรลุค่าเป้าหมายโดยไม่อยู่บนพื้นฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพและความคุ้มค่า อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานในระยะยาว

(3.2) การศึกษาทำความเข้าใจกับการประเมินผลกระทบขององค์การมหาชน

การประเมินผลกระทบจะเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ในการประเมินการดำเนินงานขององค์การมหาชนว่ามีประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมในเชิงเศรษฐกิจและสังคมมากน้อยเพียงใด และจะนำผลการประเมินไปใช้กำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกลไกใดในการเพิ่มผลประโยชน์ดังกล่าวให้สูงขึ้น

การประเมินผลกระทบจะใช้หลักการห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถนำไปประเมินโครงการได้หลายประเภท แสดงผลการประเมินได้อย่างชัดเจน โดยเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงผลไปตามปัจจัยและกระบวนการที่มีผลต่อประเด็นที่จะศึกษา โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่โครงการนั้นมีปฏิสัมพันธ์โดยตรง (responsible interacts) ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบ (impact) ตามวัตถุประสงค์ของโครงการและภารกิจขององค์การมหาชน



ภาพที่ 4-2 ห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน

กระบวนการประเมินผลกระทบ ประกอบด้วย กระบวนการหลัก 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวคิด/ขอบเขตในการประเมิน 2) การกำหนดสิ่งบ่งชี้ ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมาย 3) การหาความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด (KPI) ที่เป็นองค์ประกอบในภารกิจที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ 4) การประมวลผลเพื่อหาความสัมพันธ์ของการดำเนินการและผลกระทบ 5) การนำผลกระทบที่วิเคราะห์มารายงานในขอบเขตและมิติในด้านเศรษฐกิจ ทรัพยากรสำคัญดังนี้

กระบวนการที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิด/ขอบเขตในการประเมิน

เริ่มจากการศึกษาแผนงาน/โครงการ ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน และกลไกในการไปสู่ผลกระทบ เช่น ปัจจัย ขั้นตอน การนำผลผลิตไปใช้ ก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบอย่างไร เพื่อหาผลกระทบตามมิติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจนั้น และหาเหตุผลของการดำเนินงานตามภารกิจซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และนำไปสู่ผลกระทบที่ต้องการ โดยใช้หลักการของห่วงโซ่ของผลกระทบ (result chain model)

กระบวนการที่ 2 การกำหนดสิ่งบ่งชี้ ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมาย

หลังจากที่วิเคราะห์หรือกำหนดวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนเหมาะสมแล้ว จึงนำวัตถุประสงค์ที่เป็นประเด็นหลักในการประเมินมาขยายความชัดเจน โดยการแปลงเป้าหมายหรือนโยบายให้สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) ของผลกระทบที่สามารถวัดผลได้ซึ่งอาจอยู่ในรูปของมูลค่า

การกำหนดตัวชี้วัดจะพิจารณาขอบเขตในการดำเนินงาน จุดประสงค์ในการดำเนินงาน ผลกระทบที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งมีคุณลักษณะที่ชัดเจน ตรวจสอบและประเมินผลได้ หลังจากนั้นจึงมีการกำหนดรายละเอียด เช่น หน่วยวัด เป้าหมาย วิธีการเก็บข้อมูล

ในการประเมินจะมีการหาความสัมพันธ์ของสิ่งบ่งชี้การปฏิบัติการกับตัวชี้วัดผลกระทบเพื่อพิจารณาว่าผลจากการดำเนินงานนั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับผลกระทบอย่างไร และอาจต้องใช้การวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบกัน

กระบวนการที่ 3 การหาความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด (KPI) ที่เป็นองค์ประกอบในภารกิจที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรในส่วนของ implement side และตัวชี้วัดในส่วนของ result side ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยมีการกำหนดวิธีการ (methodology) ตามความเหมาะสม

การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นตัวแทนของผลผลิตจากการปฏิบัติการกับสิ่งที่เป็นตัวแทนของผลกระทบคือตัวชี้วัด (KPI) ที่เราคัดเลือกมาเพื่อหาความสัมพันธ์ของภาค implement และภาคของ result side

เนื่องจากการประเมินแต่ละกรณีมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านของจุดประสงค์ ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และข้อมูลย้อนหลัง กลุ่มประชากร และอื่น ๆ ดังนั้น จึงต้องเลือกวิธีการในการประเมินให้มีความเหมาะสม

กระบวนการที่ 4 การประมวลผลเพื่อหาความสัมพันธ์ของการดำเนินการและผลกระทบ

เป็นการนำวิธีการในการประมวลผลหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการของโครงการกับผลกระทบที่เกิดขึ้นมาคำนวณ โดยอาจใช้วิธีการทางสถิติต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีต่อผลกระทบ การกำหนดตัวแปรและสมการความสัมพันธ์เพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ในกรณีที่ผลกระทบที่ได้ยังไม่เป็นผลกระทบในเชิงมูลค่าทางเศรษฐกิจ อาจต้องแปลงให้เป็นมุมมองทางเศรษฐกิจก่อนโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การประเมินโครงการพัฒนาพื้นที่ทางการเกษตร มีผลกระทบ คือ ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถนำมาคำนวณโดยนำผลผลิตที่เพิ่มขึ้นกับพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ มาแปลงหน่วยให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ เช่น ประเมินจากราคาผลผลิตต่อไร่ (ล้านบาท/ไร่)

(ใช้ราคาผลผลิตต่อไร่ที่มีการซื้อขายในตลาด) แล้วนำจำนวนไร่ที่ได้รับผลจากโครงการ (จำนวนไร่ที่สามารถเพิ่มผลผลิตได้) มาคูณ จะได้จำนวนมูลค่าทางเศรษฐกิจจากโครงการ

กระบวนการที่ 5 การนำผลกระทบที่วิเคราะห์มารายงานในขอบเขตและมิติในด้านเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์และรายงานผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ค่าต่าง ๆ ในอดีต หรือค่าเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ฯลฯ เพื่อให้สามารถบ่งชี้ได้ว่า การปฏิบัติการกิจกรรมก่อให้เกิดผลสำเร็จตามกำหนดและผลกระทบที่เกิดขึ้นส่งผลมากหรือน้อยต่อประชากรหรือพื้นที่ที่ต้องการเพียงใด

การเปรียบเทียบกับค่าอ้างอิงมีหลายรูปแบบ เช่น

- การกำหนดค่าเป้าหมาย เทียบกับค่ามาตรฐาน ค่าอ้างอิงต่าง ๆ ที่ได้รับการยอมรับ
- การกำหนดค่าเป้าหมาย เทียบกับกลุ่มอื่น ๆ ที่มีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน หรือเทียบกับคู่แข่ง
- การกำหนดค่าเป้าหมาย เทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต

Tips:

1. การดำเนินการจนปรากฏผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการได้ชัดเจนอาจจะต้องใช้ระยะเวลาและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหลายปี เพื่อที่จะเห็นผลที่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ หากพัฒนาแบบจำลอง (model) ที่สามารถประเมินผลลัพธ์ ผลกระทบได้จากด้านดำเนินการ (implementation side) จะทำให้ระบบการติดตามและประเมินผลมีความครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น
2. ในการประเมินผลกระทบต้องทราบว่ากิจกรรมโครงการหรือสิ่งที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ส่วนใดของกลไกหรือห่วงโซ่การดำเนินงาน บางเรื่องที่ต้องใช้เวลาดำเนินการ ซึ่งต้องทิ้งช่วงระยะเวลาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็อาจยังไม่สามารถประเมินระดับผลกระทบได้ บางเรื่องอาจต้องผลักดันให้มีการดำเนินงานต่อ เพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดผลกระทบในอนาคตได้

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- ผลการติดตามประเมินผลและการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยการจัดเก็บข้อมูลต้องเป็นไปตามหลักวิชาการและมีความน่าเชื่อถือ มีกระบวนการสอบทานข้อมูล
- ข้อมูลปฐมภูมิ/เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน

(5) ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด :

มิติ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี	คำนิยาม/คำอธิบาย	สูตรการคำนวณ	ข้อมูลพื้นฐาน 3 ปีย้อนหลัง	ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผล	แหล่งที่มา/วิธีการจัดเก็บ	ระยะเวลาการจัดเก็บ
ผลลัพธ์	1.							
	2.							
	3.							
	n.							
ผลกระทบ	1.							
	2.							
	3.							
	n.							

Tips:

1. การกำหนดรายละเอียดนิยาม/วิธีการวัดผลที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการกำหนดแบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีระเบียบแบบแผน จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมหาชนในการเข้ารับการประเมินผล เนื่องจากสามารถแสดงเอกสาร/หลักฐานเชิงประจักษ์ต่อผู้ประเมินได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ
2. องค์การมหาชนควรกำหนดกลไกการติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีในกรณีที่มีเหตุปัจจัยมากระทบผลการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถประเมินศักยภาพ ณ ขณะนั้นได้ว่าจะสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่ หรือต้องเพิ่มเติมปัจจัยนำเข้า (input) หรือปรับกระบวนการ (process) ใด เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์

(6) ตัวอย่างการรายงานผล :

รายการตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน		
		ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
ตัวชี้วัดที่ 1	XX	XX	XX	XX
ตัวชี้วัดที่ 2	XX	XX	XX	XX
ตัวชี้วัดที่ ..	XX	XX	XX	XX

*** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***

Tips:

การวัดผลรายตัวชี้วัดผลลัพธ์/ผลกระทบจะพิจารณาผล ผ่าน/ไม่ผ่าน จากค่าเป้าหมายที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง จากนั้นนำจำนวนตัวชี้วัดที่ได้ผล “ผ่าน” จะถูกนับจำนวนและนำมาเทียบกับจำนวนตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์และผลกระทบทั้งหมดเป็นร้อยละ เช่น กรณีมีตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์/ผลกระทบทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยมีผล “ผ่าน” ทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด เมื่อนำมาเทียบสัดส่วนจะได้ผลร้อยละ 90 ดังนั้น ค่าระดับคะแนนที่ได้หลังการเทียบบัญญัติไตรยางค์แล้ว คือ 4.5

$$\left(\frac{\text{จำนวนตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบที่บรรลุเป้าหมาย}}{\text{จำนวนตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบทั้งหมด}} \times 100 \right)$$

ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 7)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและระดับของความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับของภารกิจการดำเนินงาน และสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวเพื่อนำผลการสำรวจมาใช้

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับสูงมาก 4.21 ขึ้นไป	●
4	ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับสูง 3.41- 4.20	●
3	ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับปานกลาง 2.61-3.40	●
2	ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับน้อย 1.81 - 2.60	●
1	ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับน้อยที่สุด 1.00 – 1.80	●

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

(3.1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับของภารกิจขององค์การมหาชน ซึ่งประกอบด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) หน่วยงานนโยบายหรือหน่วยงานที่องค์การมหาชนรับนโยบาย ทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจงานมาสู่การปฏิบัติ 2) ผู้รับบริการ (ผู้รับบริการ/ได้รับผลประโยชน์ทางตรง (tier 1) และผู้รับบริการ/ได้รับผลประโยชน์ทางอ้อม (tier 2)) 3) หน่วยงานที่ทำงานร่วมกับองค์การมหาชนในระบบนิเวศ 4) หน่วยงานที่มีภารกิจเทียบเคียง ช้ำเสริมหรือซ้ำซ้อน หรือเป็นคู่แข่ง (ในบางกรณี อาจเป็นหน่วยงานภาคเอกชนก็ได้)

(3.2) การกำหนดประเด็นการสำรวจ

เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaires) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อวัดระดับความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชนในลักษณะมาตราประเมินค่า (rating scale) รวมทั้งมีข้อคำถามปลายเปิด (open-end) สำหรับให้ผู้รับบริการแสดงข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามควรประกอบด้วยประเด็นหลักในการสำรวจ ดังต่อไปนี้

