# คู่มือการประเมินความคุ้มค่า
## เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568

**C**oherence
**P**erformance
**E**cosystem
**R**esilience & Agility



ฉบับเดือนพฤษภาคม 2568

# คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 มีมติเห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนในระยะยาวโดยเฉพาะความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและความคุ้มค่าในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

คู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนฉบับนี้ จะเป็นกรอบแนวทางในการประเมินความคุ้มค่าฯ 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 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน | 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 ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (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 บัญญัติให้**การจัดตั้งองค์การมหาชนมีจุดมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด** และอยู่ภายใต้ระบบการประเมินผลตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) กำหนด เพื่อให้องค์การมหาชนมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการตามความเหมาะสมภายใต้การกำกับดูแลโดยมีเป้าหมายที่แน่ชัด ประกอบกับ**คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 เห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี โดยครอบคลุมทั้งองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ**

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

1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (coherence)

2) ผลการปฏิบัติงาน (performance)

3) กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)

4) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience and agility)

ผลการประเมินจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานการปฏิบัติภารกิจขององค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนการปรับปรุงหรือทบทวนบทบาทภารกิจขององค์การมหาชนให้เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน หรือการทบทวนความจำเป็นในการคงอยู่ขององค์การมหาชนต่อไป

**การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน จะมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร.** เพื่อกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ วิธีการ เกณฑ์การประเมิน ปฏิทินการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขที่ กพม. กำหนด ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นปีแรกที่องค์การมหาชนเข้าสู่ระบบการประเมินความคุ้มค่าฯ **โดยมีการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์บทบาทความสัมพันธ์ในการดำเนินงานขององค์การมหาชนเชิงการสร้างคุณค่าในระบบนิเวศ (ecosystem)** ในอีก 3 ปีข้างหน้า เพื่อเป็นกรอบทิศทาง ตัวชี้วัด ตลอดจนเป้าหมายสำหรับการประเมินผลองค์การมหาชน

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

## 1.2 วัตถุประสงค์

คู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่

1) เพื่อให้องค์การมหาชนสามารถดำเนินการและเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินได้อย่างสอดคล้องตามแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

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



# บทที่ 2

# กรอบการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

# กรอบการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

## 2.1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้




**ภาพที่ 2-1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน (CPER Model)**

| องค์ประกอบ | หลักการประเมิน |
|---|---|
| **1. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (coherence)** | **พิจารณาว่าองค์การมหาชนได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เจตนารมณ์การจัดตั้ง** และสนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่าง**ครบถ้วนหรือไม่** |
| 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน | เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนได้มีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามกฎหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ (เจตนารมณ์ในการจัดตั้งองค์กร) |
| 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนต่าง ๆ ของประเทศ | เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนมีการดำเนินภารกิจเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนต่าง ๆ ของประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินการหรือไม่ |
| **2. ผลการปฏิบัติงาน (performance)** | **พิจารณาว่าองค์การมหาชนดำเนินการบรรลุค่าเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การมหาชน รวมถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน** การใช้จ่ายงบประมาณและการใช้โอกาสของความเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลสัมฤทธิ์ |
| 2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชน | เพื่อประเมินผลการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนในสองมิติหลักดังนี้ |

| องค์ประกอบ | หลักการประเมิน |
|---|---|
| | 1) **การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในเชิงผลลัพธ์และผลกระทบ**ที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงานตามภารกิจองค์กร (result chain analysis) และเครื่องมือในการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากการดำเนินภารกิจขององค์การมหาชน<br>2) **ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โดยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียต่อภารกิจขององค์การมหาชนและออกแบบเครื่องมือการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งครอบคลุมประเด็นหลักต่าง ๆ เช่น<br>- ความเชื่อมั่นต่อนโยบายและการดำเนินงานขององค์การมหาชน<br>- ความเชื่อมั่นต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานขององค์การมหาชน<br>- ความเชื่อมั่นต่อบุคลากรขององค์การมหาชน |
| 2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน | เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน ทั้งงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่สำหรับการดำเนินภารกิจและการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การบำรุงรักษา และวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีมิติการประเมินดังนี้<br>1) **ประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ** เป็นการพิจารณาสัดส่วนงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจหรือยุทธศาสตร์ การบริหารแผนงานและการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ และการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ<br>2) **การบริหารทรัพยากร** เป็นการพิจารณาการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ อุปกรณ์เครื่องมือ อาคารสถานที่ |
| **3. กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)** | **พิจารณาบทบาทและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชนในเชิงการสร้างคุณค่าในระบบนิเวศว่า มีความเชื่อมโยง มีความสำคัญและจำเป็นในระบบนิเวศ หรือทับซ้อนกับการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นหรือไม่** โดยใช้วิธีการวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญขององค์กรต่อปัจจัยแวดล้อมเพื่อหาความเชื่อมโยงในเนื้องานและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินการระหว่างหน่วยงาน **โดยพิจารณาในประเด็นหลัก** ได้แก่<br>1) **บทบาทขององค์การมหาชนในการเติมเต็มระบบนิเวศ**<br>2) **การเปรียบเทียบประสิทธิภาพ**ในการดำเนินภารกิจดังกล่าว โดยหน่วยงานอื่น เช่น ภาคเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยกว่าเพียงใด<br>3) **การดำเนินการตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน**โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์การมหาชนสามารถเตรียมรับการประเมินได้อย่างสมบูรณ์ตามการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ของบันทึกข้อตกลงฯ |

| องค์ประกอบ | หลักการประเมิน |
|---|---|
| **4. ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience & agility)** | พิจารณาความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จาก 4 หัวข้อหลัก ได้แก่<br>1) ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision & leadership)<br>2) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (technology & innovation)<br>3) ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (business continuity management)<br>4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) |

**ตัวชี้วัดการประเมินจากกรอบการประเมินข้างต้น กำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนัก ดังนี้**

| ตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|---|---|
| **องค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence) (ร้อยละ 20)** | |
| 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน | 10 |
| 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ | 10 |
| **องค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน (performance) (ร้อยละ 40)** | |
| 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 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem) (ร้อยละ 20)** | |
| 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ | 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** |

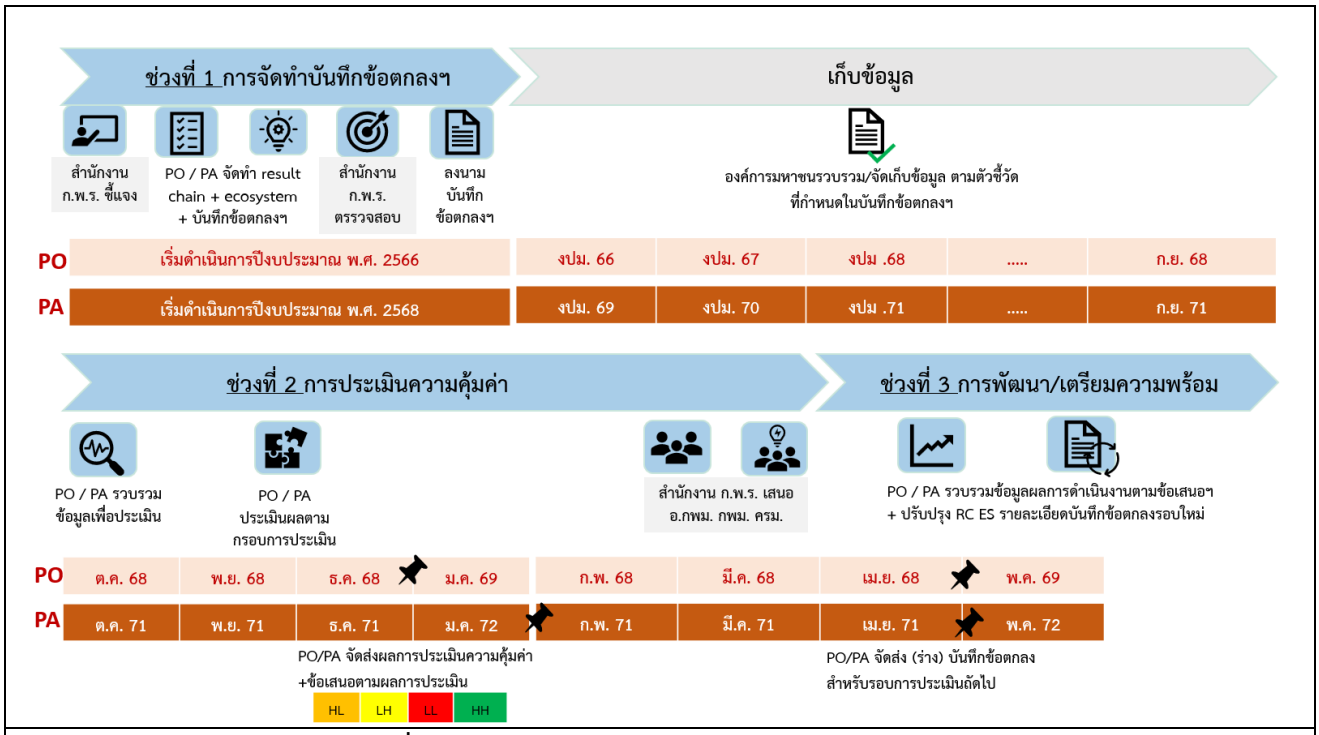
## 2.2 ปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าฯ

ปฏิทินและระยะเวลาของการดำเนินการสำหรับการประเมินผลความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน **แบ่งเป็น 3 ช่วง** ดังนี้

**ช่วงที่ 1** การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าฯ

**ช่วงที่ 2** การประเมินความคุ้มค่า

**ช่วงที่ 3** การพัฒนาองค์กรและการเตรียมความพร้อมสำหรับรอบการประเมินถัดไป ภาพรวมปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการตามภาพที่ 2-2



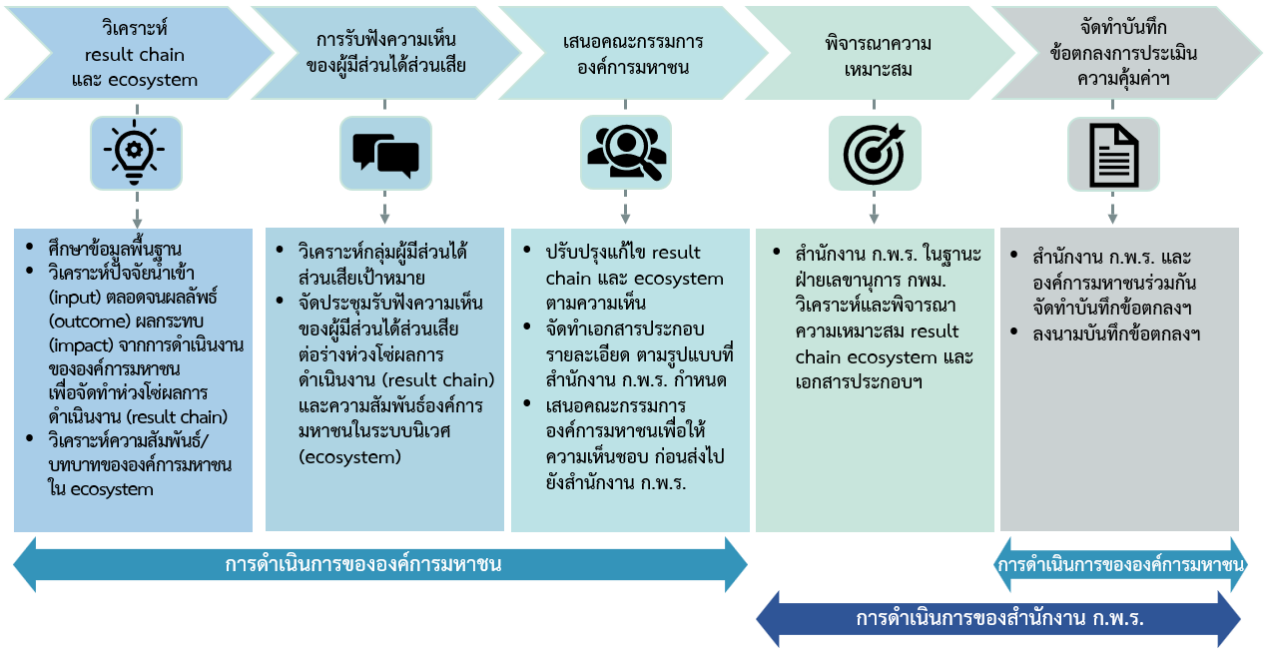

**ภาพที่ 2-2 ภาพรวมปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการ**

- หากมีการเปลี่ยนแปลงกรอบระยะเวลาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความคุ้มค่าฯ สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งให้องค์การมหาชนทราบเป็นระยะ
- การดำเนินภารกิจและพัฒนาองค์กรตามบันทึกข้อตกลงฯ หากมีเหตุให้องค์การมหาชนไม่สามารถดำเนินการตามบันทึกข้อตกลงฯ ได้ให้แจ้งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อร่วมกันพิจารณา