- ความเชื่อมั่นต่อนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน
- ความเชื่อมั่นต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน
- ความเชื่อมั่นต่อบุคลากรขององค์การมหาชน
- ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานที่เปิดเผยโปร่งใส
- ความเชื่อมั่นต่อการสื่อสารและภาพลักษณ์
- ความเชื่อมั่นในภาพรวม

Tips:

1. การสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียต่อบทบาทและคุณค่าจากการดำเนินงานขององค์การมหาชน เทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจการทำงานใกล้เคียงกัน จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมหาชน ในการนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและคุณค่าขององค์การมหาชนในปัจจุบัน แวดล้อม (องค์ประกอบที่ 3 กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem))
2. การเก็บแบบสำรวจควรมีจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอที่จะเป็นตัวแทนผลการประเมินความเชื่อมั่น ต่อการดำเนินงานตามหลักวิชาการของการประเมิน

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

รายงานสรุปผลการสำรวจความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชน โดยครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ที่สำคัญต่อภารกิจการทำงานขององค์การมหาชน

(5) ตัวอย่างประเด็นการสำรวจ

ประเด็นความเชื่อมั่น	ระดับความเชื่อมั่น					ไม่ทราบ/ ไม่มีความ คิดเห็น
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ความเชื่อมั่นต่อนโยบายและการปฏิบัติงาน						
1. นโยบายและการปฏิบัติขององค์การมหาชนมีความชัดเจน แน่นอน						
2. องค์การมหาชนนี้เป็นหน่วยงานที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง หรือความต้องการของท่าน						
3. องค์การมหาชนให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะต่างๆ และ นำไปพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ						
4.						
ความเชื่อมั่นต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน						
1. การดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การมหาชนนี้สอดคล้อง เชื่อมโยงกับเป้าหมายของประเทศ						
2. ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนเกิดประโยชน์ สร้างผลกระทบที่ดีต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน						
3.						
ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานที่เปิดเผยและโปร่งใส						
1. องค์การมหาชนเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายหรือทิศทางการทำงาน						
2. ท่านเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนมีความ โปร่งใส						
3.						
ความเชื่อมั่นต่อศักยภาพบุคลากร						
1. เจ้าหน้าที่ขององค์การมหาชนมีความรู้ความสามารถ โดยสามารถให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน						

ประเด็นความเชื่อมั่น	ระดับความเชื่อมั่น					ไม่ทราบ/ ไม่มีความ คิดเห็น
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
2. เจ้าหน้าที่องค์การมหาชนมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย						
3.						
▪ ความเชื่อมั่นต่อการสื่อสารและภาพลักษณ์						
1. ท่านเคยได้ยินได้ฟังผู้กล่าวถึงองค์การมหาชนในทางที่ดี และเห็นว่าภาพลักษณ์ที่ดี						
2.						
▪ ความเชื่อมั่นในภาพรวม						
1. ท่านมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชนและเห็นว่าการทำงานขององค์การมหาชนมีความคุ้มค่า						
2. ท่านยินดีอยากร่วมมือในการทำงานกับองค์การมหาชน						
3.						

ตัวชี้วัดที่ 2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน วัดผลจากตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด 2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

ตัวชี้วัด 2.2.1.1 สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณ/เงินทุนไปใช้ในการขับเคลื่อน
แผนงานโครงการตามภารกิจ (ร้อยละ 3)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน โดยประเมินจากสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) ไปยังยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าในรอบการประเมินที่ผ่านมาองค์การมหาชนใช้งบประมาณหรือรายได้ในการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือยุทธศาสตร์ด้านใดมากน้อยอย่างไร มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมในการใช้จ่ายตามแผนหรือเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณ ตลอดจนการติดตามข้อมูลผลการดำเนินงาน และการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบหรือไม่

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือแผนปฏิบัติการเป้าหมายภารกิจขององค์กร ร้อยละ 60	●
4	สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือแผนปฏิบัติการเป้าหมายภารกิจขององค์กร ร้อยละ 55	●
3	สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือแผนปฏิบัติการเป้าหมายภารกิจขององค์กร ร้อยละ 50	●
2	สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือแผนปฏิบัติการเป้าหมายภารกิจขององค์กร ร้อยละ 45	●
1	สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือแผนปฏิบัติการเป้าหมายภารกิจขององค์กร ร้อยละ 40	●

(3) สูตรการคำนวณและนิยามการวัด :

(3.1) สูตรการคำนวณ :

พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของงบประมาณที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภารกิจองค์กรเทียบกับงบประมาณทั้งหมด โดยไม่รวมงบลงทุน ในช่วงระยะเวลาของการประเมินผล

$$\text{งบประมาณที่ใช้ไปสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร (A)} \times 100$$

$$\frac{\text{(งบประมาณประจำปี + เงินทุนสะสม + รายได้ที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนงานทั้งหมด) (B)}}{\text{(b1) (b2) (b3)}}$$

หมายเหตุ: งบประมาณที่ใช้สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นงบประมาณตามแผนงานโดยไม่รวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

(3.2) นิยาม :

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร หมายถึง ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เป็นไปตามสิทธิของบุคคล ได้แก่
 1) เงินเดือน ค่าจ้าง 2) ค่าสวัสดิการ เช่น เงินช่วยเหลือการศึกษามูลนิธิ ค่ารักษาพยาบาล เงินสมทบจ่ายเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสงเคราะห์กรณีถึงแก่กรรม 3) ค่าตอบแทนพิเศษตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ถ้ามี)
 4) เงินเดือนและค่าตอบแทนผันแปรผู้อำนวยการ

งบประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงินที่จัดสรรไปเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือยุทธศาสตร์ หมายถึง งบประมาณขององค์การมหาชนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการองค์การมหาชนให้ใช้เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ๆ ซึ่งอาจมีที่มาของเงิน ประกอบด้วย

1) **เงินอุดหนุน** หมายถึง งบประมาณที่องค์การมหาชนได้รับการจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ โดยไม่รวมงบประมาณสำหรับการจัดซื้อครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง

2) **เงินทุนสะสม** หมายถึง กำไรสะสมตามมาตรฐานบัญชีหรือเงินรายได้สุทธิที่เหลือสะสมมาจนถึงปีงบประมาณก่อนหน้า ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการให้ใช้ในปีงบประมาณปัจจุบัน รวมกับเงินเหลือจ่ายจากปีงบประมาณที่แล้วที่ขอเปลี่ยนแปลงมาใช้ในปีงบประมาณปัจจุบัน โดยจำนวนเงินของ “เงินทุนสะสม” จะไม่รวมถึงจำนวนของ “เงินทุนสะสม” ที่ขออนุมัติเพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง

3) **เงินรายได้** หมายถึง ประมาณการรายได้ขององค์การมหาชนในปีงบประมาณนั้น ซึ่งคณะกรรมการให้ความเห็นชอบตามแผนการใช้จ่ายเงิน โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) รายได้จากการทำงาน เช่น ค่าธรรมเนียมการให้บริการ และ (2) รายได้อื่น ๆ เช่น ดอกเบี้ยเงินฝาก เงินค่าปรับ และเงินบริจาคต่าง ๆ โดยจำนวนเงินของ “เงินรายได้” จะไม่รวม “เงินรายได้” ที่ขออนุมัติเพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง

Tips:



1. จากสูตรการคำนวณตาม (3.1) การคำนวณจะไม่รวม “งบลงทุน” ทั้งเศษและส่วน
2. งบประมาณที่จัดสรรไปยังยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ไม่นำมาคำนวณรวมในการประเมิน
3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีเป็นงบพัฒนาภายในองค์กร จะไม่นำมาคิดคำนวณ แต่หากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งเน้นการให้บริการที่กลุ่มเป้าหมายขององค์การมหาชนเป็นสำคัญ สามารถนำมารวมในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณไปยังยุทธศาสตร์ได้

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :

เอกสารรายงานสรุปผลการจัดสรรงบประมาณแต่ละประเภท และรายละเอียดงบประมาณที่จัดสรรในการขับเคลื่อนภารกิจตามยุทธศาสตร์แต่ละแผนงานโครงการ โดยเอกสารที่อาจนำมาประกอบการพิจารณา เช่น

- แผนงานและแผนเงินในปีที่ประเมินผล (ครอบคลุมค่าใช้จ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงิน) ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
- ผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาสแต่ละโครงการของปีที่ประเมินผล ที่มีการรายงานคณะกรรมการหรือผู้บริหาร
- รายงานการประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

(5) ตัวอย่างการคำนวณ :

ตัวอย่าง ตารางแสดงผลการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร

งบประมาณ	2566	2567	2568	ค่าเฉลี่ย 3 ปี
A (งบประมาณที่ใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1 - 4)	65,000,000 บาท	60,000,000 บาท	67,000,000 บาท	64,000,000 บาท
ยุทธศาสตร์ที่ 1	15,000,000 บาท	13,000,000 บาท	16,000,000 บาท	15,000,000 บาท
ยุทธศาสตร์ที่ 2	15,000,000 บาท	17,000,000 บาท	16,000,000 บาท	16,000,000 บาท
ยุทธศาสตร์ที่ 3	15,000,000 บาท	15,000,000 บาท	15,000,000 บาท	15,000,000 บาท
ยุทธศาสตร์ที่ 4	20,000,000 บาท	15,000,000 บาท	20,000,000 บาท	18,000,000 บาท
B (b1+b2+b3)	100,000,000 บาท	110,000,000 บาท	150,000,000 บาท	120,000,000 บาท
	b1 = 30,000,000 บาท b2 = 40,000,000 บาท b3 = 30,000,000 บาท	b1 = 30,000,000 บาท b2 = 40,000,000 บาท b3 = 40,000,000 บาท	b1 = 40,000,000 บาท b2 = 50,000,000 บาท b3 = 60,000,000 บาท	-
ร้อยละ				53.33
*** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***				

หมายเหตุ : ไม่รวมด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

ตัวอย่างการแปลผล : ค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.33 เมื่อเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน จะได้ค่าคะแนน = 3.6660 คะแนน

เงื่อนไขการประเมินผล :

1. องค์การมหาชนจัดส่งรายการค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการดำเนินงาน เช่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค ต้นทุนการให้บริการ ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมกับการรายงานผลตัวชี้วัด 2.2.1.1 ด้วย
2. กรณีองค์การมหาชนเคยมีการศึกษาการประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจสังคมจากการดำเนินงานตามภารกิจ เช่น cost benefit analysis การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคม (social return on investment) ให้จัดส่งข้อมูล/ผลการศึกษาไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมกับการรายงานผลตัวชี้วัด 2.2.1.1 ด้วย

ตัวอย่าง ตารางเก็บข้อมูลรายการค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการดำเนินงานขององค์การมหาชน

รายการค่าใช้จ่าย	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568
1. ค่าใช้จ่ายบุคลากร			
1.1 เงินเดือน			
1.2 เงินประจำตำแหน่ง			
...			
2. ค่าตอบแทน			
2.1 ค่าเบี้ยประชุม			
2.2 ค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญ			
...			
3. ค่าใช้สอย			
3.1 ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง			
3.2 ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม			
...			
4. ค่าวัสดุ			
4.1 ค่าวัสดุสำนักงาน			
4.2 ค่าวัสดุคอมพิวเตอร์			
...			
5. ค่าสาธารณูปโภค			
5.1 ค่าไฟฟ้า			
5.2 ค่าน้ำประปา			
...			
6. ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย			
6.1 อาคารและสิ่งปลูกสร้าง			
6.2 ครุภัณฑ์			
...			
7. ต้นทุนการให้บริการ			
7.1 ต้นทุนการจำหน่ายของที่ระลึก			
7.2			
...			
8. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น			
8.1 ค่าใช้จ่ายทางภาษี			