## 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า และการประเมินความคุ้มค่าสรุปได้ ดังนี้

**ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า**




**ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าฯ**

### 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 ณ ปีงบประมาณที่ประเมินผล**จากการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งและเป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ประเทศในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง **โดยนำเสนอในรูปแบบห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) รวมถึงวิเคราะห์บทบาทและการทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์จัดตั้งขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)** บริบทหรืออุตสาหกรรมที่องค์การมหาชนเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนกับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในแต่ละภารกิจที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศ ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การมหาชนที่เกิดขึ้นในระบบนิเวศ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของภารกิจหรือโอกาสในการดำเนินงานขององค์การมหาชนในระบบนิเวศดังกล่าว

เพื่อความเป็นอิสระในการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) บทบาทองค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบการประเมินความคุ้มค่าฯ องค์การมหาชนอาจจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการดำเนินการ

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

**2.3.2 การรับฟังความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

**องค์การมหาชนวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มเป้าหมายและจัดประชุม**เพื่อนำเสนอ (ร่าง) ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชนและ (ร่าง) ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียและนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์

**2.3.3 เสนอคณะกรรมการองค์การมหาชน**

**องค์การมหาชน**ปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชนและ (ร่าง) ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ตามความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมจัดทำเอกสารประกอบรายละเอียดเพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ (รูปแบบเอกสารแสดงในบทที่ 8) โดยเสนอให้คณะกรรมการองค์การมหาชนพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้ อาจมีการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนเพิ่มเติม เช่น ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดประจำปี ข้อเสนอแนะการปรับบทบาทภารกิจตามกฎหมายขององค์การมหาชน ข้อเสนอแนะบทบาทภารกิจของหน่วยงานอื่น ๆ ข้อเสนอแนะกลไกด้านทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์การมหาชนมีประสิทธิภาพเป็นไปตามบทบาท แผนการดำเนินงาน และเป้าหมายดังที่ได้กำหนดไว้

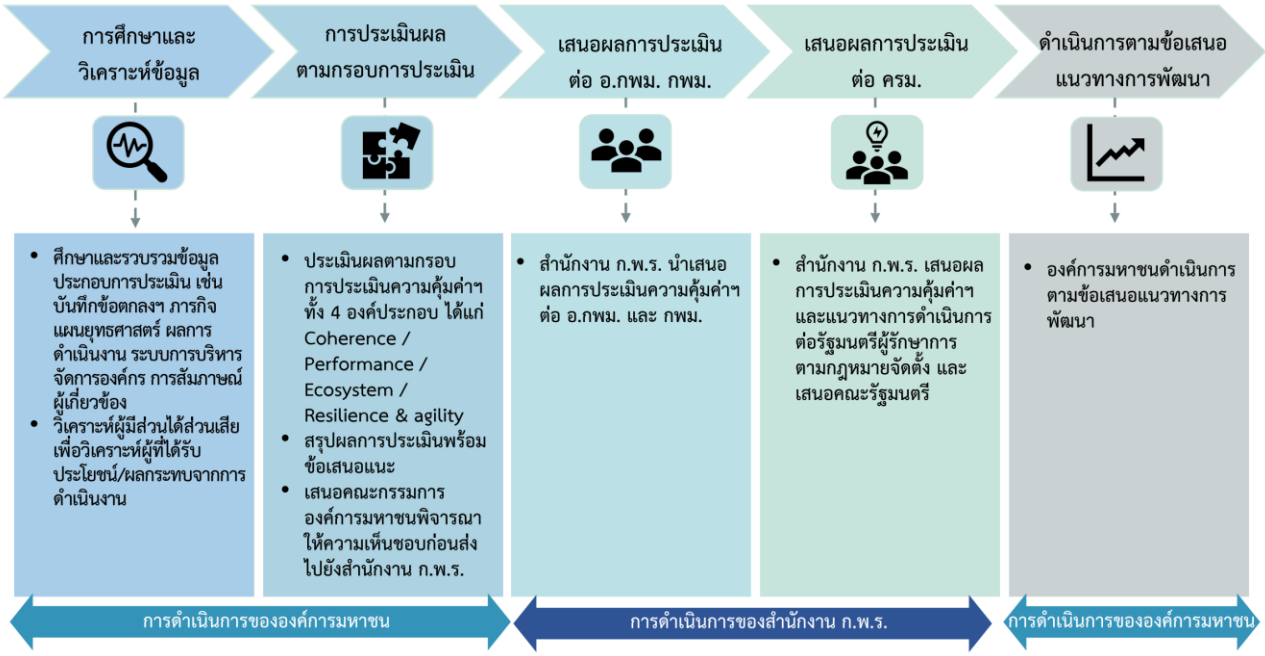
**2.3.4 พิจารณาความเหมาะสม**

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

**2.3.5 จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าฯ**

**สำนักงาน ก.พ.ร. และองค์การมหาชนร่วมกันจัดทำบันทึกข้อตกลง**การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน**และลงนามบันทึกข้อตกลงฯ** ระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีผู้อำนวยการองค์การมหาชนและเลขาธิการ ก.พ.ร. ร่วมลงนามเป็นพยาน (รูปแบบเอกสารแสดงในบทที่ 8)

**ขั้นตอนการประเมินความคุ้มค่าและการพัฒนาองค์กร**




**แผนภาพที่ 2-4 ขั้นตอนการประเมินความคุ้มค่าและการพัฒนาองค์กร**

### 2.3.6 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

**(1) องค์การมหาชนศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์** เช่น

(1.1) บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน พร้อมทั้งเอกสารประกอบ กรณีที่องค์การมหาชนมีการทบทวนบันทึกข้อตกลงฯ ต้องใช้บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับล่าสุดที่ได้รับการเห็นชอบจากทั้ง 2 ฝ่ายแล้ว

(1.2) ข้อมูลภารกิจขององค์การมหาชน เช่น หน้าที่และอำนาจตามกฎหมายจัดตั้ง วัตถุประสงค์การจัดตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้าง

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

(1.4) ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน เช่น ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ผลการประเมินตามตัวชี้วัดประจำปี ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริการ ความเชื่อมั่นต่อองค์กร และรายงานประจำปีขององค์กร

(1.5) ข้อมูลระบบการบริหารจัดการขององค์การมหาชน เช่น การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รายงานการประชุมคณะกรรมการ เอกสารเสนอของบประมาณ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ เอกสารขอบเขตการศึกษารายโครงการ ข้อเสนอรายโครงการ รายงานผลฉบับสมบูรณ์รายโครงการ

**(2) การวิเคราะห์**

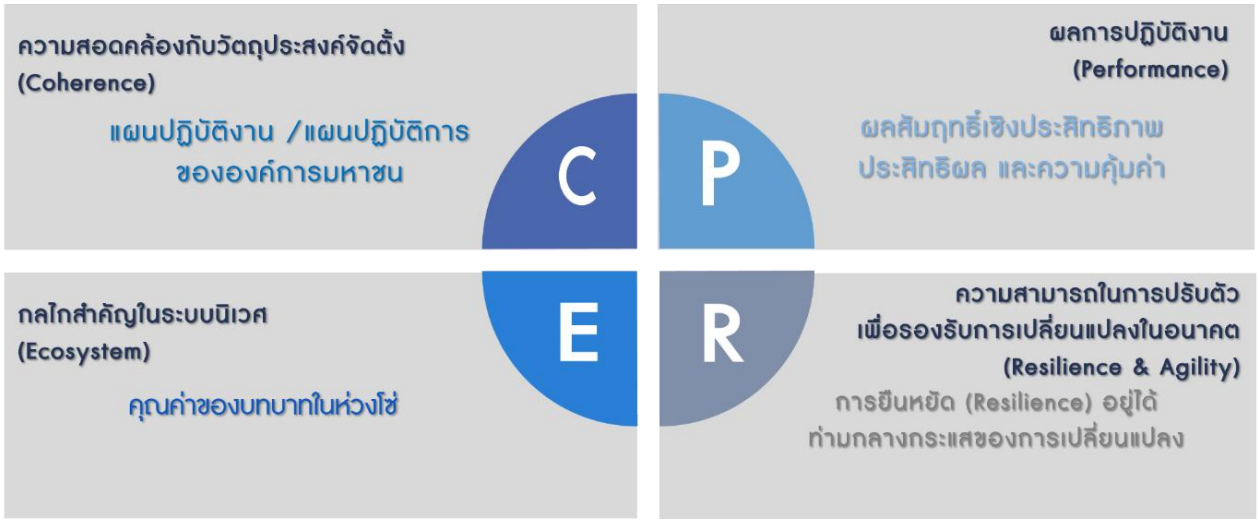
(2.1) องค์การมหาชนวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารข้างต้นและสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง/การพัฒนาการดำเนินงานขององค์การมหาชน

(2.2) การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงระยะเวลาของการประเมินผลตามข้อ 2.1 จะศึกษาภารกิจ/กระบวนงานขององค์การมหาชนและจำแนกผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละภารกิจ/กระบวนงาน เช่น ผู้มาใช้บริการ ผู้ร่วมพัฒนา ผู้ร่วมกิจกรรมดำเนินงานกับองค์การมหาชน ผู้ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การมหาชน ทั้งนี้ การวิเคราะห์และคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสียจะต้องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) หน่วยงานที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามภารกิจ อาทิ ทำงานร่วม ทำงานส่งต่อ/รับต่อจากองค์การมหาชน 2) หน่วยงานที่ไม่ได้ร่วมแต่เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในกลไกระบบนิเวศขององค์การมหาชน 3) ผู้รับบริการปัจจุบันและอาจเป็นผู้รับบริการในอนาคต 4) หน่วยงานกำกับ/กำหนดนโยบาย เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ 5) หน่วยงานที่เป็นผู้ถูกกำกับจากองค์การมหาชน

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

### 2.3.7 การประเมินตนเองตามกรอบการประเมิน (self-assessment)

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




**(2) สรุปผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะ**

องค์การมหาชนสรุปผลการประเมินในแต่ละส่วนตามช่วงระยะเวลาที่ประเมินผลโดยเชื่อมโยงการประเมินผลภาพรวมพร้อมจัดทำข้อเสนอแนะโดยครอบคลุม การทบทวน การปรับบทบาทภารกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง

ให้องค์การมหาชนเสนอผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ต่อคณะกรรมการองค์การมหาชนพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร.

**2.3.8 เสนอผลการประเมินต่อ กพม.**

ภายหลังที่องค์การมหาชนจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. **จะมีกระบวนการสอบทานผลการประเมินตนเองขององค์การมหาชน**โดยที่ปรึกษาภายนอกของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งอาจมีการเข้าตรวจสอบผลการดำเนินงานและการประเมินตนเองขององค์การมหาชนรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นที่ประเมินหรือขอเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเสนอต่อคณะอนุกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (อ.กพม.) และคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.)