ตัวชี้วัด 2.2.1.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวม (ร้อยละ 3)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบหนึ่งจึงต้องขับเคลื่อนการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานของรัฐในภาพรวม เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจ

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 95	●
4	ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	●
3	ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	●
2	ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	●
1	ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	●

(3) สูตรการคำนวณและนิยามการวัด :

สูตรการคำนวณ :

พิจารณาจากผลการเบิกจ่ายงบประมาณทุกประเภทที่ได้รับจัดสรร ยกเว้นงบบุคลากร เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจ

$$\left(\frac{\text{งบประมาณภาพรวมที่เบิกจ่ายสะสม ณ ไตรมาส 4 (A)}}{\text{งบประมาณประจำปี (b1) + เงินทุนสะสม (b2) + เงินรายได้ที่นำมาใช้ขับเคลื่อนภารกิจ (b3)}} \times 100 \right)$$

Tips:

- วัตถุประสงค์ของการวัดผลตัวชี้วัดนี้ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจ ดังนั้น การพิจารณาในส่วนเงินกันเหลือปีจะพิจารณาเฉพาะเงินกันเหลือปีที่มีการส่งมอบงานหรือดำเนินการแล้วเสร็จแล้ว แต่อาจอยู่ระหว่างการตรวจรับหรือเคลียร์ค่าใช้จ่ายเท่านั้น กรณีที่เป็นการกันเหลือโดยเป็นการก่องหนี่ผูกพันโดยยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จะไม่นำมานับรวมเป็นผลการเบิกจ่าย
- กรณีเป็นรายได้นอกงบประมาณ เช่น เงินสนับสนุนที่ได้รับจากหน่วยงานอื่น ให้นำมาคำนวณรวมด้วย ทั้งนี้ ในกรณีที่เงินสนับสนุนนั้นมีเงื่อนไขกำกับ เช่น กำหนดให้องค์การมหาชนดำเนินการคาบเกี่ยว 2 ปีงบประมาณ ให้องค์การมหาชนพิจารณาสัดส่วนเฉพาะการดำเนินงานตามแผนในแต่ละปีงบประมาณ

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- แผนงานและแผนเงินในปีที่ประเมินผล (ครอบคลุมค่าใช้จ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงิน) ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
- ผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาสแต่ละโครงการของปีที่ประเมินผล ที่มีการรายงานคณะกรรมการหรือผู้บริหาร
- รายงานการประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

(5) ตัวอย่างการคำนวณ :

ตัวอย่าง ตารางแสดงผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวม

ปีงบประมาณ	งบประมาณภาพรวม ที่เบิกจ่ายสะสม ณ ไตรมาส 4 (A)	งบประมาณประจำปี (b1)	เงินทุนสะสม (b2)	เงินรายได้ที่นำมาใช้ ขับเคลื่อนภารกิจ (b3)
2566	224,000,000 บาท	210,000,000 บาท	10,000,000 บาท	8,000,000 บาท
2567	223,000,000 บาท	215,000,000 บาท	8,000,000 บาท	6,500,000 บาท
2568	225,000,000 บาท	217,000,000 บาท	9,000,000 บาท	6,500,000 บาท
ค่าเฉลี่ย 3 ปี	224,000,000 บาท	214,000,000 บาท	9,000,000 บาท	7,000,000 บาท
		เฉลี่ยรวม 230,000,000 บาท		
คิดเป็นสัดส่วน		$224,000,000 / 230,000,000 * 100 =$ ร้อยละ 97.39		

ตัวอย่างการแปลผล : ค่าเฉลี่ยร้อยละ 97.39 เมื่อเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน จะได้ค่าคะแนน = 5.0000 คะแนน

Tips:

องค์การมหาชนควรพิจารณาผลการเบิกจ่ายรายไตรมาสเปรียบเทียบกับแผนควบคุมด้วย เนื่องจาก การเบิกจ่ายรวบยอดในไตรมาสสุดท้าย อาจส่งผลต่อคุณภาพหรือความเสี่ยงต่าง ๆ ของการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด 2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่ (ร้อยละ 2)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรโดยพิจารณาจากการใช้ทรัพยากร เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ อาคารสถานที่ เทียบกับประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยอาจตรวจสอบปริมาณทรัพยากรที่องค์การมหาชนใช้ไป ในการดำเนินงานตามภารกิจ เช่น รายการสินทรัพย์/พัสดุสำคัญ ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง เปรียบเทียบกับ ผลลัพธ์ที่ได้เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนนั้นบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 100	●
4	มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 80 ขึ้นไป	●
3	มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 70 ขึ้นไป	●
2	มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 60 ขึ้นไป	●
1	มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ต่ำกว่าร้อยละ 60	●

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

(3.1) พิจารณางานบริการ/ภารกิจหลักขององค์การมหาชน พร้อมกับจำแนกรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ ในแต่ละงานบริการ/ภารกิจหลักนั้น ๆ

(3.2) จำนวนรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ที่อยู่ในรายการขององค์การมหาชน จะพิจารณาจากรายการสำคัญ เช่น มีการใช้งบลงทุนสูง มีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและค่าเสื่อมสูง โดยองค์การมหาชนจำเป็นต้องแสดงรายการ ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผล

(3.3) ในการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าจะพิจารณาจากระดับการใช้ทรัพยากรขององค์การมหาชน ซึ่งหลักการนี้มุ่งเน้นการตรวจสอบปริมาณทรัพยากรที่องค์การมหาชนใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจหลักเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนนั้นบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยมีหลักการพิจารณาที่หลากหลาย เช่น

- เปรียบเทียบเงินทุนที่ใช้ไปกับผลลัพธ์ที่ได้ โดยผลลัพธ์ที่นำมาเปรียบเทียบจะเป็นตัวเลขทางการเงิน เช่น รายได้ กำไร หรือตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น ผลผลิต บริการ ซึ่งการประเมินเป็นตัวเงิน ต้องสามารถอ้างอิงข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ได้ เช่น การวิจัยหรือข้อมูลที่มีอยู่เกี่ยวกับโครงการหรือสถานที่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
- เปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นการวัดว่าองค์การมหาชนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพหรือไม่
- เปรียบเทียบความคุ้มค่าของตัวเลือกที่เป็นไปได้ เช่น การใช้วัสดุหรือเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน หรือการออกแบบสถานที่ให้บริการต่อสาธารณะในแบบต่าง ๆ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ที่มีการใช้ประโยชน์ และแสดงถึงผลความคุ้มค่าได้}}{\text{จำนวนรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ที่อยู่ในรายการขององค์การมหาชน}} \times 100$$

Tips:

1. การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจ องค์การมหาชนต้องวางแผนและบริหารจัดการเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรเหล่านั้น หากทรัพยากรดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หรือเสื่อมสภาพจนไม่สามารถใช้งานได้ องค์การมหาชนอาจพิจารณาบริหารจัดการโดยการจำหน่ายออกเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
2. ในการแจ้งรายการอุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่ขององค์การมหาชน ให้แสดงเฉพาะรายการสำคัญที่ใช้ในภารกิจหลักของหน่วยงาน เช่น รายการที่มีการใช้ลงทุนสูง มีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและค่าเสื่อมสูง มีความถี่ในการใช้งานบ่อยครั้ง มีการใช้งานร่วมกันหลายฝ่าย/หลายส่วนงาน ทั้งนี้ ไม่รวมอุปกรณ์สำนักงาน และรายการครุภัณฑ์ต่ำกว่าเกณฑ์

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- ผลจากการสังเกตการณ์ทรัพยากร ทรัพย์สิน อาคารสถานที่สำคัญขององค์การมหาชน
- รายการการใช้ประโยชน์ เช่น เอกสารใบลงทะเบียนผู้ใช้งาน ผู้รับบริการ
- งบการเงินและรายการค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการและการบำรุงดูแลรักษา
- แผนการใช้ประโยชน์ แผนการจำหน่ายทรัพย์สิน
- ผลการวิเคราะห์มูลค่าหรือความคุ้มค่าจากการใช้ประโยชน์ เช่น การประหยัดได้กับกรณีที่ต้องจัดจ้างหรือเช่าซื้อจากภายนอก จำนวนผู้รับบริการที่สามารถขยายฐานไปได้เพิ่มขึ้นจากการมีอุปกรณ์เครื่องมือในการบริการ

(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูล :

ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลรายละเอียดการใช้เครื่องมืออุปกรณ์

รายการ	งานบริการ/ ภารกิจหลัก	รายการสินทรัพย์/ พัสดุสำคัญ	มูลค่า ตอนจัดซื้อ (บาท)	ปีที่จัดซื้อ	ค่าเสื่อม ต่อปี (บาท)	ค่าใช้จ่ายในการบำรุง ดูแลรักษาแต่ละปี (บาท)	การใช้ประโยชน์	ความคุ้มค่า
1	การ ศึกษาวิจัย...	1. เครื่อง.... สำหรับ วิจัย/ให้บริการด้าน	XX	XX	XX	XX	เช่น <ul style="list-style-type: none"> • แสดงจำนวนผู้รับบริการ/การใช้งาน ต่อปี ในช่วง 3 ปี (2566 - 2568) • แสดงการเพิ่มขึ้นของผู้รับบริการ ในช่วง 3 ปี (2566 - 2568) • แสดงการบริการหรือการใช้ ประโยชน์เทียบกับ capacity 	การแสดงประโยชน์หรือ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ ที่แสดงถึงการใช้ประโยชน์ อาทิ การลดค่าใช้จ่ายของ ผู้รับบริการเมื่อ เทียบเคียงกับการใช้ บริการภาคเอกชน หรือ การส่งไปรับบริการยัง ต่างประเทศ
		2. ระบบควบคุม	XX	XX	XX	XX		
..								
..								

ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลรายละเอียดการใช้อาคารสถานที่

1. ข้อมูลอาคารสถานที่				2. ข้อมูลการใช้ประโยชน์					
				2.1 การใช้ประโยชน์เพื่อเป็นสำนักงาน		2.2 การใช้ประโยชน์สำหรับจัดกิจกรรม		2.3 การใช้ประโยชน์สำหรับให้เช่า	2.x การใช้ประโยชน์สำหรับ.....
รายการ	พื้นที่ตั้งสำนักงาน (ตรม.)	ค่าเช่าต่อปี (บาท)	ค่าเสื่อมต่อปี (บาท)	พื้นที่ใช้สอยสำหรับสำนักงาน (ตรม.)	จำนวนบุคลากร	พื้นที่ใช้สอยสำหรับจัดกิจกรรม (ตรม.)	รายละเอียดการใช้ประโยชน์	พื้นที่ใช้สอยสำหรับการให้เช่า (ตรม.)
ส่วนกลาง	ระบุพื้นที่สำนักงานซึ่งครอบคลุมอาคารที่เป็นส่วนของสำนักงานและอยู่ในการดูแลขององค์การมหาชนทั้งหมด	กรณีเป็นการเช่า	กรณีเป็นการก่อสร้างหรืออาคารของหน่วยงานเอง	พื้นที่แปลนที่ใช้สำหรับส่วนของสำนักงาน หรือระบุตารางเมตรของพื้นที่	ระบุจำนวนบุคลากรขององค์กรของสำนักงาน ทั้งเจ้าหน้าที่ประจำและลูกจ้างทุกประเภท ที่อาศัยหรือใช้ประโยชน์ในพื้นที่	ระบุตารางเมตรของพื้นที่และการใช้ในการจัดกิจกรรม อาทิ - ศูนย์วิจัยที่มีอุปกรณ์ขนาดใหญ่ - ศูนย์การแสดงสินค้า - ศูนย์ประชุมขนาดใหญ่	ขอให้แสดงรายละเอียดการใช้ประโยชน์ เช่น มีการใช้จัดกิจกรรมมากน้อยอย่างไรต่อปี	ระบุตารางเมตรและค่าเช่าต่อปี
..									
..									