**2.3.9 เสนอผลการประเมินต่อคณะรัฐมนตรี**

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

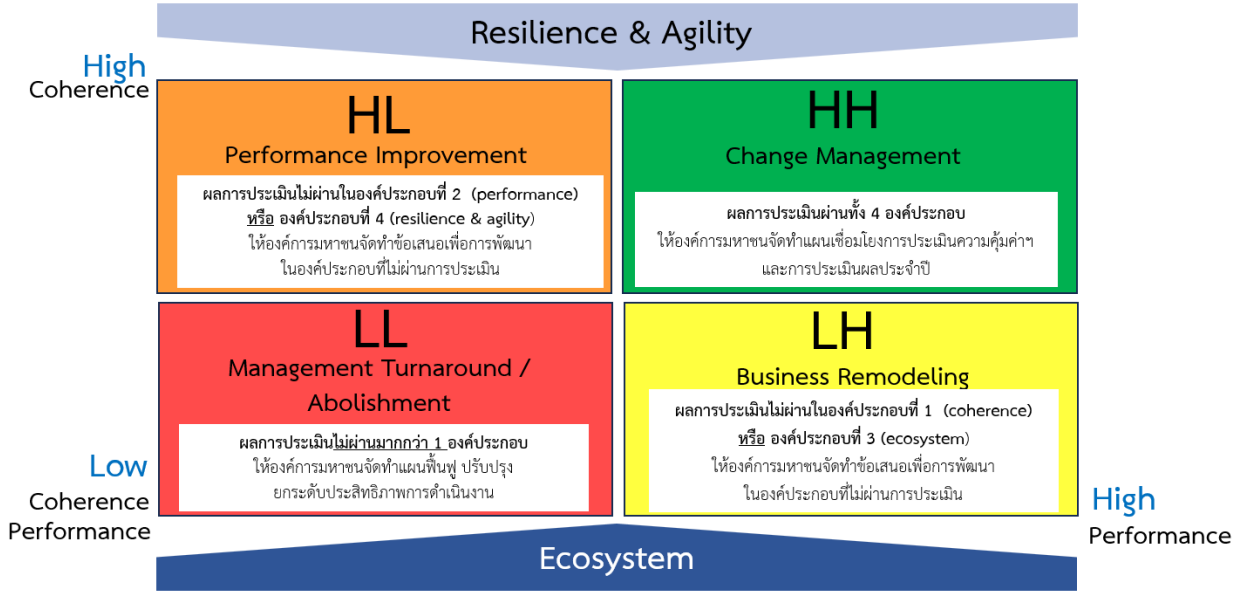
**2.3.10 ดำเนินการตามข้อเสนอแนวทางการพัฒนา**

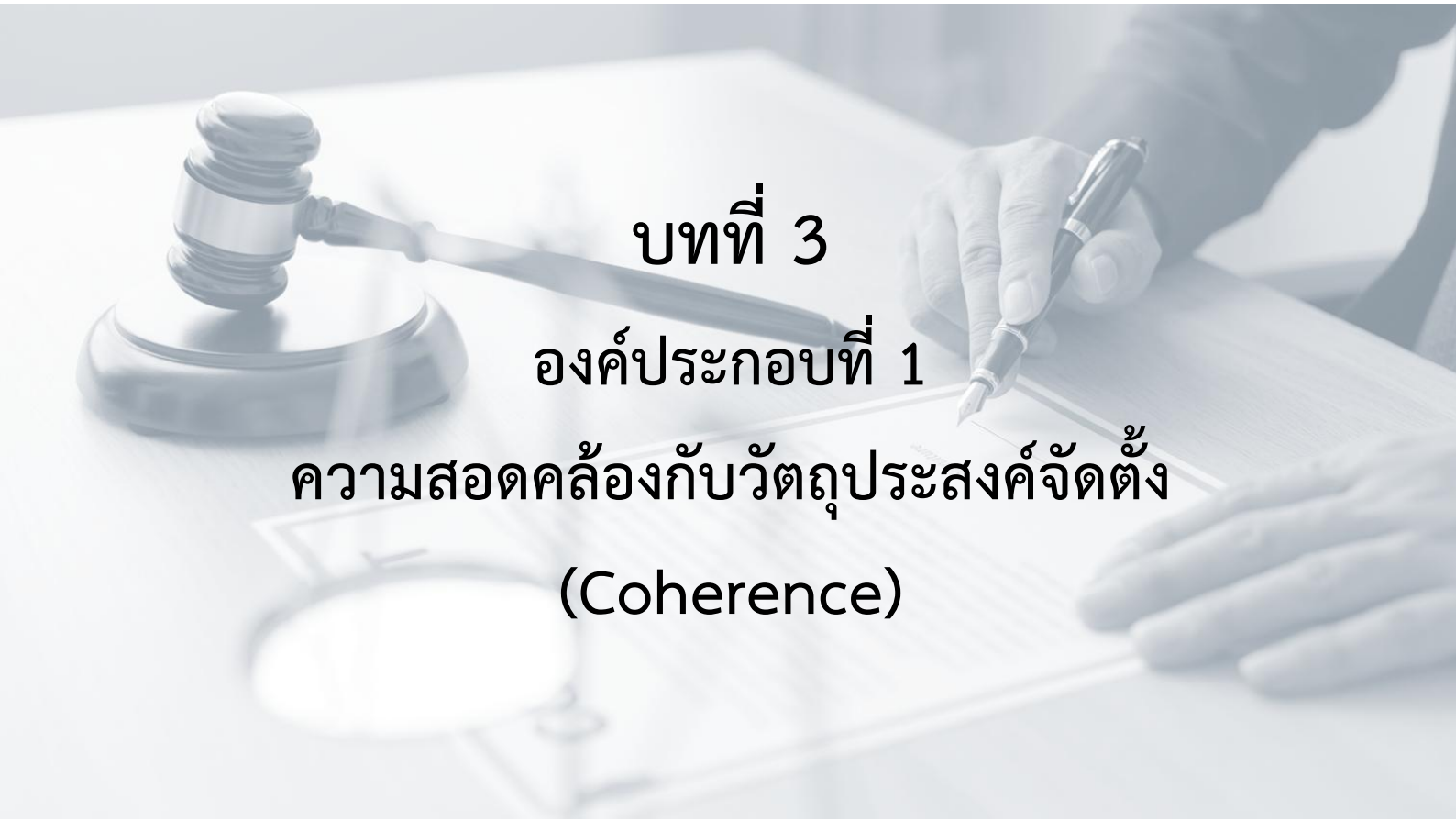
ภายหลังที่องค์การมหาชนรับทราบผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งผลให้องค์การมหาชนดำเนินการตามข้อเสนอแนวทางการพัฒนาโดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ สรุปดังนี้ (รายละเอียดแนวทางการสรุปผลแสดงในบทที่ 7)

(1) องค์การมหาชนที่มี**ผลการประเมินในระดับสูงหรือผ่านการประเมินทุกองค์ประกอบ (HH)** ให้องค์การมหาชนนั้น จัดทำแผนการเชื่อมโยงการประเมินความคุ้มค่าฯ และการประเมินองค์การมหาชนประจำปี

(2) องค์การมหาชนที่มี**ผลการประเมินในระดับปานกลางหรือไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (HL/LH)** ให้องค์การมหาชนนั้นจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนในองค์ประกอบที่ไม่ผ่านการประเมิน

(3) องค์การมหาชนที่มี**ผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านการประเมินมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (LL)** ให้องค์การมหาชนนั้นจัดทำแผนฟื้นฟู ปรับปรุง และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานในประเด็นหรือในองค์ประกอบเหล่านั้น





# บทที่ 3

# องค์ประกอบที่ 1

# ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง

# (Coherence)

# องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (Coherence)

## 1. หลักการ

องค์การมหาชนถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะ โดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การกำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งจะกำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งของแต่ละองค์การมหาชน ดังนั้น การดำรงอยู่ขององค์การมหาชนนั้น ๆ จะต้องแสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินการตามภารกิจครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและเกิดผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนได้แสดงถึงการมีบทบาทสำคัญและสามารถร่วมพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศและนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

## 2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.1 เพื่อประเมินความครบถ้วนของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน

2.2 เพื่อประเมินการดำเนินงานตามภารกิจที่มีบทบาทสำคัญเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

**Tips:**

1. องค์การมหาชนต้องพิจารณาว่าหน่วยงานตนเองจัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร นั่นคือ เจตนารมณ์ในการจัดตั้งและต้องทำภารกิจอะไรเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง
2. องค์การมหาชนต้องแสดงให้เห็นว่าการดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งที่ผ่านมาเกิดผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งองค์กรหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำไปสู่การทบทวนวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรต่อไป

## 3. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 1

การดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งได้ครบถ้วน จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของเจตนารมณ์การจัดตั้งองค์การมหาชนนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมหาชนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและร่วมพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งกำหนดน้ำหนัก ร้อยละ 20 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

| องค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence) | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|---|---|
| 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน | 10 |
| 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ | 10 |

## องค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence)

**ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน (ร้อยละ 10)**

**(1) เป้าหมายการประเมิน :**

เพื่อประเมินภารกิจที่องค์การมหาชนดำเนินการอยู่ว่าสอดคล้องและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งหรือไม่ และยังคงสามารถตอบสนองกับสถานการณ์หรือความต้องการด้านการพัฒนาประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง หรือต้องยกเลิก หรือต้องเพิ่มเติมภารกิจใหม่เพื่อให้องค์การมหาชนยังคงเป็นหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาประเทศได้ในฐานะหน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชนซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว

การพิจารณาการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนที่บรรลุตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งจะพิจารณาการดำเนินการตามบทบาท/ภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและการดำเนินการนั้นส่งผลให้องค์การมหาชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ

**(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 :**

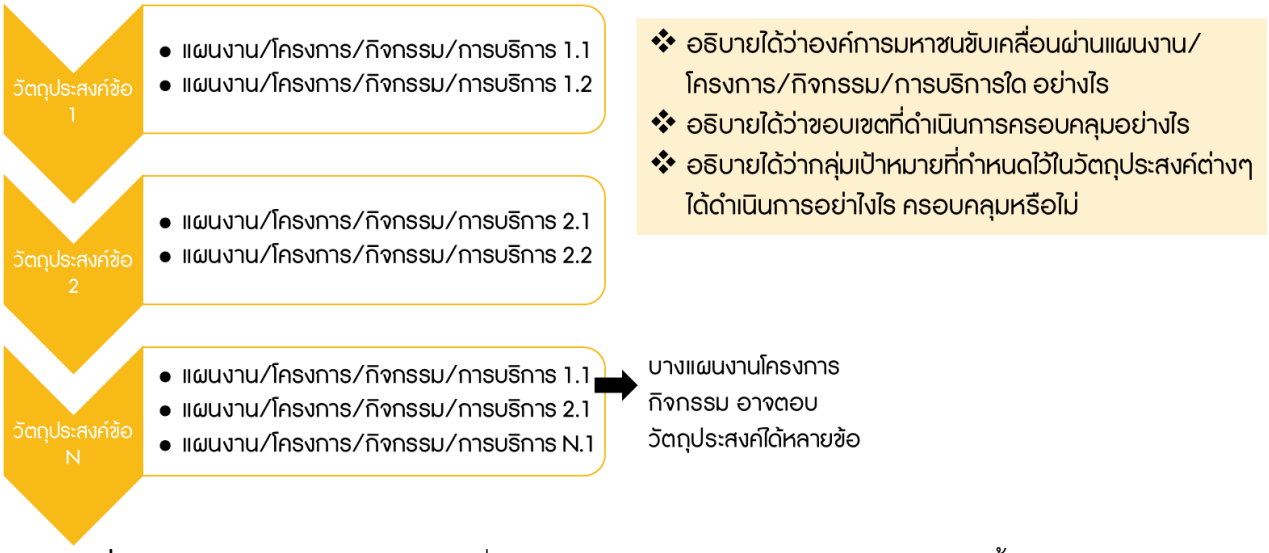
**(3.1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์การมหาชน** เช่น เอกสารประกอบคำขอการจัดตั้งกฎหมายจัดตั้งขององค์การมหาชน หรือเอกสารการขอแก้กฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชน เพื่อให้เข้าใจถึงเจตนารมณ์ในการจัดตั้งหน่วยงาน

กรณีที่วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน มีขอบเขตการทำงานที่กว้างและไม่ชัดเจนจนไม่สามารถระบุภารกิจหรือดำเนินภารกิจได้อย่างครอบคลุม อาทิ การส่งเสริมสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมโดยไม่ได้มีการระบุขอบเขต 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. องค์การมหาชนต้องดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งได้ครบถ้วนและส่งผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง หากพบว่าการดำเนินภารกิจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งจะมีการปรับลดคะแนนไปตามลำดับ
3. การดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนควรให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ได้รับผลประโยชน์ เช่น ไม่ขยายขอบเขตกลุ่มเป้าหมายกว้างจนเกินไปจนไม่เกิดประสิทธิผล หรือดำเนินการซ้ำอยู่กับกลุ่มเดิมจนไม่ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดที่ต้องดำเนินการ
4. การดำเนินภารกิจที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อาจทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะไปผลักดันภารกิจหลัก

**(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :** เช่น

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

**(5) ตัวอย่างการสรุปความเชื่อมโยง :**

**<u>ตัวอย่าง</u> การสรุปความเชื่อมโยงการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งของ**

**..... (องค์การมหาชน)**

| วัตถุประสงค์การจัดตั้ง | แผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรม ที่ดำเนินการ ปี 2566 – 2568 | คำอธิบายการดำเนินการ |
|---|---|---|
| <u>หลักการ</u> | | |
| ระบุวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร | ระบุแผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อผลักดันการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชน โดยการดำเนินการ จะใช้งบประมาณ หรือไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการก็ได้ | อธิบายการดำเนินการของหน่วยงานว่าเป็นไปอย่างไร หากไม่สอดคล้องกับที่ระบุไว้ให้ระบุเหตุผลและความจำเป็น |
| *** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ *** | | |