บทที่ 5
องค์ประกอบที่ 3
กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (Ecosystem)

องค์ประกอบที่ 3 กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (Ecosystem)

1. หลักการ

การวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในกลไกระบบนิเวศเป็นการประเมินการทำหน้าที่ตามภารกิจขององค์การมหาชนในระบบนิเวศที่องค์การมหาชนเป็นส่วนหนึ่งหรือมีบทบาทหรือความสัมพันธ์ซึ่งการที่องค์การมหาชนพัฒนาตนเองอยู่เสมอและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงดำเนินการในสิ่งที่จำเป็นและมีความต้องการจากผู้มีส่วนได้เสีย/ผู้รับบริการก็จะส่งผลให้ภารกิจมีคุณค่า

2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.1 เพื่อสะท้อนการพัฒนาตนเอง การขับเคลื่อนภารกิจและสร้างผลกระทบที่สำคัญขององค์การมหาชน

2.2 เพื่อให้องค์กรที่มีความจำเป็นต่อระบบนิเวศของการพัฒนาประเทศได้ต่อยอด สร้างคุณค่า ตลอดจนเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน กล่าวคือไม่ทำซ้ำแต่ร่วมมือหรือเสริมในประเด็นที่เป็นช่องว่างของการพัฒนา

3. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 3

เป็นการพิจารณาบทบาทและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชนในเชิงการสร้างคุณค่าในระบบนิเวศว่า มีความเชื่อมโยง มีความสำคัญและจำเป็นในระบบนิเวศ หรือทับซ้อนกับการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นหรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญขององค์กรต่อปัจจัยแวดล้อมเพื่อหาความเชื่อมโยงในเนื้องานและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินการระหว่างหน่วยงาน โดยพิจารณาในประเด็นหลัก ได้แก่

3.1 การดำเนินการตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์การมหาชนสามารถเตรียมรับการประเมินได้อย่างสมบูรณ์ตามการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ของบันทึกข้อตกลงฯ

3.2 บทบาทขององค์การมหาชนในการเติมเต็มระบบนิเวศ ความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศ และความซ้ำซ้อน

3.3 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินภารกิจดังกล่าว โดยหน่วยงานอื่น เช่น ภาคเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยกว่าเพียงใด รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย

องค์ประกอบที่ 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)

ตัวชี้วัดที่ 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ร้อยละ 20)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนการพัฒนาตนเอง การขับเคลื่อนภารกิจและสร้างผลกระทบที่สำคัญขององค์การมหาชน และเพื่อให้องค์กรที่มีความจำเป็นต่อระบบนิเวศของการพัฒนาประเทศต่อยอดและสร้างคุณค่าจากงาน

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล		
5	<ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนทั้งหมด 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) <u>ไม่มีความ</u>ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 	●		
4	<ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนทั้งหมด 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นแต่ผลงานและได้รับความเชื่อมั่นจากกลุ่มเป้าหมายที่<u>สูงกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการซ้ำซ้อนกัน 	●		
3	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><u>กรณีที่ 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนแต่มีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่<u>สูงกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><u>กรณีที่ 2</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) <u>ไม่มีความ</u>ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น </td> </tr> </table>	<p><u>กรณีที่ 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนแต่มีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่<u>สูงกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน 	<p><u>กรณีที่ 2</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) <u>ไม่มีความ</u>ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 	●
<p><u>กรณีที่ 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนแต่มีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่<u>สูงกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน 	<p><u>กรณีที่ 2</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) <u>ไม่มีความ</u>ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 			
2	<ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นและมีผลงานได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่<u>ต่ำกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน 	●		
1	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><u>กรณีที่ 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นและมีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่<u>ต่ำกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><u>กรณีที่ 2</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) <u>ไม่มีความ</u>จำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) <u>ไม่มีความ</u>ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น </td> </tr> </table>	<p><u>กรณีที่ 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นและมีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่<u>ต่ำกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน 	<p><u>กรณีที่ 2</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) <u>ไม่มีความ</u>จำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) <u>ไม่มีความ</u>ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 	●
<p><u>กรณีที่ 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) มีความจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นและมีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่<u>ต่ำกว่า</u>เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน 	<p><u>กรณีที่ 2</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน 2) <u>ไม่มีความ</u>จำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา 3) <u>ไม่มีความ</u>ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 			

(3) การเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

(3.1) วิเคราะห์เป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน ว่าหน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่ออะไร มีเป้าหมายที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศในเชิงผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาประเทศอย่างไร เช่น การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในด้านต่าง ๆ การสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การบริการประชาชน การสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาต่าง ๆ

(3.2) วิเคราะห์ว่าจากเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชนมีกลไกที่เกี่ยวข้องอย่างไร โดยกลไกระบบนิเวศอาจเป็นองค์ประกอบ เป็น supply chain ที่จะเป็นแกนในการนำบริบทที่เกี่ยวข้องไปสู่เป้าหมาย อาทิ เป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถของ SME คือการสร้างระบบนิเวศของการดำเนินธุรกิจของ SME ตั้งแต่ต้นน้ำ (วัตถุดิบ ความรู้ กำลังแรงงาน เงินทุน) กลางน้ำ (การผลิต การค้า และการบริการ) จนไปถึงระดับปลายน้ำ (ด้านการตลาดและโลจิสติกส์)

(3.3) วิเคราะห์บทบาท (intervention) ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ เป็นการวิเคราะห์ว่าแต่ละองค์ประกอบภายใต้กลไกระบบนิเวศขององค์การมหาชน และหน่วยงานใด มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ต้องอยู่บนภารกิจตามกฎหมายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเมื่อประเมินผลจะสะท้อนได้ว่าแผนงานโครงการที่จัดสรรงบประมาณไปนั้น หน่วยงานที่ร่วมดำเนินการมีรูปแบบ/กลุ่มเป้าหมายเดียวกันและซ้ำซ้อนกันมากที่ห่วงโซ่กลไกใดหรือไม่ ผลของการวิเคราะห์จะสะท้อนได้ว่าหน่วยงานใดควรเป็นผู้ดำเนินการ งบประมาณควรลำดับความสำคัญ (priority) ไปที่หน่วยงานใด หรือบางหน่วยงานควรมุ่งเน้นในกลุ่มเฉพาะแทนการส่งเสริมครอบคลุมทุกกลุ่มหรือไม่ และหากการประเมินพบว่า บางเรื่องที่เป็นกลไกสำคัญที่รัฐบาลหรือเป้าหมายประเทศต้องการผลักดัน องค์การมหาชนยังมีหน้าที่หลักดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ การดำเนินการในบางเรื่องรัฐไม่ได้มีบทบาทเป็นผู้ดำเนินการ แต่เป็นผู้สนับสนุนหรือสร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวย เช่น มาตรการกระตุ้นทางภาษีหรืออื่น ๆ เท่านั้น ดังนั้น เมื่อเข้าใจกระบวนการดังกล่าวก็จะสามารถประเมินต่อได้ว่า การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรการดังกล่าวส่งผลมากพอหรือไม่ ถ้าไม่พอควรผลักดันให้มีโครงการของหน่วยงานใดเข้าไปเสริมในการผลักดันต่อให้เกิดผล

Tips:

1. กรณีที่องค์การมหาชนพบว่า มีหน่วยงานที่การดำเนินการใกล้เคียงกัน องค์การมหาชนควรนำเสนอผลการดำเนินงานที่โดดเด่นหรือแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการทำงานที่สูงกว่า
2. กรณีที่องค์การมหาชนดำเนินการนอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์การมหาชนควรให้ข้อมูลเหตุผล/ความจำเป็นเพิ่มเติม

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- ผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบที่ 2 และการศึกษาบทบาทขององค์การมหาชนในบริบทปัจจัยแวดล้อมการพัฒนาประเทศ
- ผลการสัมภาษณ์สำรวจความคิดเห็นต่อบทบาทคุณค่าขององค์การมหาชน และความคิดเห็นต่อคุณค่าขององค์การมหาชน ความซ้ำซ้อนเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ
- ผลการศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันแวดล้อมและบทบาทภารกิจผลการดำเนินงาน (ถ้ามี) ของหน่วยงานอื่น ๆ
- ผลการสำรวจความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชนที่สำรวจผู้มีส่วนได้เสีย

(5) ตัวอย่างการจัดทำคำอธิบายประกอบระบบนิเวศ (Ecosystem) :

เป้าหมายของการมีอยู่ขององค์การมหาชน	วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจขององค์การมหาชน	แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการในปี 2566 - 2568	ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ	ระบุหน่วยงานเทียบเคียง/เกี่ยวข้อง	เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซ้ำซ้อน
ขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยวของประเทศสูงขึ้นและเกิดความยั่งยืน	ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการจ้างงานและยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของท้องถิ่นให้ดีขึ้น	1. โครงการสร้างเครือข่ายการพัฒนาทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชน 2. โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนต้นแบบ 3. โครงการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและทุนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	มีความคาบเกี่ยวในบางส่วนในด้านการสร้างคุณภาพชีวิตและด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> ● กรม A (ภารกิจด้านการสร้างคุณภาพชีวิต) ● กรม B (ภารกิจด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์) ● องค์การมหาชน C (ภารกิจด้านการพัฒนาองค์ความรู้) 	1. การดำเนินการของกรม A เน้นที่การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน จึงเน้นไปที่การสร้างรายได้ แต่อาจไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อการสร้างระบบการจัดการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน 2. กรม B เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ไม่ได้ส่งเสริมครอบคลุมไปถึงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยตรง และการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวไม่ใช่ภารกิจโดยตรง ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย 3. องค์การมหาชน C เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้โดยทั่วไป ไม่ได้เฉพาะเจาะจงในด้านการท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว ซึ่งถือว่าเป็นส่วนเสริมให้ชุมชนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากฐานข้อมูล/องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีการรวบรวมไว้แล้วอย่างเป็นระบบและมีความหลากหลาย

บทที่ 6

Leadership

องค์ประกอบที่ 4 :

ความสามารถในการปรับตัว

Innovation

BCM

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(Resilience & Agility)

HRM

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience & Agility)

1. หลักการ

ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน โรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ เป็นความท้าทายที่องค์กรมหาชนต้องปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสมดุลระหว่าง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมหาชนจึงควรมียุทธศาสตร์ สำหรับการสร้างการเติบโตและการพัฒนาข้ามสาขาระหว่างสาขาต่าง ๆ กันมากขึ้น ตลอดจนการสร้างความปลอดภัย ในการบริหารองค์การทั้งในด้านโครงสร้างแบบแนวราบ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเพิ่มทักษะของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ซึ่งเป็นแนวคิดการปฏิบัติของภาครัฐสมัยใหม่ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมิน ในองค์ประกอบที่ 4 จึงเป็นการประเมินความสามารถขององค์กรมหาชนในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีกรอบแนวทางในการประเมินผล ดังนี้

- 1) การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำเป็นการประเมินจากวิสัยทัศน์ในการมองไปข้างหน้าถึงโอกาส และภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกับองค์กรและการนำองค์กรเพื่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง
- 2) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นการประเมินโดยพิจารณาจากการที่องค์กรได้นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติการ การให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการบริหารจัดการองค์กรภายใน
- 3) การรับมือต่อสภาวะวิกฤตเป็นการประเมินความพร้อมของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต หรือภัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอนาคต โดยพิจารณา ในประเด็น เช่น โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ strategic foresight มีการวิเคราะห์และ ทบทวนการจ้างงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและพัฒนาคนเก่ง การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง productivity และความสุขของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

2. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 4

การประเมินความสามารถขององค์กรมหาชนในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตกำหนด น้ำหนัก ร้อยละ 20 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 4 : ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience & agility)	น้ำหนัก (ร้อยละ)
4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision & leadership)	5
4.2 ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และธรรมาภิบาลข้อมูล (technology innovation & data governance)	
4.2.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ	2.5
4.2.2 การจัดการข้อมูลเพื่อยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ	2.5
4.3 ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (business continuity management)	3
4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management)	7

องค์ประกอบที่ 4 : ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience & agility)
ตัวชี้วัดที่ 4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (ร้อยละ 5)
(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เป็นการพิจารณาบทบาทของคณะกรรมการองค์การมหาชนและผู้บริหารต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ รองรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การมหาชน ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ และสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ จนองค์กรมีความพร้อมหรือมีความสามารถในการปรับตัวสูง พร้อมใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถ และมีความพร้อมในการบริหารความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจ

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ <u>โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption) ผู้บริหารได้ผลักดันนำนโยบายทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติสำเร็จ องค์กรมีความพร้อมหรือมีความสามารถในการปรับตัวสูง <u>จนเกิดผลต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ</u> 	●
4	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ <u>โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption) ผู้บริหารได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ <u>มีแผนและนำไปปฏิบัติสำเร็จร้อยละ 80 ขึ้นไป</u> 	●
3	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ <u>โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption) ผู้บริหารได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ <u>มีแผนและนำไปปฏิบัติสำเร็จร้อยละ 60 ขึ้นไป</u> 	●
2	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ <u>โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption) ผู้บริหารได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ <u>มีแผนงานแต่นำไปปฏิบัติสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 60</u> 	●
1	<ul style="list-style-type: none"> <u>มีแผนงานแต่ไม่ได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</u> 	●

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการปรับตัวขององค์การมหาชน เช่น

1) สถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจส่งผลต่อการดำเนินภารกิจ เช่น สถานการณ์ทางการเมือง การปิดล้อมสถานที่ราชการ ภัยพิบัติ โรคระบาด 2) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (disruption) ที่ส่งผลการเปลี่ยนแปลงภารกิจหรือการดำเนินการตามภารกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมหรือสังคมที่ส่งผลต่อการดำเนินภารกิจ รูปแบบแผนงาน/โครงการ หรือการให้บริการ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือระบบนิเวศทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกส่งผลให้องค์การมหาชนจะต้องปรับตัวให้มีความคล่องตัวมากขึ้น (organizational agility) ดังนั้น องค์การมหาชนจะต้องวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางกลยุทธ์ หรือวางแผนงานโครงการขององค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การมหาชน องค์การมหาชนจะต้องมีขีดความสามารถในการปรับบทบาทภารกิจ (business model) ที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคตและให้ความสำคัญกับการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มีความคล่องตัว รวมถึงการระบุโอกาสทางกลยุทธ์ (key strategic opportunities) และโอกาสที่ผ่านการคำนวณความเสี่ยงแล้ว (intelligent risk) ตามกรอบทิศทางงานขององค์กร เช่น องค์การมหาชนสามารถระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบการดำเนินภารกิจขององค์การมหาชน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ สร้างโอกาสหรือความได้เปรียบให้กับกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าหรือสามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- แผนปฏิบัติการ/งานขององค์การมหาชน กลยุทธ์ แผนงาน และความเชื่อมโยงกับการทบทวนปัจจัยตัวแปรที่องค์การมหาชนได้วิเคราะห์ไว้
- รายงานการประชุมหรือหลักฐานที่แสดงถึงบทบาทการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้บริหารในการให้นโยบายกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนการแสดงถึงการผลักดันวิสัยทัศน์หรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติจนสำเร็จ/เกิดผลต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Tips:

1. การผลักดันวิสัยทัศน์หรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ การแปลงนโยบาย วิสัยทัศน์ หรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดแผนการดำเนินงานหรือแผนงานโครงการรองรับ การปรับหรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการ/การให้บริการ โดยองค์การมหาชนจะต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมที่สะท้อนถึงความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการมอบหมายและจัดสรรทรัพยากร และนำไปสู่การดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้
2. การแปลงนโยบายหรือแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การรองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption) องค์การมหาชนอาจแสดงการวิเคราะห์ได้ทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติงาน หรือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูลด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ :

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ คณะกรรมการ/ผู้บริหาร องค์การมหาชนที่นำไปสู่การ ริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงาน โครงการใหม่ ๆ	กิจกรรมการดำเนินงานที่ ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการ ดำเนินงาน	หลักฐานการดำเนินงาน
<p>1.</p> <p>ข้อสังเกต :</p> <p>ข้อเสนอแนะ :</p>	<p>ได้นำข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ไปดำเนินการจัดทำโครงการ และได้จัดกิจกรรม ในวันที่ รวมถึงพัฒนาระบบ..... รายละเอียดการดำเนินงาน ประกอบด้วย</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p>3)</p>	<p>จากผลการดำเนินงาน โครงการดังกล่าว องค์การ มหาชนได้ทำการสำรวจ/ รวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลลัพธ์ ที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งพบว่ากลุ่มเป้าหมาย ได้รับ ประโยชน์จาก ได้แก่..... จากประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทำให้ พบว่า กลุ่มเป้าหมาย</p> <p>(เช่น สามารถลดค่าใช้จ่ายใน การเดินทางอย่างมีนัยสำคัญ จากการได้รับบริการทาง อิเล็กทรอนิกส์ที่องค์การ มหาชนพัฒนา โดยมี ค่าใช้จ่ายลดลงมากกว่า ร้อยละ)</p>	<p>เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • รายงานการประชุม ครั้งที่ ... เมื่อวันที่ ... (ที่มีข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ จนนำไปสู่การปฏิบัติ) • รายงานการประชุม ครั้งที่ ... เมื่อวันที่ ... (ที่นำเสนอรายงาน ผลการดำเนินงาน) • วาระการประชุมที่ นำเสนอผลการ ดำเนินงาน
<p>2.</p>			
<p>...</p>			
<p>*** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***</p>			

ตัวชี้วัดที่ 4.2 ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และธรรมาภิบาลข้อมูล (technology innovation & data governance) วัดผลจากตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 4.2.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับขีดความสามารถองค์กร และการบริการภาครัฐ (ร้อยละ 2.5)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เป็นการประเมินผลขีดความสามารถขององค์กรมหาชนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร และภารกิจหลักขององค์กร ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เช่น การเกิดผลิตภัณฑ์/งานบริการใหม่ ๆ การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ/การบริหารจัดการภายใน การประหยัดได้ของทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	กระบวนการที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) ทั้งหมด <u>เปลี่ยนเป็นดิจิทัล</u> หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรม แล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการ มากขึ้นอย่างคุ้มค่า	●
4	กระบวนการที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) ร้อยละ 70 ขึ้นไป <u>เปลี่ยนเป็นดิจิทัล</u> หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรม แล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการ มากขึ้นอย่างคุ้มค่า	●
3	กระบวนการที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) ร้อยละ 50 ขึ้นไป <u>เปลี่ยนเป็นดิจิทัล</u> หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรม แล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการ มากขึ้นอย่างคุ้มค่า	●
2	กระบวนการที่เป็นภารกิจหลัก (core business) ร้อยละ 30 ขึ้นไป <u>เปลี่ยนเป็นดิจิทัล</u> หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรม แล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการ มากขึ้นอย่างคุ้มค่า	●
1	มีการดำเนินการ บางกระบวนการงาน แต่พบว่ายังไม่ส่งผลต่อ <u>ประสิทธิภาพการทำงาน</u> หรือความสำเร็จในการทำงานใด ๆ	●

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

(3.1) การพิจารณากระบวนการงานที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business)

กระบวนการตามภารกิจหลักสำคัญ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และทิศทางขององค์การมหาชนที่ตั้งไว้ สำหรับกระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็ถือว่าเป็นกระบวนการที่อยู่ในกระบวนการที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) ด้วย

(3.2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้หรือมีการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการตามภารกิจหลักขององค์การมหาชนโดยมีเป้าหมายเพื่อส่งมอบคุณค่าต่อองค์กร ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) ในการวิเคราะห์ผล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ/ลดการใช้ทรัพยากร/ลดขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบริการภาครัฐใหม่ ๆ ให้มีคุณภาพมากขึ้น สามารถรองรับการบริการได้หลากหลาย สร้างโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

(3.3) การพิจารณาความคุ้มค่า

การพิจารณาความคุ้มค่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรมจะเป็นการพิจารณาในภาพรวมการลงทุน/การใช้จ่ายงบประมาณ เทียบกับผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จหลังการปรับปรุง/พัฒนา

Tips:

องค์การมหาชนควรมีการวิเคราะห์ pain point หรือปัญหาการให้บริการ/การดำเนินภารกิจ ตลอดจนความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้หรือการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการตามภารกิจหลัก

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- แผนปฏิบัติงานขององค์การมหาชนหรือแผนต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการพัฒนากระบวนการตามภารกิจหลักโดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี หรือการพัฒนานวัตกรรมหรือแผนอื่น ๆ
- เอกสาร/หลักฐานการแสดงให้เห็นความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการที่มากขึ้นตามเป้าหมายของการพัฒนาปรับเปลี่ยนที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการชี้แจงหรือแสดงหลักฐานผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่า

(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูล :

ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้

ภารกิจหลักสำคัญ (core business)	เหตุผล ที่พิจารณาว่าเป็น core business	ผลวิเคราะห์ การนำเทคโนโลยีมาใช้หรือ พัฒนานวัตกรรม	ผลสำเร็จจากการทำงาน หรืองานบริการหลังจาก นำเทคโนโลยีมาใช้หรือ พัฒนานวัตกรรม	ผลการพิจารณา ความคุ้มค่า
1.		อธิบายแสดงให้เห็นว่า ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ หรือพัฒนานวัตกรรม ในภารกิจหลักสำคัญ (core business) นั้นอย่างไร	อธิบายแสดงให้เห็นว่า เกิดผลสำเร็จในการ ทำงานหรือการให้บริการ อย่างไร อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การรายงานผลในเชิงสถิติ /การวิเคราะห์แนวโน้ม	อธิบายภาพรวม การลงทุน การใช้จ่าย งบประมาณเทียบกับ ผลสัมฤทธิ์หรือ ความสำเร็จหลังปรับปรุง
2.				
...				
*** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***				

ตัวชี้วัดที่ 4.2.2 การจัดการข้อมูลเพื่อยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ (ร้อยละ 2.5)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