Tips:

1. ภารกิจองค์การมหาชนต้องถ่ายทอดมาจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามกฎหมายจัดตั้ง (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. การดำเนินภารกิจได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งจำเป็นต้องเข้าใจถึงเจตนารมณ์การจัดตั้งอย่างแท้จริง จึงจะส่งผลให้องค์การมหาชนวางบทบาทและสถานะขององค์กรในระบบนิเวศได้อย่างถูกต้อง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น มีเป้าหมายในการดำเนินภารกิจที่ชัดเจน
3. กระบวนการหาข้อมูลเชิงลึก นอกจากพิจารณาจากเอกสารการดำเนินงานต่าง ๆ แล้ว องค์การมหาชนควรสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์การดำเนินภารกิจขององค์การมหาชนว่ามีความถูกต้องหรือเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

## ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ (ร้อยละ 10)

**(1) เป้าหมายการประเมิน :**

เพื่อประเมินบทบาทภารกิจขององค์การมหาชนว่า ภารกิจที่ดำเนินการอยู่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน ทั้งนี้ แม้ในทางปฏิบัติองค์การมหาชนแต่ละแห่งจะมีภารกิจการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งที่ชัดเจนแล้ว และภารกิจเหล่านั้นอาจไม่ได้ถูกกำหนดไว้โดยตรงในแผนระดับชาติหรือแผนการพัฒนาประเทศ แต่หากพิจารณาถึงเจตนารมณ์การจัดตั้งองค์การมหาชน จะพบว่าทุกองค์การมหาชนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม ดังนั้น ความครบถ้วนของการดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามแผนชาติระดับต่าง ๆ และการบรรลุเป้าหมาย จะเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินว่าการดำเนินภารกิจขององค์การมหาชนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง 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 | ● |

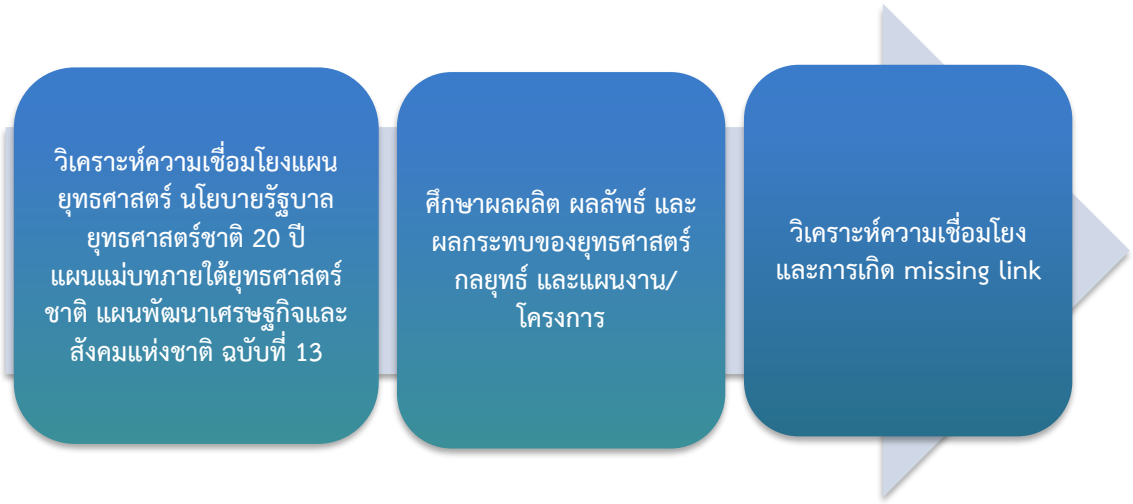
กรณีการดำเนินการที่สนับสนุนประเด็นการพัฒนาประเทศที่วิเคราะห์แล้วพบว่า องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก แล้วองค์การมหาชนไม่ได้แสดงบทบาทหรือมีการดำเนินการให้สอดรับกับการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ระดับคะแนนที่ได้จะไม่เกิน 2 คะแนน

**(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :**

**การประเมินผลจะมีการวิเคราะห์เป้าหมายของยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ นโยบายรัฐบาลในช่วงระยะเวลาที่ประเมินผล (ทุก 3 ปี) เพื่อพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องกับองค์การมหาชน** ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาการดำเนินการขององค์การมหาชนว่า ได้ดำเนินการสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างครอบคลุมตามภารกิจอย่างไร และครบถ้วนหรือไม่ โดยเบื้องต้นจะวิเคราะห์ผ่านแผนงานโครงการภารกิจการดำเนินงานต่าง ๆ ว่าเป้าหมายหรือประเด็นการพัฒนาประเทศ และนโยบายรัฐบาลเหล่านั้นองค์การมหาชนมีแผนงานโครงการรองรับอย่างไร เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ และนโยบายรัฐบาลหรือไม่

**Tips:**

1. องค์การมหาชนควรมีการศึกษายุทธศาสตร์ แผนการพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ นโยบายรัฐบาลให้รอบด้าน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ขององค์การมหาชนได้อย่างชัดเจนว่าภารกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งครอบคลุมประเด็นการพัฒนาประเทศ หรือนโยบายรัฐบาลในเรื่องใด และเรื่องที่ดำเนินการนั้น ๆ มีผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ประเทศอย่างไร มีความไม่สอดคล้องหรือช่องว่าง (missing link) ในประเด็นใด
2. การปรับลดคะแนนจะพิจารณาไปตามลำดับความสำคัญของบทบาทองค์การมหาชนที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยหากองค์การมหาชนไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในประเด็นที่สำคัญภายใต้บทบาทภารกิจขององค์การมหาชนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งได้อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะในการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาที่สำคัญนั้นมีองค์การมหาชนเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักจะปรับลดคะแนนไปตามผลกระทบ




**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 :**

**<u>ตัวอย่าง</u> การวิเคราะห์ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ**

| แผนยุทธศาสตร์ประเทศ /นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง | แผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/กิจกรรม ที่ดำเนินการ ปี 2566 – 2568 | คำอธิบายการดำเนินการ |
|---|---|---|
| **<u>หลักการ</u>** | | |
| ระบุรายละเอียดยุทธศาสตร์ประเทศ /นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ที่องค์การมหาชนจะต้องดำเนินการ | ระบุแผนงาน/โครงการ/ภารกิจ/ กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อผลักดัน เป้าหมายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ประเทศที่เกี่ยวข้อง จะใช้งบประมาณ หรือไม่ใช้งบประมาณในการ ดำเนินการก็ได้ | อธิบายการดำเนินการของหน่วยงานว่าเป็นไป อย่างไร หากมีประเด็นเป้าหมายการพัฒนา ประเทศที่องค์การมหาชนไม่ได้ดำเนินการ หรือยังขาดความสมบูรณ์ให้ระบุเหตุผลและ ความจำเป็น |
| *** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ *** | | |



# บทที่ 4
# องค์ประกอบที่ 2
# ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

# องค์ประกอบที่ 2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

**1. หลักการ**

องค์การมหาชนจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดในวัตถุประสงค์จัดตั้ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance) เป็นการพิจารณาว่าองค์การมหาชนได้ดำเนินการบรรลุค่าเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนส่งผลกระทบสำคัญไปยังเศรษฐกิจและสังคมของประเทศรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชนที่ใช้โอกาสของความเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

**2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน**

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนในลักษณะการส่งผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานจนส่งผลกระทบสำคัญต่อระบบหรือต่อประเทศ ตลอดจนส่งผลต่อความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

2.2 เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน ทั้งงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ อาคารสถานที่สำหรับการดำเนินภารกิจและการให้บริการต่าง 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 ซึ่งจะช่วยผลักดันให้องค์การมหาชนมุ่งเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น สำหรับการประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การมหาชนจะพิจารณาทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคมให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์การมหาชน

การประเมินผลจะประเมินตามตัวชี้วัดที่ได้วิเคราะห์ไว้ในห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน โดยจะพิจารณาผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบที่กำหนดไว้

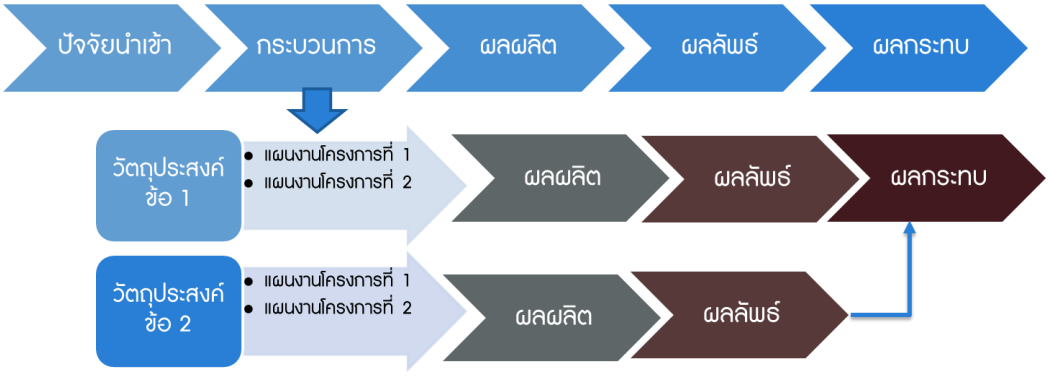
**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| 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

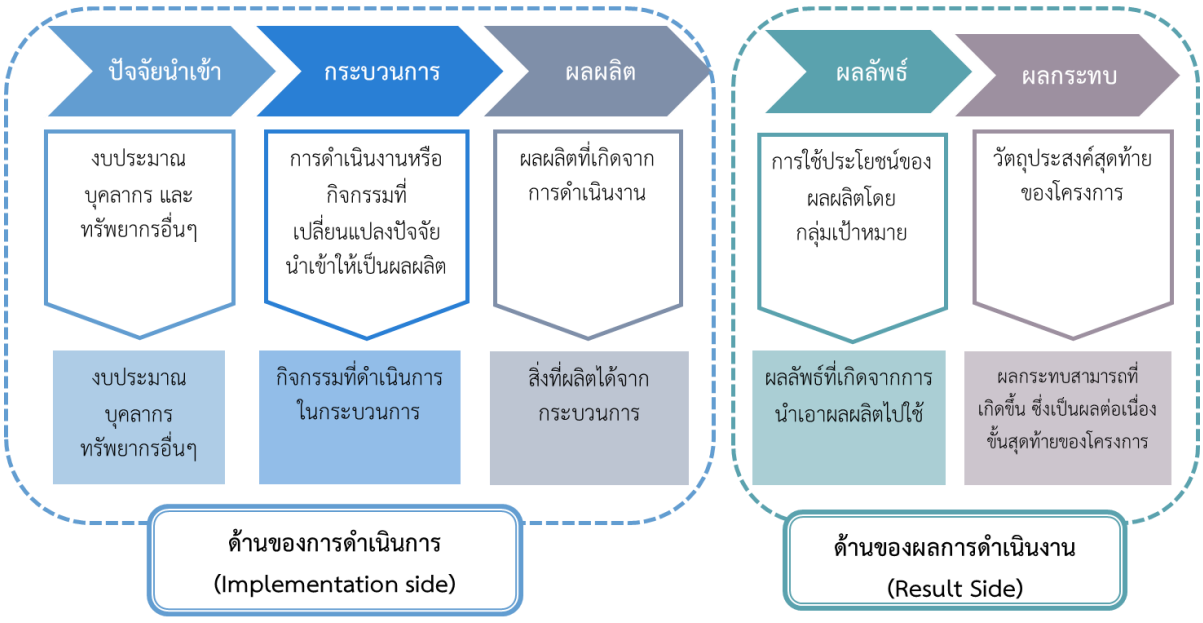
**Tips:**

1. การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ควรพิจารณาถึงความเชื่อมโยงไปถึงแผน/นโยบาย/เป้าหมายระดับประเทศ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานขององค์การมหาชนที่ส่งผลต่อเนื่องไปยังผลกระทบสำคัญ (impact) ของประเทศ
2. การกำหนดตัวชี้วัดที่มากเกินไป ส่งผลให้หน่วยงานต้องกระจายทรัพยากรไปบริหารจัดการจนอาจทำให้ขาดประสิทธิภาพ
3. การกำหนดค่าเป้าหมายต้องแสดงถึงพัฒนาการที่ดีขึ้นจากปี/รอบการประเมินที่ผ่านมา และมีความท้าทายในการตั้งเป้าหมายเพื่อสะท้อนถึงความเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีศักยภาพสูง
4. การกำหนดค่าเป้าหมายอาจมีการเปรียบเทียบกับประเทศอื่นหรือองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็นคู่เทียบ
5. การบรรลุค่าเป้าหมายโดยไม่อยู่บนพื้นฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพและความคุ้มค่าอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานในระยะยาว