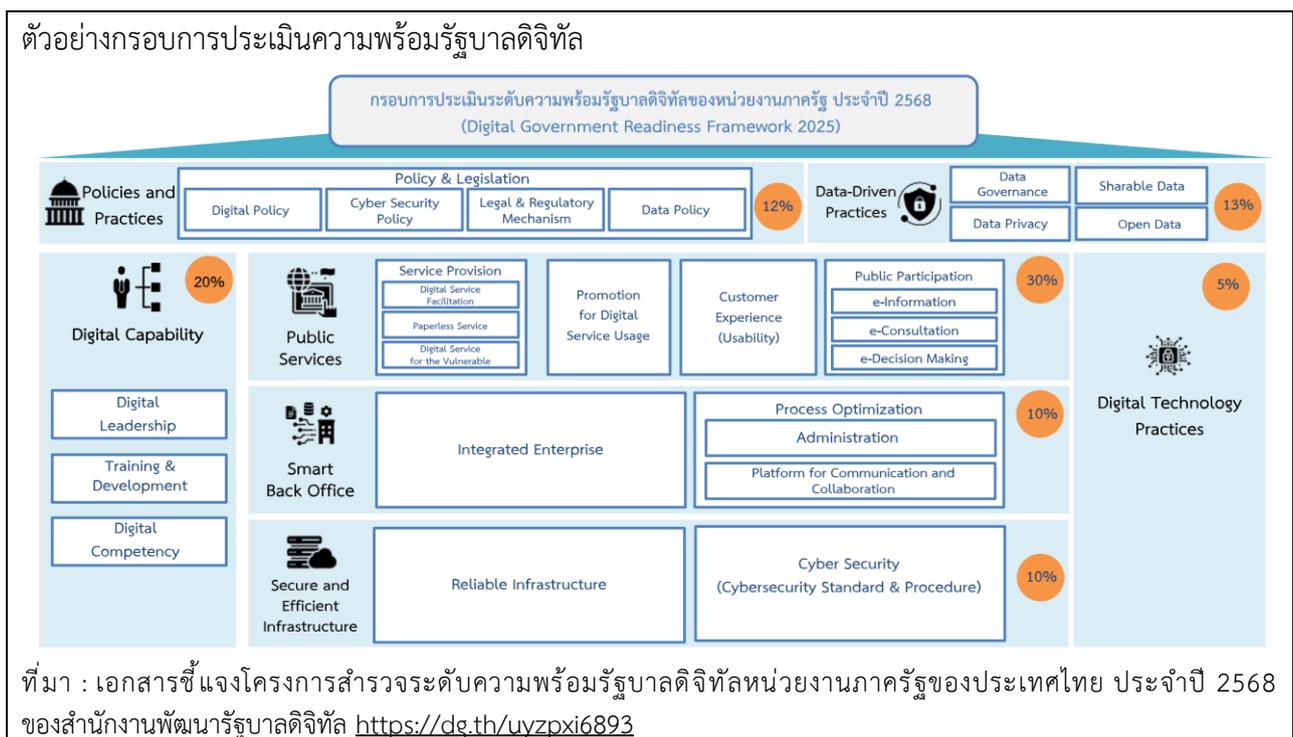
เป็นการวัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานสำหรับธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (data governance) การเปิดเผยข้อมูล (open data) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (personal data protection act) รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านข้อมูล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ภายในองค์กร (internal use)

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

พิจารณาจากผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณที่ประเมินผล โดยมุ่งเน้นเฉพาะผลการประเมินระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล (maturity model) ในหัวข้อ data policies และ data governance

(3) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :

สำนักงาน ก.พ.ร. จะพิจารณาจากผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)



Maturity Model	Sub Pillar	Topic	ระดับที่ 1 ระดับขั้นริเริ่ม (Initial)	ระดับที่ 2 ระดับขั้นต้น (Developing)	ระดับที่ 3 ระดับขั้นกลาง (Defined)	ระดับที่ 4 ระดับขั้นสูง (Managed)	ระดับที่ 5 ระดับขั้นสูงสุด (Optimizing)
Policies and Practices	Data Policy	<p>สำรวจการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานสำหรับ ธรรมชาติของข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) การแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data) การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) และ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) (P1.5, P1.6, P1.7, P1.8)</p>	<p>Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานไม่มีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA 	<p>Transparency</p> <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 1 แผนงาน 	<p>Constituent value</p> <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 2 แผนงาน 	<p>Insight-driven transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 3 แผนงาน 	<p>Sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA ครบทั้ง 4 แผนงาน
			<p>หมายเหตุ:การจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานตาม Data Policy มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านธรรมชาติข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) 2. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data) 3. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) 4. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) 				

Maturity Model	Sub Pillar	Topic	ระดับที่ 1 ระดับขั้นริเริ่ม (Initial) Foundational	ระดับที่ 2 ระดับขั้นต้น (Developing) Standardized	ระดับที่ 3 ระดับขั้นกลาง (Defined) Optimized	ระดับที่ 4 ระดับขั้นสูง (Managed) Integrated	ระดับที่ 5 ระดับขั้นสูงสุด (Optimizing) Exemplary
Data-Driven Practices	Data Governance	สร้างการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (P2.1, P2.1.1, P2.1.2, P2.1.3, P2.1.3.1, P2.1.3.2, P2.1.4, P2.1.5)	หน่วยงานยังไม่มีคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)	หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 3 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council) หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role) หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือกระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system) มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control) การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality) หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data 	หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 4 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council) หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role) หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือกระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system) มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control) การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality) หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data 	หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 5 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council) หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role) หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือกระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system) มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control) การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality) หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data และ หน่วยงานมีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ครบถ้วน จำนวน 2 ข้อย่อย <ul style="list-style-type: none"> มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้แก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ มีการปรับปรุงและทบทวนนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน 	หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 6 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council) หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role) หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือกระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system) มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control) การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality) หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data และ หน่วยงานมีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ครบถ้วน จำนวน 2 ข้อย่อย <ul style="list-style-type: none"> มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้แก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ มีการปรับปรุงและทบทวนนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน และ หน่วยงานมีการนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐไปใช้ประโยชน์ไม่น้อยกว่า 1 ด้านได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ด้านการวิเคราะห์ และนำข้อมูลมาใช้ ประโยชน์ภายในองค์กร (Internal Use) ด้านข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data) ด้านการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data)

ตัวชี้วัดที่ 4.3 ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (ร้อยละ 3)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เป็นการประเมินความพร้อมขององค์กรมหาชนต่อความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ประชาชนเจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของหน่วยงาน

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	<ul style="list-style-type: none"> มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP : Business Continuity Plan) โดยครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤตที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามแผนครบทุกสภาวะวิกฤตในรอบ 3 ปี 	●
4	<ul style="list-style-type: none"> มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) โดยครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤตที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามแผนทุกปีแต่ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต 	●
3	<ul style="list-style-type: none"> มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) โดยครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤตที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามแผนในรอบ 3 ปีแต่ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต 	●
2	<ul style="list-style-type: none"> มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) แต่ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามแผนทุกปี 	●
1	<ul style="list-style-type: none"> มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) ไม่มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามแผน 	●

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

(3.1) แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)

แผน BCP คือ แผนที่กำหนดแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตหรือภัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก ให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานบริการภาครัฐที่สำคัญต่อประชาชน

องค์กรมหาชนจะต้องวิเคราะห์บริการ/กระบวนการหลักที่มีความสำคัญซึ่งหากเกิดการหยุดชะงักจากเหตุการณ์จะเกิดผลกระทบและความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการวางแผนทรัพยากรหลักที่จำเป็นต้องใช้ในภาวะวิกฤต

(3.2) สถานะวิกฤตที่มีโอกาสเกิดขึ้น อาทิ ภัยธรรมชาติ (เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย ดินถล่ม) ภัยจากอุบัติเหตุ/อัคคีภัย ภัยจากความมั่นคง/ความไม่สงบ (เช่น การชุมนุมประท้วง/จลาจล) ภัยด้านสาธารณสุข (เช่น โรคระบาด การเจ็บป่วยของพนักงานจำนวนมากพร้อมกัน) ภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม การถูกโจมตีทางไซเบอร์ ข้อมูลรั่วไหล) โดยผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ได้แก่

- **ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับความเสียหายหรือไม่สามารถใช้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้ และส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ชั่วคราวหรือระยะยาว ซึ่งรวมทั้งการที่ผู้รับบริการไม่สามารถเข้าถึงสถานที่ให้บริการของหน่วยงานด้วย
- **ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หรือไม่สามารถจัดหา/จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญได้
- **ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ระบบงานเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศ หรือข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามปกติ
- **ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ตามปกติ
- **ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สามารถติดต่อหรือให้บริการหรือส่งมอบงานได้

(3.3) การทดสอบการปฏิบัติตามแผน

เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการจัดการความพร้อมต่อสถานะวิกฤตที่จัดเตรียมไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ เพื่อประเมินความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลในแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนกอบกู้ทรัพยากรและกระบวนการทำงานต่าง ๆ และกลับสู่ภาวะการดำเนินธุรกิจตามปกติได้ภายในระยะเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด รวมทั้งทดสอบและยืนยันสิ่งที่ได้มีการเตรียมการไว้สามารถทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบไปปรับปรุงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

(3.4) ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

ระยะเวลาภายหลังจากเกิดอุบัติการณ์ขึ้นที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการต้องกลับคืนสภาพเดิม กิจกรรมต้องกลับมาดำเนินการได้ และทรัพยากรต้องได้รับการฟื้นฟู โดยองค์การมหาชนต้องมีการกำหนดช่วงของระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพตามความเหมาะสม

Tips:

1. แผนบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต (BCP : Business Continuity Plan) ควรครอบคลุมกระบวนการสำคัญ เชื่อมโยงกับแผนอื่น ๆ ในองค์กร ใช้ได้จริงในสภาวะวิกฤต กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการซ้อมแผนเป็นประจำ และมีการปรับปรุงแผนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบ คน สถานที่
2. การเลือกสภาวะวิกฤตเพื่อจัดทำแผน BCP อาจวิเคราะห์ได้จากปัจจัย “ความน่าจะเป็น” (โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น) และ “ผลกระทบ” (ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น)
3. กรณีที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะวิกฤตที่ไม่เคยมีแผนฯ รองรับมาก่อน เช่น เหตุการณ์แผ่นดินไหว องค์การมหาชนต้องถอดบทเรียนจากผลกระทบที่ได้รับและเร่งดำเนินการจัดทำแผนฯ
4. การประเมินผลจะพิจารณาจากความพร้อมขององค์การมหาชนในการรองรับการจัดการในภาวะวิกฤต ทั้งการวางแผนและผลการทดสอบที่แสดงถึงความครอบคลุมทุกวิกฤตและสามารถฟื้นคืนสภาพได้ตามระยะเวลาที่กำหนดที่เหมาะสม

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan : BCP) ขององค์การมหาชน
- เอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการสอบทานแผนฯ
- เอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการทดสอบสถานการณ์วิกฤต และการดำเนินการเพื่อฟื้นคืนสภาพได้ตามเป้าหมาย

(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูล :

ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต

สภาวะวิกฤตที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร	แผนรองรับ	การทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามแผน	กรณีที่เกิดสภาวะวิกฤตได้มีการดำเนินการตามแผนฯ หรือไม่ อย่างไร (ถ้ามีการเกิดเหตุในช่วงการประเมินความคุ้มค่า)
1. ...	แนบไฟล์แผนประกอบการรายงานผล	ระบุช่วงเวลาที่ทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามแผนพร้อมแนบไฟล์หลักฐานประกอบ	อธิบายการดำเนินการตามแผนฯ และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ เช่น สามารถกลับมาให้บริการ/ดำเนินการได้ตามปกติภายในระยะเวลา พร้อมแนบไฟล์หลักฐานประกอบ
2.			
*** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***			

เงื่อนไขการประเมินผล : องค์การมหาชนจัดส่งข้อมูลแผนการบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมกับการรายงานผลตามตัวชี้วัด 4.3 ด้วย

ตัวชี้วัดที่ 4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 7)

(1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคต เช่น โครงสร้างที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ strategic foresight มีการวิเคราะห์และทบทวนการจ้างงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาคนเก่ง talent management วางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง productivity และความสุขของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันของบุคลากร ต่อองค์กร เป็นต้น

(2) เกณฑ์การประเมินผล :

ระดับ	เกณฑ์การให้คะแนน	แปลผล
5	มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน <u>ระดับที่ดีมาก</u>	●
4	มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน <u>ระดับที่ดี</u>	●
3	มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน <u>ระดับปานกลาง</u>	●
2	มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน <u>ระดับน้อย</u>	●
1	มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน <u>ระดับน้อยมาก</u>	●

Tips:

มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคต เช่น โครงสร้างที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ strategic foresight และ scenario หรือบริบทที่คาดว่าจะเกิดภัยคุกคามเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของบุคลากร เป็นต้น

น้ำหนัก	ร้อยละ 3	ร้อยละ 1	ร้อยละ 1	ร้อยละ 2
ระดับดีมาก	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงครบถ้วน ร้อยละ 100	ประเด็นความเห็น คนในองค์กรสอดคล้อง ร้อยละ 90 ขึ้นไป	ผลสำรวจความเชื่อมั่น ^{2/} ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ความผูกพันต่อองค์กรดี ^{3/} 4.21 ขึ้นไป (คะแนนเต็ม 5)
ระดับที่ดี	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 70 ขึ้นไป	ประเด็นความเห็น คนในองค์กรสอดคล้อง ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ผลสำรวจความเชื่อมั่น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ร้อยละ 75 ขึ้นไป	ความผูกพันต่อองค์กรดี 3.41 - 4.20 (คะแนนเต็ม 5)
ระดับปานกลาง	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป	ประเด็นความเห็น คนในองค์กรสอดคล้อง ร้อยละ 70 ขึ้นไป	ผลสำรวจความเชื่อมั่น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ร้อยละ 70 ขึ้นไป	ความผูกพันต่อองค์กรดี 2.61 - 3.40 (คะแนนเต็ม 5)
ระดับน้อย	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้น้อยกว่าร้อยละ 50	ประเด็นความเห็น คนในองค์กรสอดคล้อง ร้อยละ 60 ขึ้นไป	ผลสำรวจความเชื่อมั่น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ร้อยละ 60 ขึ้นไป	ความผูกพันต่อองค์กรดี 1.81 - 2.60 (คะแนนเต็ม 5)
ระดับน้อยมาก	ไม่มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลง	ประเด็นความเห็น คนในองค์กรสอดคล้อง ต่ำกว่าร้อยละ 60	ผลสำรวจความเชื่อมั่น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ต่ำกว่าร้อยละ 60	ความผูกพันต่อองค์กรดี 1.80 ลงไป (คะแนนเต็ม 5)

หมายเหตุ : ^{1/} และ ^{3/} กำหนดเกณฑ์การสำรวจโดยสำนักงาน ก.พ.ร.

^{2/} ใช้ผลสำรวจในประเด็นที่เกี่ยวข้องจากผลสำรวจความเชื่อมั่นในองค์ประกอบที่ 2

(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

(3.1) การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่

จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีภารกิจร่วมกันมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย องค์การมหาชนเป็นองค์กรภาครัฐที่ถูกตั้งขึ้นด้วยการออกแบบระบบการทำงาน ตลอดจนการสร้างกลไกรับการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงมาบริหารและขับเคลื่อนภารกิจที่มีความท้าทาย การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่ จะสามารถรองรับภารกิจที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและไม่ยึดติดกับการบริหารแบบมุ่งเน้นวิธีการหรือกระบวนการ มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายการจัดตั้งองค์การมหาชน

(3.2) ลักษณะองค์กรและกำลังคนที่มีความสามารถในการรับการเปลี่ยนแปลง เช่น

- มีการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ จากสิ่งแวดล้อม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างสุดโต่ง
- ระบบบุคลากรซึ่งต้องมีการกำหนดหน้าที่งานให้กว้าง (broad job definition) สร้างสมดุลระหว่างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) และการมีทักษะที่หลากหลาย (diversification) มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนคน เพื่อเผยแพร่วิธีการทำงานที่เป็นเลิศไปยังทุกส่วนขององค์กร

- มีการลงทุนในทักษะและสมรรถนะหลักที่สำคัญขององค์กร และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่จะนำทักษะและสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ประโยชน์
- ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นผู้ประกอบการภายใน (intrapreneurship : พนักงานที่มีทัศนคติแบบเจ้าของกิจการ ทุ่มเท กระตือรือร้น คิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเติบโตของบริษัท)

(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ผลการวิเคราะห์การเชื่อมโยงปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมากับการจัดโครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กร
- ผลการสำรวจความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ความผูกพันของบุคลากร

Tips:



1. ประเด็นที่ควรมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนงานรองรับภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงควรครอบคลุมประเด็น เช่น
 - โครงสร้างและอัตรากำลังที่รองรับกับภารกิจในปัจจุบัน และอนาคต โดยคำนึงถึงการทดแทนของเทคโนโลยี
 - การวิเคราะห์และทบทวนการจ้างงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่เร็วขึ้น เช่น การจ้างงานที่มีความยืดหยุ่นในเงื่อนไขการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานที่มีทักษะเฉพาะทาง
 - การวิเคราะห์ทบทวนสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นกับความต้องการที่หลากหลายและไม่เป็นภาระค่าใช้จ่ายภาครัฐในระยะยาว
 - การพัฒนาปรับปรุงปัจจัยที่ยังเป็นช่องว่าง (gap) ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร
2. การสำรวจความผูกพันองค์กรสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมิน



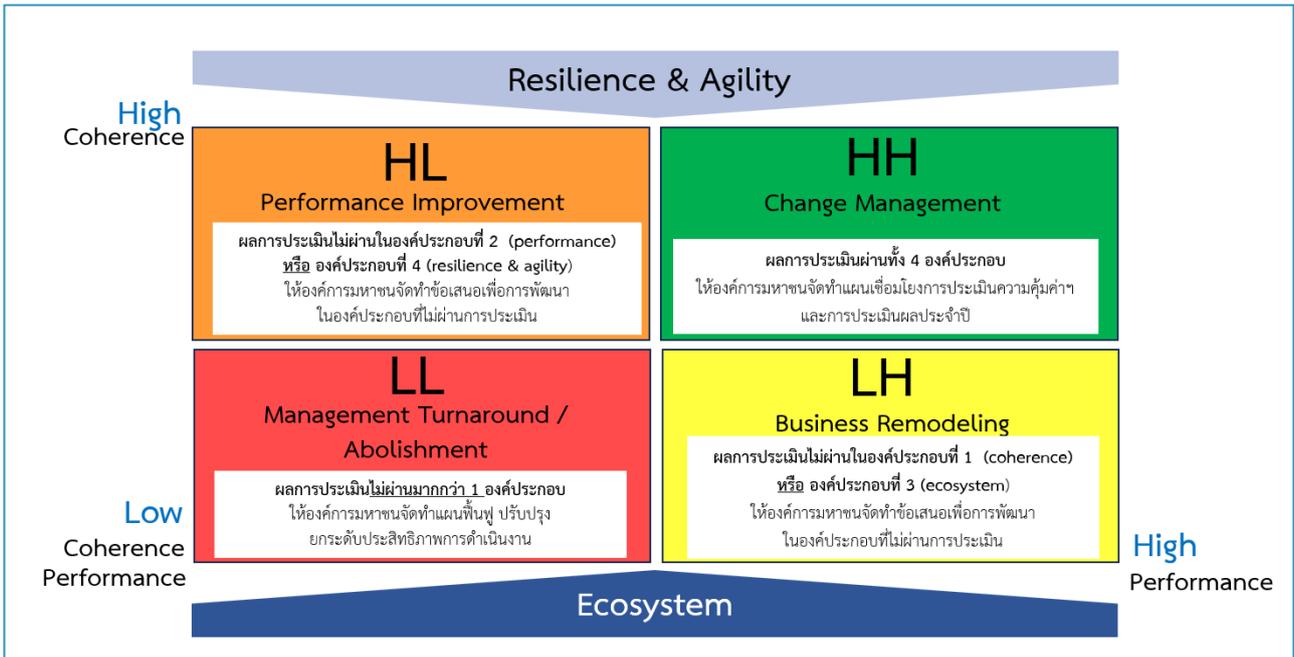
บทที่ 7

การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์กรมหาชน

1. การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่า

เมื่อองค์กรมหาชนดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเสร็จสิ้นตามที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฯ แล้ว จะวิเคราะห์ผลการประเมินและจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์กรมหาชนตามกลุ่มผลการดำเนินงาน ดังนี้



- 1) กรณี HH คือ องค์กรมหาชนที่มีผลการประเมินในระดับสูง*หรือผ่านการประเมินทั้ง 4 องค์ประกอบ
- 2) กรณี HL คือ องค์กรมหาชนที่ไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน หรือองค์ประกอบที่ 4 : ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 3) กรณี LH คือ องค์กรมหาชนที่ไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง หรือ องค์ประกอบที่ 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ
- 4) กรณี LL คือ องค์กรมหาชนที่ไม่ผ่านการประเมินมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ

2. แนวทางการดำเนินการต่อไป

2.1 องค์กรมหาชนที่มีผลการประเมินในระดับสูงหรือผ่านการประเมินทุกองค์ประกอบ (HH) ให้้องค์การมหาชนนั้น จัดทำแผนการเชื่อมโยงการประเมินความคุ้มค่าฯ และการประเมินองค์กรมหาชนประจำปี เพื่อให้คณะกรรมการองค์กรมหาชนเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรมหาชน และรายงานผลเมื่อสิ้นปีงบประมาณไปยังคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์กรมหาชน (กพม.) จนกว่าจะถึงรอบถัดไปของการประเมินความคุ้มค่าฯ ขององค์กรมหาชน

* หมายเหตุ : ผลการประเมินในระดับสูง หมายถึง ผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดผ่านเกณฑ์ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ Coherence Performance Ecosystem และ Resilience & agility

2.2 องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินในระดับปานกลางหรือไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (HL/LH) ให้องค์การมหาชนนั้นจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนในองค์ประกอบที่ไม่ผ่านการประเมิน พร้อมระบุระยะเวลาเพื่อการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามข้อเสนอให้ชัดเจน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (อ.กพม.) ให้ความเห็นชอบตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กพม. กำหนด

2.3 องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านการประเมินมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (LL) ให้องค์การมหาชนนั้นจัดทำแผนฟื้นฟู ปรับปรุง และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานในประเด็นหรือในองค์ประกอบเหล่านั้น พร้อมระบุระยะเวลาเพื่อการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนฯ ให้ชัดเจน ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อนำเสนอ อ.กพม. ให้ความเห็นชอบตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กพม. กำหนด

ทั้งนี้ องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (LL) สองรอบการประเมินติดต่อกัน หรือปรากฏข้อเท็จจริงว่าการดำเนินงานขององค์การมหาชนนั้นหมดความจำเป็นตามวัตถุประสงค์จัดตั้งให้สำนักงาน ก.พ.ร. รายงานผลการประเมิน/การดำเนินงานดังกล่าวพร้อมความเห็นที่มีต่อการคงอยู่หรือการปรับบทบาทภารกิจ หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือการยุบเลิก หรือการถ่ายโอนภารกิจขององค์การมหาชนไปให้หน่วยงานอื่น หรือการดำเนินการอื่นเสนอต่อ กพม. พิจารณาเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี

เพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์การมหาชน และการประเมินความคุ้มค่า ให้องค์การมหาชนกำหนดให้ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีสอดคล้องกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบตามที่ระบุไว้ในห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน

บทที่ 8

การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า
เพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นข้อตกลงในการยอมรับร่วมกันของการประเมินผลระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการในปีแรกของการเข้าสู่รอบปีประเมินผล เพื่อกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน บทบาทคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาการประเมินผล

เอกสารบันทึกข้อตกลงฯ

เอกสารบันทึกข้อตกลงฯ เป็นไปตามรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้

1. ส่วนหน้าของบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
2. เอกสารประกอบ 1 ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การมหาชน
3. เอกสารประกอบ 2 ตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
4. เอกสารประกอบ 3 แผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน
5. เอกสารประกอบ 4 รายละเอียดแบบประเมินผล (evaluation metrix) ตามแผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน
6. เอกสารประกอบ 5 แผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)
7. เอกสารประกอบ 6 คำอธิบายบทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)
8. เอกสารประกอบ 7 คำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

บันทึกข้อตกลง
การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

ระหว่าง

.....ชื่อองค์การมหาชน.....