### (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 สรุปสาระสำคัญดังนี้

**<u>กระบวนการที่ 1</u> การกำหนดกรอบแนวคิด/ขอบเขตในการประเมิน**

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

**<u>กระบวนการที่ 2</u> การกำหนดสิ่งบ่งชี้ ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมาย**

หลังจากที่วิเคราะห์หรือกำหนดวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนเหมาะสมแล้ว จึงนำวัตถุประสงค์ที่เป็นประเด็นหลักในการประเมินมาขยายความชัดเจน โดยการ**แปลงเป้าหมายหรือนโยบายให้สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI)** ของผลกระทบที่สามารถวัดผลได้ซึ่งอาจอยู่ในรูปของมูลค่า

การกำหนดตัวชี้วัดจะพิจารณาขอบเขตในการดำเนินงาน จุดประสงค์ในการดำเนินงาน ผลกระทบที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งมีคุณลักษณะที่ชัดเจน ตรวจวัดและประเมินผลได้ หลังจากนั้นจึงมีการกำหนดรายละเอียด เช่น หน่วยวัด เป้าหมาย วิธีการเก็บข้อมูล

ในการประเมินจะมีการหาความสัมพันธ์ของสิ่งบ่งชี้การปฏิบัติภารกิจกับตัวชี้วัดผลกระทบเพื่อพิจารณาว่าผลจากการดำเนินงานนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผลกระทบอย่างไร และอาจต้องใช้การวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบกัน

**<u>กระบวนการที่ 3</u> การหาความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด (KPI) ที่เป็นองค์ประกอบในภารกิจที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์**

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

การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นตัวแทนของผลผลิตจากการปฏิบัติภารกิจกับสิ่งที่เป็นตัวแทนของผลกระทบคือตัวชี้วัด (KPI) ที่เราคัดเลือกมาเพื่อหาความสัมพันธ์ของภาค implement และภาคของ result side

เนื่องจากการประเมินแต่ละกรณีมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านของจุดประสงค์ ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันและข้อมูลย้อนหลัง กลุ่มประชากร และอื่น ๆ ดังนั้น จึงต้องเลือกวิธีการในการประเมินให้มีความเหมาะสม

**<u>กระบวนการที่ 4</u> การประมวลผลเพื่อหาความสัมพันธ์ของการดำเนินการและผลกระทบ**

เป็นการนำวิธีการในการประมวลผลหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติภารกิจของโครงการกับผลกระทบที่เกิดขึ้นมาคำนวณ โดยอาจใช้วิธีการทางสถิติต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีต่อผลกระทบ การกำหนดตัวแปรและสมการความสัมพันธ์เพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

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

(ใช้ราคาผลผลิตต่อไร่ที่มีการซื้อขายในตลาด) แล้วนำจำนวนไร่ที่ได้รับผลจากโครงการ (จำนวนไร่ที่สามารถเพิ่มผลผลิตได้) มาคูณ จะได้จำนวนมูลค่าทางเศรษฐกิจจากโครงการ

**<u>กระบวนการที่ 5</u> การนำผลกระทบที่วิเคราะห์มารายงานในขอบเขตและมิติในด้านเศรษฐกิจ**

การวิเคราะห์และรายงานผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ค่าต่าง ๆ ในอดีต หรือค่าเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ฯลฯ เพื่อให้สามารถบ่งชี้ได้ว่า การปฏิบัติภารกิจก่อให้เกิดผลสำเร็จตามกำหนดและผลกระทบที่เกิดขึ้นส่งผลมากหรือน้อยต่อประชากรหรือพื้นที่ที่ต้องการเพียงใด

การเปรียบเทียบกับค่าอ้างอิงมีหลายรูปแบบ เช่น

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

**<u>Tips:</u>**

1. การดำเนินการจนปรากฏผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการได้ชัดเจนอาจจะต้องใช้ระยะเวลาและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหลายปี เพื่อที่จะเห็นผลที่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ หากพัฒนาแบบจำลอง (model) ที่สามารถประเมินผลลัพธ์ ผลกระทบได้จากด้านดำเนินการ (implementation side) จะทำให้ระบบการติดตามและประเมินผลมีความครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น
2. ในการประเมินผลกระทบต้องทราบว่ากิจกรรมโครงการหรือสิ่งที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ส่วนใดของกลไกหรือห่วงโซ่การดำเนินงาน บางเรื่องที่ต้องใช้เวลาดำเนินการซึ่งต้องทิ้งช่วงระยะเวลาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็อาจยังไม่สามารถประเมินระดับผลกระทบได้ บางเรื่องอาจต้องผลักดันให้มีกลไกการดำเนินงานต่อ 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 ในขณะเดียวกันก็สามารถประเมินศักยภาพ 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 จากนั้นนำ**จำนวนตัวชี้วัดที่ได้ผล “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 ซ้ำเสริม หรือซ้ำซ้อน หรือเป็นคู่แข่ง (ในบางกรณี อาจเป็นหน่วยงานภาคเอกชนก็ได้)

**(3.2) การกำหนดประเด็นการสำรวจ**

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

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

**Tips:**

1. การสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียต่อบทบาทและคุณค่าจากการดำเนินงานขององค์การมหาชนเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจการดำเนินงานใกล้เคียงกัน จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมหาชนในการนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและคุณค่าขององค์การมหาชนในปัจจัยแวดล้อม (องค์ประกอบที่ 3 กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem))
2. การเก็บแบบสำรวจควรมีจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอที่จะเป็นตัวแทนผลการประเมินความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานตามหลักวิชาการของการประเมิน

**(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :** เช่น

รายงานสรุปผลการสำรวจความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชน โดยครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญต่อภารกิจการดำเนินงานขององค์การมหาชน

**(5) ตัวอย่างประเด็นการสำรวจ**

| ประเด็นความเชื่อมั่น | ระดับความเชื่อมั่น | | | | | ไม่ทราบ/ไม่มีความคิดเห็น |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| ▪ **ความเชื่อมั่นต่อนโยบายและการปฏิบัติงาน** | | | | | | |
| 1. นโยบายและการปฏิบัติขององค์การมหาชนมีความชัดเจนแน่นอน | | | | | | |
| 2. องค์การมหาชนนี้เป็นหน่วยงานที่ตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของท่าน | | | | | | |
| 3. องค์การมหาชนให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะต่างๆ และนำไปพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ | | | | | | |
| 4. ..... | | | | | | |
| ▪ **ความเชื่อมั่นต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน** | | | | | | |
| 1. การดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การมหาชนนี้สอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของประเทศ | | | | | | |
| 2. ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนเกิดประโยชน์สร้างผลกระทบที่ดีต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน | | | | | | |
| 3. ..... | | | | | | |
| ▪ **ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานที่เปิดเผยและโปร่งใส** | | | | | | |
| 1. องค์การมหาชนเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือทิศทางการทำงาน | | | | | | |
| 2. ท่านเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนมีความโปร่งใส | | | | | | |
| 3. ..... | | | | | | |
| ▪ **ความเชื่อมั่นต่อศักยภาพบุคลากร** | | | | | | |
| 1. เจ้าหน้าที่ขององค์การมหาชนมีความรู้ความสามารถโดยสามารถให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้องชัดเจน | | | | | | |

| ประเด็นความเชื่อมั่น | ระดับความเชื่อมั่น | | | | | ไม่ทราบ/ไม่มีความคิดเห็น |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| 2. เจ้าหน้าที่องค์การมหาชนมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย | | | | | | |
| 3. ..... | | | | | | |
| ▪ **ความเชื่อมั่นต่อการสื่อสารและภาพลักษณ์** | | | | | | |
| 1. ท่านเคยได้ยินได้ฟังผู้กล่าวถึงองค์การมหาชนในทางที่ดี และเห็นว่ามีภาพลักษณ์ที่ดี | | | | | | |
| 2. ..... | | | | | | |
| ▪ **ความเชื่อมั่นในภาพรวม** | | | | | | |
| 1. ท่านมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินภารกิจงานขององค์การมหาชนและเห็นว่าการดำเนินงานขององค์การมหาชนมีความคุ้มค่า | | | | | | |
| 2. ท่านยินดีอยากร่วมมือในการทำงานกับองค์การมหาชน | | | | | | |
| 3. ..... | | | | | | |

**ตัวชี้วัดที่ 2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน** วัดผลจากตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

**ตัวชี้วัด 2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ**

**ตัวชี้วัด 2.2.1.1 สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณ/เงินทุนไปใช้ในการขับเคลื่อนแผนงานโครงการตามภารกิจ (ร้อยละ 3)**

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน โดยประเมินจากสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) ไปยังยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าในรอบการประเมินที่ผ่านมาองค์การมหาชนใช้งบประมาณหรือรายได้ในการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือยุทธศาสตร์ด้านใดมากน้อยอย่างไร มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมในการใช้จ่ายตามแผนหรือเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณตลอดจนการติดตามข้อมูลผลการดำเนินงาน 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 **<u>โดยไม่รวมงบลงทุน</u>** ในช่วงระยะเวลาของการประเมินผล

$$\frac{\text{งบประมาณที่ใช้ไปสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร (A)}}{\text{(งบประมาณประจำปี (b1) + เงินทุนสะสม (b2) + รายได้ที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนงานทั้งหมด (b3)) (B)}} \times 100$$

**หมายเหตุ: งบประมาณที่ใช้สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร** เป็นงบประมาณตามแผนงานโดย**ไม่รวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร**

**(3.2) นิยาม :**

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

**งบประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงินที่จัดสรรไปเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือยุทธศาสตร์** หมายถึง วงเงินงบประมาณขององค์การมหาชนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการองค์การมหาชนให้ใช้เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ๆ **ซึ่งอาจมีที่มาของเงิน ประกอบด้วย**

**1) เงินอุดหนุน** หมายถึง งบประมาณที่องค์การมหาชนได้รับการจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ **โดยไม่รวมงบประมาณสำหรับการจัดซื้อครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง**

**2) เงินทุนสะสม** หมายถึง กำไรสะสมตามมาตรฐานบัญชีหรือเงินรายได้สุทธิที่เหลือสะสมมาจนถึงปีงบประมาณก่อนหน้า ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการให้ใช้ในปีงบประมาณปัจจุบัน รวมกับเงินเหลือจ่ายจากปีงบประมาณที่แล้วที่ขอเปลี่ยนแปลงมาใช้ในปีงบประมาณปัจจุบัน โดยจำนวนเงินของ “เงินทุนสะสม” จะ**ไม่รวมถึงจำนวนของ "เงินทุนสะสม" ที่ขออนุมัติเพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง**

**3) เงินรายได้** หมายถึง ประมาณการรายได้ขององค์การมหาชนในปีงบประมาณนั้น ซึ่งคณะกรรมการให้ความเห็นชอบตามแผนการใช้จ่ายเงิน โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) รายได้จากการดำเนินงาน เช่น ค่าธรรมเนียมการให้บริการ และ (2) รายได้อื่น ๆ เช่น ดอกเบี้ยเงินฝาก เงินค่าปรับ และเงินบริจาคต่าง ๆ โดยจำนวนเงินของ "เงินรายได้" จะ**ไม่รวม "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 :**

**<u>ตัวอย่าง</u> ตารางแสดงผลการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร**

| งบประมาณ | 2566 | 2567 | 2568 | ค่าเฉลี่ย 3 ปี |
|---|---|---|---|---|
| A<br>(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<br>**(b1+b2+b3)** | **100,000,000 บาท**<br>b1 = 30,000,000 บาท<br>b2 = 40,000,000 บาท<br>b3 = 30,000,000 บาท | **110,000,000 บาท**<br>b1 = 30,000,000 บาท<br>b2 = 40,000,000 บาท<br>b3 = 40,000,000 บาท | **150,000,000 บาท**<br>b1 = 40,000,000 บาท<br>b2 = 50,000,000 บาท<br>b3 = 60,000,000 บาท | **120,000,000 บาท**<br>- |
| **ร้อยละ** | | | | **53.33** |
| *** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ *** | | | | |