กับ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน ระหว่าง

.....ชื่อองค์การมหาชน.....

กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนฉบับนี้เป็นข้อตกลงระหว่าง
.....ชื่อองค์การมหาชน..... ฝ่ายหนึ่ง กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
อีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีผลใช้บังคับนับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ข้อ 1 วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนตามที่คณะรัฐมนตรีในการประชุม
เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 ได้มีมติเห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่า
เพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี

ข้อ 2 ขอบเขตการดำเนินงาน

การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนเป็นการประเมินการดำเนินงาน
ขององค์การมหาชนในระยะยาว มุ่งเน้นการประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและความคุ้มค่าในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
โดยทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ ภายใต้
กรอบหลักเกณฑ์ วิธีการ เกณฑ์การประเมิน ระยะเวลา และเงื่อนไขตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริม
องค์การมหาชนกำหนด เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
โดยมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

.....ชื่อองค์การมหาชน.....ภายใต้การกำกับของ.....ชื่อคณะกรรมการ
องค์การมหาชน.....จะมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อให้เกิด
ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน และจะรายงานผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ไปยังสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการตามกำหนด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการ
เพื่อประเมินความคุ้มค่าฯชื่อองค์การมหาชน..... ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย
ว่าด้วยองค์การมหาชน และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสอบทานและกลั่นกรองผลการประเมิน
ความคุ้มค่าฯ ที่องค์การมหาชนรายงาน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน อันจะ
นำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจขององค์การ
มหาชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อการปรับปรุงหรือการทบทวนบทบาทภารกิจของ
องค์การมหาชนให้เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

ข้อ 3 ส่วนประกอบ...

ข้อ 3 ส่วนประกอบของบันทึกข้อตกลงฯ

บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้มีเอกสารประกอบท้ายซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของบันทึกข้อตกลงฯ ประกอบด้วย

เอกสารประกอบ 1 ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การมหาชน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์การมหาชน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์

เอกสารประกอบ 2 ตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนา องค์การมหาชน ได้แก่ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เกณฑ์การให้คะแนน

เอกสารประกอบ 3 แผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน ที่แสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ

เอกสารประกอบ 4 รายละเอียดแบบประเมินผล (evaluation matrix) ตามแผนภาพ ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน โดยจำแนกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ผลลัพธ์และผลกระทบ

เอกสารประกอบ 5 แผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศตามเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน

เอกสารประกอบ 6 คำอธิบายบทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

เอกสารประกอบ 7 ตารางแสดงคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชน ในระบบนิเวศ (ecosystem) ได้แก่ เป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจ ขององค์การมหาชน แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการ ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ หน่วยงาน เทียบเคียง เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซ้ำซ้อน

ข้อ 4 การทบทวน แก้ไขบันทึกข้อตกลงฯ

การทบทวน แก้ไข เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง หรือการยกเลิกข้อความบางส่วนของบันทึก ข้อตกลงฯ และเอกสารประกอบท้ายบันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้ สามารถกระทำได้โดยความเห็นชอบร่วมกัน ทั้งสองฝ่าย และให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของบันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้

บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้ ทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องกันแล้ว เพื่อเป็นหลักฐานจึงได้ลงลายมือชื่อ ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน

.....
(.....)

ประธานกรรมการ.....
วันที่

.....
(.....)

ผู้อำนวยการ.....

พยาน

.....
(.....)

ประธานอนุกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน
วันที่

.....
(.....)

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พยาน

ภารกิจและวิสัยทัศน์ของ.....ชื่อองค์การมหาชน.....

วัตถุประสงค์การจัดตั้ง
วิสัยทัศน์
พันธกิจ
เป้าหมาย/เป้าประสงค์การดำเนินการกิจ
ยุทธศาสตร์

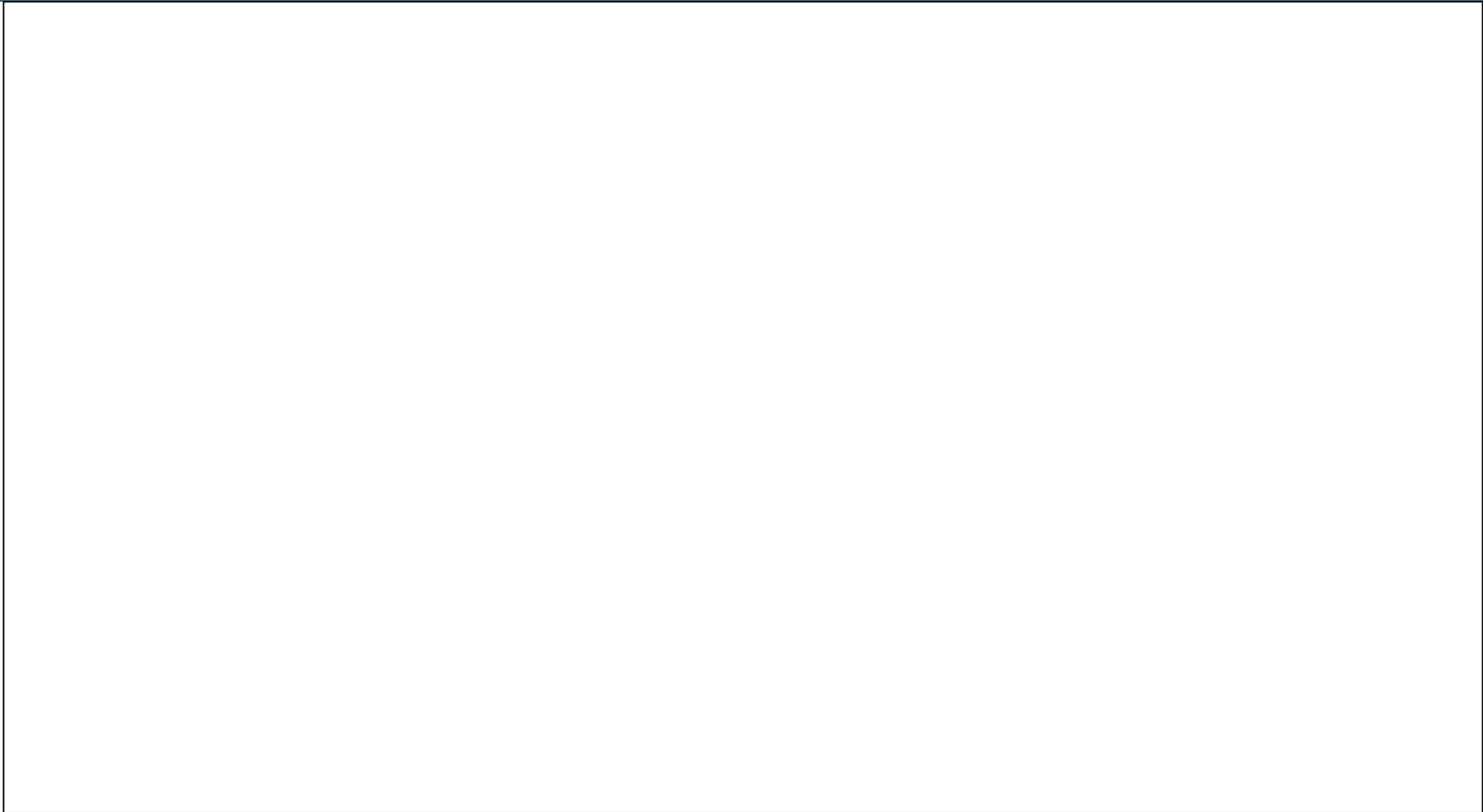
ตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์กรมหาชน

กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ	
		(W)	ปี 25...	ปี 25..	ปี 25..	1	2	3	4		5
1. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (coherence) (น้ำหนักร้อยละ 20)											
1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กรมหาชน	10				ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100		
1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ	10				ดำเนินการได้ต่ำกว่าร้อยละ 60	ดำเนินการได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป	ดำเนินการได้ร้อยละ 70 ขึ้นไป	ดำเนินการได้ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ดำเนินการได้ครบถ้วนร้อยละ 100		
2. ผลการปฏิบัติงาน (performance) (น้ำหนักร้อยละ 40)											
2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กรมหาชน	32										
2.1.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบ (รายละเอียดตามเอกสารประกอบ 4)	25				ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100		
2.1.2 ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย	7				น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก		
2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรมหาชน	8										
2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	6										

กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
	(W)	ปี 25...	ปี 25..	ปี 25..	1	2	3	4	5	
2.2.1.1 สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณ/เงินทุนไปใช้ในการขับเคลื่อนแผนงานโครงการตามภารกิจ	3				ร้อยละ 40	ร้อยละ 45	ร้อยละ 50	ร้อยละ 55	ร้อยละ 60	
2.2.1.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวม	3				ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	
2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่	2				คุ่มค่าต่ำกว่าร้อยละ 60	คุ่มค่าร้อยละ 60 ขึ้นไป	คุ่มค่าร้อยละ 70 ขึ้นไป	คุ่มค่าร้อยละ 80 ขึ้นไป	คุ่มค่าร้อยละ 100	
3. กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem) (น้ำหนักร้อยละ 20)										
3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (รายละเอียดตามเอกสารประกอบ 5 - 7)	20				1	2	3	4	5	
4. ความสามารถในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience & agility) (น้ำหนักร้อยละ 20)										
4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision & leadership)	5				1	2	3	4	5	

กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
	(W)	ปี 25...	ปี 25..	ปี 25..	1	2	3	4	5	
4.2 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (technology innovation & data governance)	5									
4.2.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้ในการยกระดับ ขีดความสามารถองค์กร และการบริการภาครัฐ	2.5				1	2	3	4	5	
4.2.2 การจัดการข้อมูลเพื่อยกระดับขีด ความสามารถองค์กรและ การบริการภาครัฐ	2.5				1	2	3	4	5	
4.3 ด้านการบริหารความพร้อม ต่อสภาวะวิกฤติ (business continuity management)	3				1	2	3	4	5	
4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management)	7				1	2	3	4	5	
น้ำหนักรวม	100									

แผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ของ.....ชื่อองค์กรมหาชน.....



รายละเอียดแบบประเมินผล (evaluation matrix) ตามแผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain ของ.....ชื่อองค์การมหาชน.....)

มิติ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 25...	คำนิยาม/คำอธิบาย	สูตรการคำนวณ	ข้อมูลพื้นฐาน	ข้อมูลที่ใช้ ในการประเมินผล	แหล่งที่มา/ วิธีการจัดเก็บ	ระยะเวลา การจัดเก็บ
ผลลัพธ์	1.							ปีงบประมาณ 25... - 25...
	2.							
	3.							
	ก.							
ผลกระทบ	1.							ปีงบประมาณ 25... - 25...
	2.							
	3.							
	ก.							

แผนผังความสัมพันธ์ของ.....ชื่อองค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

คำอธิบายบทบาทของ.....ชื่อองค์การมหาชน.....ในระบบนิเวศ (ecosystem)

อธิบายภาพแผนผังความสัมพันธ์ของ.....ชื่อองค์การมหาชน..... ในระบบนิเวศ (ecosystem)

ตารางแสดงคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

เป้าหมายการมีอยู่ ขององค์การ มหาชน	วัตถุประสงค์จัดตั้ง และพันธกิจ ขององค์การมหาชน	แผนงาน/โครงการ/ภารกิจ ที่จะดำเนินการ ในปี 25... - 25...	ความซ้ำซ้อน กับหน่วยงานอื่น ๆ	ระบุหน่วยงาน เทียบเคียง	เหตุผล และความจำเป็น ที่จะต้องดำเนินการ ซ้ำซ้อน	หมายเหตุ

สามารถศึกษาตัวอย่างบันทึกข้อตกลงฯ ขององค์การมหาชนได้ที่

<https://poportal.opdc.go.th/cabinet-resolution-manage-files.php?type=16>