**หมายเหตุ :** ไม่รวมด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

**ตัวอย่างการแปลผล :** ค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.33 เมื่อเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน จะได้ค่าคะแนน = 3.6660 คะแนน

**<u>เงื่อนไขการประเมินผล :</u>**

1. องค์การมหาชนจัดส่ง**รายการค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการดำเนินงาน** 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

**<u>ตัวอย่าง</u> ตารางเก็บข้อมูลรายการค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการดำเนินงานขององค์การมหาชน**

| รายการค่าใช้จ่าย | ปีงบประมาณ 2566 | ปีงบประมาณ 2567 | ปีงบประมาณ 2568 |
|---|---|---|---|
| **1. ค่าใช้จ่ายบุคลากร** | | | |
| 1.1 เงินเดือน | | | |
| 1.2 เงินประจำตำแหน่ง | | | |
| **...** | | | |
| **2. ค่าตอบแทน** | | | |
| 2.1 ค่าเบี้ยประชุม | | | |
| 2.2 ค่าตอบแทนผู้เชียวชาญ | | | |
| ... | | | |
| **3. ค่าใช้สอย** | | | |
| 3.1 ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง | | | |
| 3.2 ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม | | | |
| ... | | | |
| **4. ค่าวัสดุ** | | | |
| 4.1 ค่าวัสดุสำนักงาน | | | |
| 4.2 ค่าวัสดุคอมพิวเตอร์ | | | |
| ... | | | |
| **5. ค่าสาธารณูปโภค** | | | |
| 5.1 ค่าไฟฟ้า | | | |
| 5.2 ค่านำประปา | | | |
| ... | | | |
| **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

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

**Tips:**

1. วัตถุประสงค์ของการวัดผลตัวชี้วัดนี้ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจ ดังนั้น การพิจารณาในส่วนเงินกันเหลื่อมปีจะ**พิจารณาเฉพาะเงินกันเหลื่อมปีที่มีการส่งมอบงานหรือดำเนินการแล้วเสร็จแล้ว แต่อาจอยู่ระหว่างการตรวจรับหรือเคลียร์ค่าใช้จ่ายเท่านั้น** กรณีที่เป็นการกันเหลื่อมโดยเป็นการก่อหนี้ผูกพันโดยยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จะไม่นำมานับรวมเป็นผลการเบิกจ่าย
2. **กรณีเป็นรายได้นอกงบประมาณ** เช่น เงินสนับสนุนที่ได้รับจากหน่วยงานอื่น ให้นำมาคำนวณรวมด้วย ทั้งนี้ ในกรณีที่เป็นเงินสนับสนุนนั้นมีเงื่อนไขกำกับ เช่น กำหนดให้องค์การมหาชนดำเนินการคาบเกี่ยว 2 ปีงบประมาณ ให้องค์การมหาชนพิจารณาสัดส่วนเฉพาะการดำเนินงานตามแผนในแต่ละปีงบประมาณ

**(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :** เช่น

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

**(5) ตัวอย่างการคำนวณ :**

**<u>ตัวอย่าง</u> ตารางแสดงผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวม**

| ปีงบประมาณ | งบประมาณภาพรวมที่เบิกจ่ายสะสม ณ ไตรมาส 4 (A) | งบประมาณประจำปี (b1) | เงินทุนสะสม (b2) | เงินรายได้ที่นำมาใช้ขับเคลื่อนภารกิจ (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

**<u>Tips:</u>**

องค์การมหาชน**ควรพิจารณาผลการเบิกจ่ายรายไตรมาสเปรียบเทียบกับแผนควบคู่ด้วย** เนื่องจากการเบิกจ่ายรวบยอดในไตรมาสสุดท้าย อาจส่งผลต่อคุณภาพหรือความเสี่ยงต่าง ๆ ของการดำเนินงาน

## ตัวชี้วัด 2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่ (ร้อยละ 2)

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรโดยพิจารณาจากการใช้ทรัพยากร เช่น อุปกรณ์เครื่องมืออาคารสถานที่เทียบกับประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยอาจตรวจสอบปริมาณทรัพยากรที่องค์การมหาชนใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ เช่น รายการสินทรัพย์/พัสดุสำคัญ ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนนั้นบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน | แปลผล |
|---|---|---|
| 5 | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณร้อยละ 100 | |
| 4 | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณร้อยละ 80 ขึ้นไป | |
| 3 | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณร้อยละ 70 ขึ้นไป | |
| 2 | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณร้อยละ 60 ขึ้นไป | |
| 1 | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณต่ำกว่าร้อยละ 60 | |

**(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :**

(3.1) พิจารณางานบริการ/ภารกิจหลักขององค์การมหาชน พร้อมกับจำแนกรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ในแต่ละงานบริการ/ภารกิจหลักนั้น ๆ

(3.2) จำนวนรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ที่อยู่ในรายการขององค์การมหาชน จะพิจารณาจากรายการสำคัญ เช่น มีการใช้งบลงทุนสูง มีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและค่าเสื่อมสูง โดยองค์การมหาชนจำเป็นต้องแสดงรายการค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผล

(3.3) ในการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าจะพิจารณาจากระดับการใช้ทรัพยากรขององค์การมหาชน ซึ่งหลักการนี้มุ่งเน้นการตรวจสอบปริมาณทรัพยากรที่องค์การมหาชนใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจหลักเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนนั้นบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยมีหลักการพิจารณาที่หลากหลาย เช่น

- เปรียบเทียบเงินทุนที่ใช้ไปกับผลลัพธ์ที่ได้ โดยผลลัพธ์ที่นำมาเปรียบเทียบจะเป็นตัวเลขทางการเงิน เช่น รายได้ กำไร หรือตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น ผลผลิต บริการ ซึ่งการประเมินเป็นตัวเงินต้องสามารถอ้างอิงข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ได้ เช่น การวิจัยหรือข้อมูลที่มีอยู่เกี่ยวกับโครงการหรือสถานที่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
- เปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นการวัดว่าองค์การมหาชนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพหรือไม่
- เปรียบเทียบความคุ้มค่าของตัวเลือกที่เป็นไปได้ เช่น การใช้วัสดุหรือเทคโนโลยีที่แตกต่างกันหรือการออกแบบสถานที่ให้บริการต่อสาธารณะในแบบต่าง ๆ

**สูตรการคำนวณ :**

$$\frac{\text{จำนวนรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ที่มีการใช้ประโยชน์และแสดงถึงผลความคุ้มค่าได้}}{\text{จำนวนรายการทรัพยากร/สินทรัพย์ที่อยู่ในรายการขององค์การมหาชน}} \times 100$$

**Tips:**

1. การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจ องค์การมหาชนต้องวางแผนและบริหารจัดการเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรเหล่านั้น หากทรัพยากรดังล่าวไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หรือเสื่อมสภาพจนไม่สามารถใช้งานได้ องค์การมหาชนอาจพิจารณาบริหารจัดการโดยการจำหน่ายออกเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
2. ในการแจงรายการอุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่ขององค์การมหาชน 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 :**

**<u>ตัวอย่าง</u> การเก็บข้อมูลรายละเอียดการใช้เครื่องมืออุปกรณ์**

| รายการ | งานบริการ/ภารกิจหลัก | รายการสินทรัพย์/พัสดุสำคัญ | มูลค่าตอนจัดซื้อ (บาท) | ปีที่จัดซื้อ | ค่าเสื่อมต่อปี (บาท) | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงดูแลรักษาแต่ละปี (บาท) | การใช้ประโยชน์ | ความคุ้มค่า |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | การศึกษาวิจัย... | 1. เครื่อง.... สำหรับวิจัย/ให้บริการด้าน .... | XX | XX | XX | XX | เช่น<br>• แสดงจำนวนผู้รับบริการ/การใช้งานต่อปี ในช่วง 3 ปี (2566 - 2568)<br>• แสดงการเพิ่มขึ้นของผู้รับบริการในช่วง 3 ปี (2566 - 2568)<br>• แสดงการบริการหรือการใช้ประโยชน์เทียบกับ capacity | การแสดงประโยชน์หรือผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการที่แสดงถึงการใช้ประโยชน์อาทิ<br>การลดค่าใช้จ่ายของผู้รับบริการเมื่อเทียบเคียงกับการใช้บริการภาคเอกชน หรือการส่งไปรับบริการยังต่างประเทศ |
| | | 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 | ระบุจำนวนบุคลากรขององค์กรของสำนักงานทั้งเจ้าหน้าที่ประจำและลูกจ้างทุกประเภทที่อาศัยหรือใช้ประโยชน์ในพื้นที่ | ระบุตารางเมตรของพื้นที่และการใช้ในการจัดกิจกรรมอาทิ<br>- ศูนย์วิจัยที่มีอุปกรณ์ขนาดใหญ่<br>- ศูนย์การแสดงสินค้า<br>- 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 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพ**ในการดำเนินภารกิจดังกล่าวโดยหน่วยงานอื่น เช่น ภาคเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยกว่าเพียงใด รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย

## องค์ประกอบที่ 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)

**ตัวชี้วัดที่ 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ร้อยละ 20)**

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

เพื่อสะท้อนการพัฒนาตนเอง การขับเคลื่อนภารกิจและสร้างผลกระทบที่สำคัญขององค์การมหาชนและเพื่อให้องค์กรที่มีความจำเป็นต่อระบบนิเวศของการพัฒนาประเทศต่อยอดและสร้างคุณค่าจากงาน

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน | | แปลผล |
|---|---|---|---|
| 5 | 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนทั้งหมด<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) ไม่มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น | | ● |
| 4 | 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนทั้งหมด<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นแต่ผลงานและได้รับความเชื่อมั่นจากกลุ่มเป้าหมายที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการซ้ำซ้อนกัน | | ● |
| 3 | กรณีที่ 1<br>1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) มีความซ้ำซ้อนแต่มีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน | กรณีที่ 2<br>1) มีการดำเนินการในบางด้านที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) ไม่มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น | ● |
| 2 | 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นและมีผลงานได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน | | ● |
| 1 | กรณีที่ 1<br>1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน<br>2) มีความจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นและมีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน | กรณีที่ 2<br>1) มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน<br>2) ไม่มีความจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) ไม่มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น | ● |

**(3) การเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)**

**(3.1) วิเคราะห์เป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน** ว่าหน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่ออะไร มีเป้าหมายที่จะส่งผลต่อประเทศในเชิงผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาประเทศอย่างไร เช่น การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในด้านต่าง ๆ การสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การบริการประชาชน การสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาด้านต่าง 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 เป็นการวิเคราะห์ว่าแต่ละองค์ประกอบภายใต้กลไกระบบนิเวศองค์การมหาชน 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:

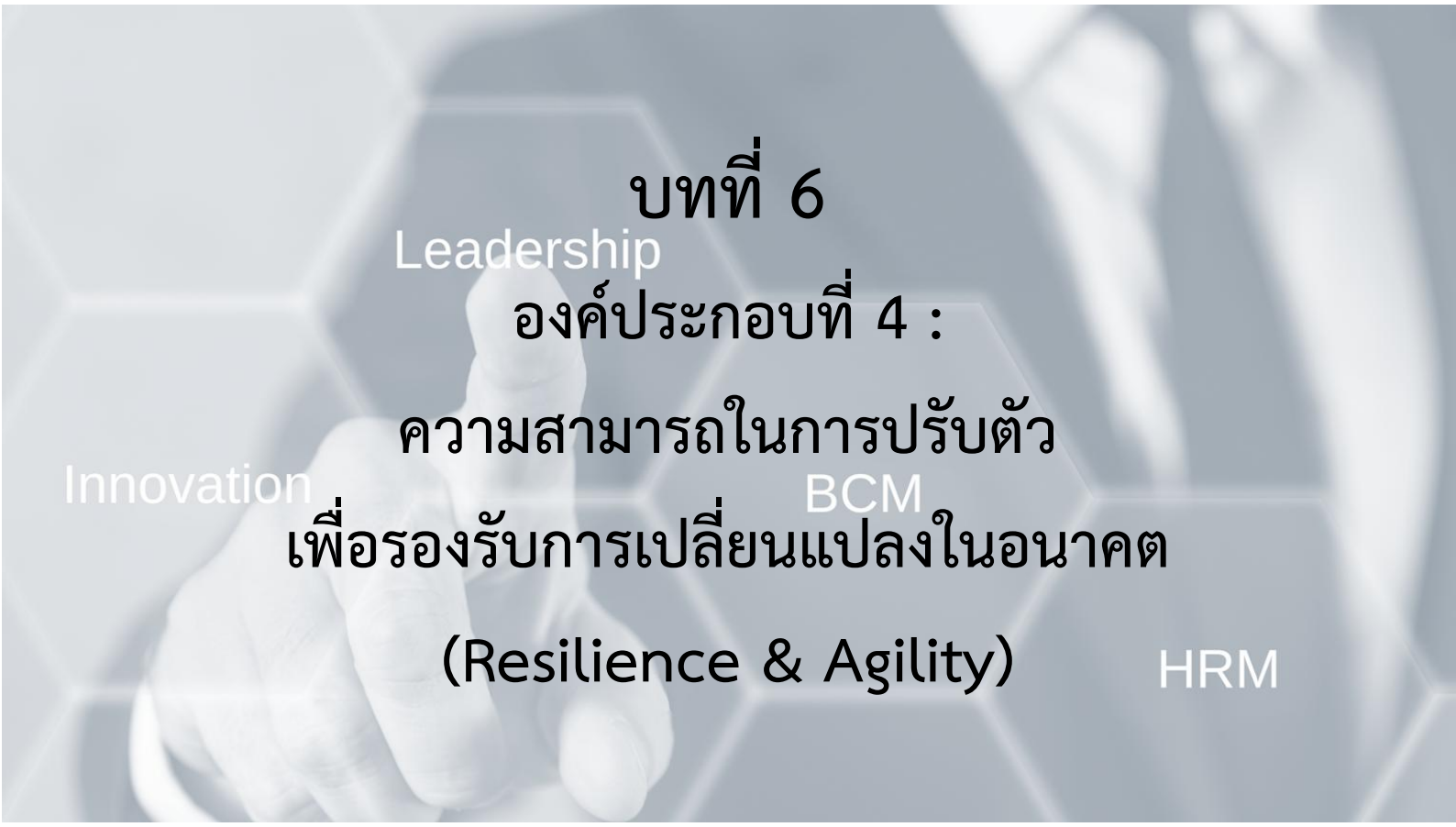
1. กรณีที่องค์การมหาชนพบว่ามีหน่วยงานที่การดำเนินการใกล้เคียงกัน องค์การมหาชนควรนำเสนอผลการดำเนินงานที่โดดเด่นหรือแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่สูงกว่า
2. กรณีที่องค์การมหาชนดำเนินการนอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์การมหาชนควรให้ข้อมูลเหตุผล/ความจำเป็นเพิ่มเติม

**(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :** เช่น

- ผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบที่ 2 และการศึกษาบทบาทขององค์การมหาชนในบริบทปัจจัยแวดล้อมการพัฒนาประเทศ
- ผลการสัมภาษณ์สำรวจความคิดเห็นต่อบทบาทคุณค่าขององค์การมหาชน และความคิดเห็นต่อคุณค่าขององค์การมหาชน ความซ้ำซ้อนเมื่อเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น ๆ
- ผลการศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในปัจจัยแวดล้อมและบทบาทภารกิจ ผลการดำเนินงาน (ถ้ามี) ของหน่วยงานอื่น ๆ
- ผลการสำรวจความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชนที่สำรวจผู้มีส่วนได้เสีย

**(5) ตัวอย่างการจัดทำคำอธิบายประกอบระบบนิเวศ (Ecosystem) :**

| เป้าหมายของการมีอยู่ขององค์การมหาชน | วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจขององค์การมหาชน | แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการในปี 2566 - 2568 | ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ | ระบุหน่วยงานเทียบเคียง/เกี่ยวข้อง | เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซ้ำซ้อน |
|---|---|---|---|---|---|
| ขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยวของประเทศสูงขึ้นและเกิดความยั่งยืน | **ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการจ้างงานและยกระดับคุณภาพชีวิต**และความเป็นอยู่ของท้องถิ่นให้ดีขึ้น | 1. โครงการสร้างเครือข่ายการพัฒนาทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชน<br>2. โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนต้นแบบ<br>3. โครงการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและทุนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน | มีความคาบเกี่ยวในบางส่วนในด้านการสร้างคุณภาพชีวิตและด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ | • **กรม A** (ภารกิจด้านการสร้างคุณภาพชีวิต)<br>• **กรม B** (ภารกิจด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์)<br>• **องค์การมหาชน C** (ภารกิจด้านการพัฒนาองค์ความรู้) | 1. การดำเนินการของ**กรม A** เน้นที่การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน จึงเน้นไปที่การสร้างรายได้ แต่อาจไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อการสร้างระบบการจัดการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน<br>2. **กรม B** เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ไม่ได้ส่งเสริมครอบคลุมไปถึงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยตรง และการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวไม่ใช่ภารกิจโดยตรงซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย<br>3. **องค์การมหาชน C** เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้โดยทั่วไป ไม่ได้เฉพาะเจาะจงในด้านการท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว ซึ่งถือว่าเป็นส่วนเสริมให้ชุมชนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากฐานข้อมูล/องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีการรวบรวมไว้แล้วอย่างเป็นระบบและมีความหลากหลาย |




# บทที่ 6
# องค์ประกอบที่ 4 :
# ความสามารถในการปรับตัว
# เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
# (Resilience & Agility)

# องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience & Agility)

## 1. หลักการ

ภายใต้สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน โรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ เป็นความท้าทายที่องค์การมหาชนต้องปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสมดุลระหว่างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการให้บริการอย่างมีประสิทธิผล องค์การมหาชนจึงควรมียุทธศาสตร์สำหรับการสร้างการเติบโตและการพัฒนาข้ามสาขาระหว่างสาขาต่าง ๆ กันมากขึ้น ตลอดจนการสร้างความคล่องตัวในการบริหารองค์การทั้งในด้านโครงสร้างแบบแนวราบ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเพิ่มทักษะของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ซึ่งเป็นแนวคิดการปฏิบัติของภาครัฐสมัยใหม่ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินในองค์ประกอบที่ 4 จึงเป็นการประเมินสามารถขององค์การมหาชนในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีกรอบแนวทางในการประเมินผล ดังนี้

1) **การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ**เป็นการประเมินจากวิสัยทัศน์ในการมองไปข้างหน้าถึงโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกับองค์กรและการนำองค์กรเพื่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง

2) **การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม**เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากการที่องค์กรได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติภารกิจ การให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการบริหารจัดการองค์กรภายใน

3) **การรับมือต่อสภาวะวิกฤต**เป็นการประเมินความพร้อมของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตหรือภัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

4) **การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอนาคต** โดยพิจารณาในประเด็น เช่น โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ strategic foresight มีการวิเคราะห์และทบทวนการจ้างงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและพัฒนาคนเก่ง การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง productivity และความสุขของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

## 2. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 4

การประเมินความสามารถขององค์การมหาชนในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตกำหนดน้ำหนัก 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 รองรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นที่อาจส่งผลต่อองค์การมหาชน ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ และสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ จนองค์กรมีความพร้อมหรือมีความสามารถในการปรับตัวสูง พร้อมใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถ และมีความพร้อมในการบริหารความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจ

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน | แปลผล |
|---|---|---|
| 5 | • คณะกรรมการองค์การมหาชน**มีส่วนร่วม**ในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ **โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่**การริเริ่มกลยุทธ์หรือ**แผนงานโครงการใหม่ ๆ** รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption)<br>• ผู้บริหารได้**ผลักดันนำนโยบายทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติสำเร็จ**<br>• องค์กรมีความพร้อมหรือมีความสามารถในการปรับตัวสูง **จนเกิดผลต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ** | 🟢 |
| 4 | • คณะกรรมการองค์การมหาชน**มีส่วนร่วมใน**การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ **โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่**การริเริ่มกลยุทธ์หรือ**แผนงานโครงการใหม่ ๆ** รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption)<br>• ผู้บริหารได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ<br>• **มีแผนและนำไปปฏิบัติสำเร็จร้อยละ 80 ขึ้นไป** | 🟢 |
| 3 | • คณะกรรมการองค์การมหาชน**มีส่วนร่วม**ในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ **โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่**การริเริ่มกลยุทธ์หรือ**แผนงานโครงการใหม่ ๆ** รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption)<br>• ผู้บริหารได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ<br>• **มีแผนและนำไปปฏิบัติสำเร็จร้อยละ 60 ขึ้นไป** | 🟡 |
| 2 | • คณะกรรมการองค์การมหาชน**มีส่วนร่วม**ในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ **โดยมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ** รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption)<br>• ผู้บริหารได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ<br>• มีแผนงานแต่**นำไปปฏิบัติสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 60** | 🟠 |
| 1 | • มีแผนงานแต่**ไม่ได้ผลักดันนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ** | 🔴 |

**(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) ตามกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร 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 มีการมอบหมายและจัดสรรทรัพยากรและนำไปสู่การดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้
2. การแปลงนโยบายหรือแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การรองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (disruption) องค์การมหาชนอาจแสดงการวิเคราะห์ได้ทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติงาน หรือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

**(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูลด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ :**

| ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะคณะกรรมการ/ผู้บริหารองค์การมหาชนที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ | กิจกรรมการดำเนินงานที่ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ | ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน | หลักฐานการดำเนินงาน |
|---|---|---|---|
| 1.<br>ข้อสังเกต : .....<br><br>ข้อเสนอแนะ : ..... | ได้นำข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะไปดำเนินการจัดทำโครงการ .....<br>และได้จัดกิจกรรม .....<br>ในวันที่ .....<br>รวมถึงพัฒนาระบบ.....<br>รายละเอียดการดำเนินงานประกอบด้วย<br>1) .....<br>2) .....<br>3) ..... | จากผลการดำเนินงานโครงการดังกล่าว องค์การมหาชนได้ทำการสำรวจ/รวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งพบว่ากลุ่มเป้าหมาย ได้รับประโยชน์จาก .....<br>ได้แก่.....<br>.....<br>จากประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทำให้พบว่า กลุ่มเป้าหมาย .....<br><br>*(เช่น สามารถลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางอย่างมีนัยสำคัญจากการได้รับบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่องค์การมหาชนพัฒนา โดยมีค่าใช้จ่ายลดลงมากกว่าร้อยละ .... )* | เช่น<br>• รายงานการประชุมครั้งที่ ... เมื่อวันที่ ... (ที่มีข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ จนนำไปสู่การปฏิบัติ)<br>• รายงานการประชุมครั้งที่ ... เมื่อวันที่ ... (ที่นำเสนอรายงานผลการดำเนินงาน)<br>• วาระการประชุมที่นำเสนอผลการดำเนินงาน |
| 2. | | | |
| ... | | | |
| *** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ *** | | | |

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

**ตัวชี้วัดที่ 4.2.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ (ร้อยละ 2.5)**

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

เป็นการประเมินผลขีดความสามารถขององค์การมหาชนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรและภารกิจหลักขององค์กร ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เช่น การเกิดผลิตภัณฑ์/งานบริการใหม่ ๆ การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ/การบริหารจัดการภายใน การประหยัดได้ของทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน | แปลผล |
|---|---|---|
| 5 | กระบวนงานที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) **ทั้งหมดเปลี่ยนเป็นดิจิทัล** หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรมแล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการมากขึ้นอย่างคุ้มค่า | 🟢 |
| 4 | กระบวนงานที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) **ร้อยละ 70 ขึ้นไปเปลี่ยนเป็นดิจิทัล** หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรมแล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการมากขึ้นอย่างคุ้มค่า | 🟢 |
| 3 | กระบวนงานที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) **ร้อยละ 50 ขึ้นไปเปลี่ยนเป็นดิจิทัล** หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรมแล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการมากขึ้นอย่างคุ้มค่า | 🟡 |
| 2 | กระบวนงานที่เป็นภารกิจหลัก (core business) **ร้อยละ 30 ขึ้นไปเปลี่ยนเป็นดิจิทัล** หรือนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรมแล้วส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการมากขึ้นอย่างคุ้มค่า | 🟠 |
| 1 | **มีการดำเนินการ**บางกระบวนงาน **แต่พบว่ายังไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน**หรือความสำเร็จในการทำงานใด ๆ | 🔴 |

**(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :**

**(3.1) การพิจารณากระบวนงานที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business)**

กระบวนงานตามภารกิจหลักสำคัญ จะต้องสอดรับกับเป้าหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งและทิศทางขององค์การมหาชนที่ตั้งไว้ สำหรับกระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ถือว่าครอบคลุมอยู่ในกระบวนงานที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (core business) ด้วย

**(3.2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้**

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้หรือมีการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนงานตามภารกิจหลักขององค์การมหาชนโดยมีเป้าหมายเพื่อส่งมอบคุณค่าต่อองค์กร 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/การดำเนินภารกิจตลอดจนความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้หรือการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนงานตามภารกิจหลัก

**(4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :** เช่น

- แผนปฏิบัติงานขององค์การมหาชนหรือแผนต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการพัฒนากระบวนงานตามภารกิจหลักโดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี หรือการพัฒนานวัตกรรมหรือแผนอื่น ๆ
- เอกสาร/หลักฐานการแสดงถึงความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการที่มากขึ้นตามเป้าหมายของการพัฒนาปรับเปลี่ยนที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการชี้แจงหรือแสดงหลักฐานผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่า

**(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูล :**

**ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้**

| ภารกิจหลักสำคัญ (core business) | เหตุผลที่พิจารณาว่าเป็น core business | ผลวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรม | ผลสำเร็จจากการทำงานหรืองานบริการหลังจากนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรม | ผลการพิจารณาความคุ้มค่า |
|---|---|---|---|---|
| 1. | | อธิบายแสดงให้เห็นว่าได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรมในภารกิจหลักสำคัญ (core business) นั้นอย่างไร | อธิบายแสดงให้เห็นว่าเกิดผลสำเร็จในการทำงานหรือการให้บริการอย่างไร อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การรายงานผลในเชิงสถิติ/การวิเคราะห์แนวโน้ม | อธิบายภาพรวมการลงทุน การใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จหลังปรับปรุง |
| 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)

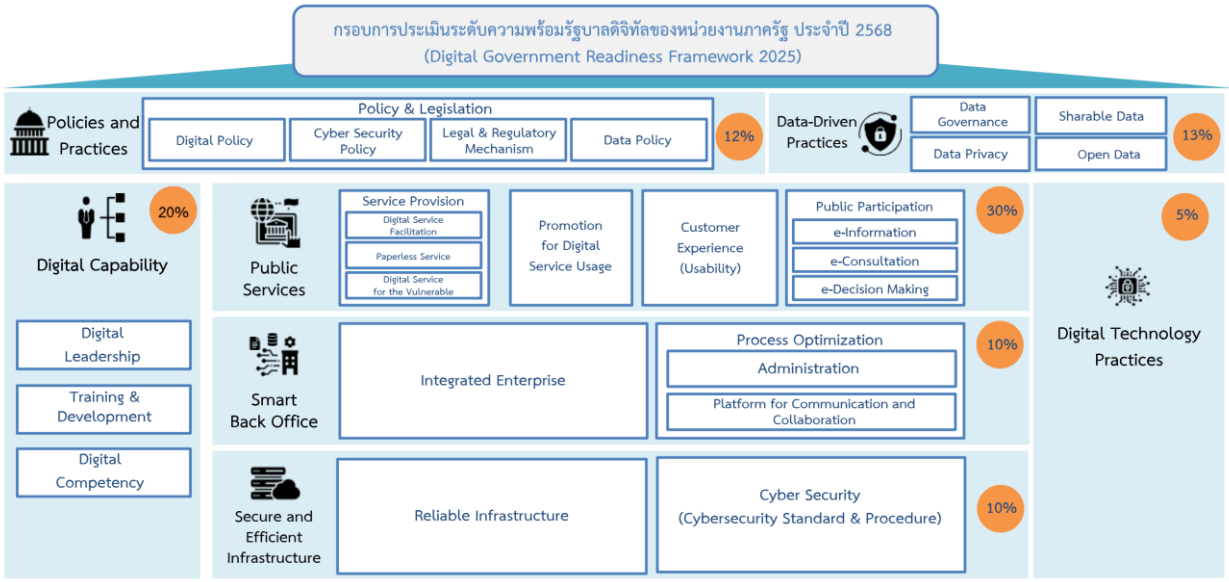
**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

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

**(3) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :**

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

ตัวอย่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล




ที่มา : เอกสารชี้แจงโครงการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2568 ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล https://dg.th/uyzpxi6893

| 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 | สำรวจการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานสำหรับ ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) การแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data)/การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) และ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) (P1.5, P1.6, P1.7, P1.8) | Compliance | Transparency | Constituent value | Insight-driven transformation | Sustainability |
| | | | ▪ หน่วยงานไม่มีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA | ▪ หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 1 แผนงาน | ▪ หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 2 แผนงาน | ▪ หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 3 แผนงาน | ▪ หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA ครบทั้ง 4 แผนงาน |
| | | | หมายเหตุ:การจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานตาม Data Policy มีดังนี้<br>1. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance)<br>2. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data)<br>3. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการเปิดเผยข้อมูล (Open Data)<br>4. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) | | | | |

| 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) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Data-Driven Practices | Data Governance | สำรวจการดำเนินการและปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (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) | Foundational | Standardized | Optimized | Integrated | Exemplary |
| | | | หน่วยงานยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council) | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 3 ข้อ<br>▪ หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)<br>▪ หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)<br>▪ หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ **หรือ** กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกปิดหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)<br>▪ มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงของข้อมูล (Access Control)<br>▪ การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบหรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)<br>▪ หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน **และ** มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data **และ** Non-Open Data | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 4 ข้อ<br>▪ หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)<br>▪ หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)<br>▪ หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ **หรือ** กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกปิดหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)<br>▪ มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงของข้อมูล (Access Control)<br>▪ การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบหรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)<br>▪ หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน **และ** มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data **และ** Non-Open Data | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 5 ข้อ<br>▪ หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)<br>▪ หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)<br>▪ หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ **หรือ** กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกปิดหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)<br>▪ มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงของข้อมูล (Access Control)<br>▪ การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบหรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)<br>▪ หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน **และ** มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data **และ** Non-Open Data<br>**และ**<br>หน่วยงานมีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ครบถ้วน จำนวน 2 ข้อย่อย<br>- มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้แก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ<br>- มีการปรับปรุงและทบทวนนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปของหน่วยงาน | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 6 ข้อ<br>▪ หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)<br>▪ หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)<br>▪ หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ **หรือ** กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกปิดหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)<br>▪ มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงของข้อมูล (Access Control)<br>▪ การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบหรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)<br>▪ หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน **และ** มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data **และ** Non-Open Data<br>**และ**<br>หน่วยงานมีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ครบถ้วน จำนวน 2 ข้อย่อย<br>- มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้แก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ<br>- มีการปรับปรุงและทบทวนนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปของหน่วยงาน<br>**และ**<br>หน่วยงานมีการนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐไปใช้ประโยชน์ ไม่น้อยกว่า 1 ด้านได้แก่<br>- ด้านการวิเคราะห์ และนำข้อมูลมาใช้ ประโยชน์ภายในองค์กร (Internal Use)<br>- ด้านข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data)<br>- ด้านการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data) |

## ตัวชี้วัดที่ 4.3 ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (ร้อยละ 3)

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

เป็นการประเมินความพร้อมขององค์การมหาชนต่อความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ประชาชน เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของหน่วยงาน

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน | แปลผล |
|---|---|---|
| 5 | • มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP : Business Continuity Plan) โดย**ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต**ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร<br>• มีการ**ทบทวนและทดสอบ**การปฏิบัติตามแผน**ครบทุกสภาวะวิกฤตในรอบ 3 ปี** | 🟢 |
| 4 | • มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) โดย**ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต**ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร<br>• มีการ**ทบทวนและทดสอบ**การปฏิบัติตามแผน**ทุกปีแต่ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต** | 🟢 |
| 3 | • มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) โดย**ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต**ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร<br>• มีการ**ทบทวนและทดสอบ**การปฏิบัติตามแผน**ในรอบ 3 ปีแต่ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต** | 🟡 |
| 2 | • มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) แต่**ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต**<br>• มีการ**ทบทวนและทดสอบ**การปฏิบัติตามแผน**ทุกปี** | 🟠 |
| 1 | • มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP)<br>• **ไม่มีการทบทวนและทดสอบ**การปฏิบัติตามแผน | 🔴 |

**(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :**

**(3.1) แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)**

แผน BCP คือ แผนที่กำหนดแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตหรือภัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก ให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานบริการภาครัฐที่สำคัญต่อประชาชน

องค์การมหาชนจะต้องวิเคราะห์บริการ/กระบวนการหลักที่มีความสำคัญซึ่งหากเกิดการหยุดชะงักจากเหตุการณ์จะเกิดผลกระทบและความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการวางแผนทรัพยากรหลักที่จำเป็นต้องใช้ในภาวะวิกฤต

**(3.2) สภาวะวิกฤตที่มีโอกาสเกิดขึ้น** 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
- **ผลกระทบด้านคู่ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้คู่ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สามารถติดต่อหรือให้บริการหรือส่งมอบงานได้

**(3.3) การทดสอบการปฏิบัติตามแผน**

เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการจัดการความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตที่จัดเตรียมไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผลตามที่ต้องการ เพื่อประเมินความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลในแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนกอบกู้ทรัพยากรและกระบวนการทำงานต่าง ๆ และกลับสู่ภาวะการดำเนินธุรกิจตามปกติได้ภายในระยะเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด รวมทั้งทดสอบและยืนยันสิ่งที่ได้มีการเตรียมการไว้สามารถทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบไปปรับปรุงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

**(3.4) ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ**

ระยะเวลาภายหลังจากเกิดอุบัติการณ์ขึ้นที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการต้องกลับคืนสภาพเดิม กิจกรรมต้องกลับมาดำเนินการได้ และทรัพยากรต้องได้รับการฟื้นฟู โดยองค์การมหาชนต้องมีการกำหนดช่วงของระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพตามความเหมาะสม

**Tips:**

1. แผนบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต (BCP : Business Continuity Plan) ควรครอบคลุมกระบวนงานสำคัญ 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 (ถ้ามีการเกิดเหตุในช่วงการประเมินความคุ้มค่าฯ) |
|---|---|---|---|
| 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 ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เป็นต้น

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน | แปลผล |
|---|---|---|
| 5 | มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน**ระดับที่ดีมาก** | 🟢 |
| 4 | มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน**ระดับที่ดี** | 🟢 |
| 3 | มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน**ระดับปานกลาง** | 🟡 |
| 2 | มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน**ระดับน้อย** | 🟠 |
| 1 | มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคตอยู่ใน**ระดับน้อยมาก** | 🔴 |

**Tips:**

มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคต เช่น โครงสร้างที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ strategic foresight และ scenario หรือบริบทที่คาดว่าจะเกิดภัยคุกคามเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของบุคลากร เป็นต้น

| น้ำหนัก | ร้อยละ 3 | ร้อยละ 1 | ร้อยละ 1 | ร้อยละ 2 |
|---|---|---|---|---|
| ระดับดีมาก | ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลง ครบถ้วน ร้อยละ 100 | ประเด็นความเห็น[1/] คนในองค์กรสอดคล้อง ร้อยละ 90 ขึ้นไป | ผลสำรวจความเชื่อมั่น[2/] ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ร้อยละ 80 ขึ้นไป | ความผูกพันต่อองค์กรดี[3/] 4.21 ขึ้นไป (คะแนนเต็ม 5) |
| ระดับที่ดี | ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 70 ขึ้นไป | ประเด็นความเห็น คนในองค์กรสอดคล้อง ร้อยละ 80 ขึ้นไป | ผลสำรวจความเชื่อมั่น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ร้อยละ 75 ขึ้นไป | ความผูกพันต่อองค์กรดี 3.41 - 4.20 (คะแนนเต็ม 5) |
| ระดับปานกลาง | ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป | ประเด็นความเห็น คนในองค์กรสอดคล้อง ร้อยละ 70 ขึ้นไป | ผลสำรวจความเชื่อมั่น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย จากองค์ประกอบ 2 ร้อยละ 70 ขึ้นไป | ความผูกพันต่อองค์กรดี 2.61 - 3.40 (คะแนนเต็ม 5) |
| ระดับน้อย | ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลง ได้น้อยกว่าร้อยละ 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 ซึ่งต้องมีภารกิจร่วมกันมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย องค์การมหาชนเป็นองค์กรภาครัฐที่ถูกตั้งขึ้นด้วยการออกแบบระบบการทำงาน ตลอดจนการสร้างกลไกรองรับการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงมาบริหารและขับเคลื่อนภารกิจที่มีความท้าทาย 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



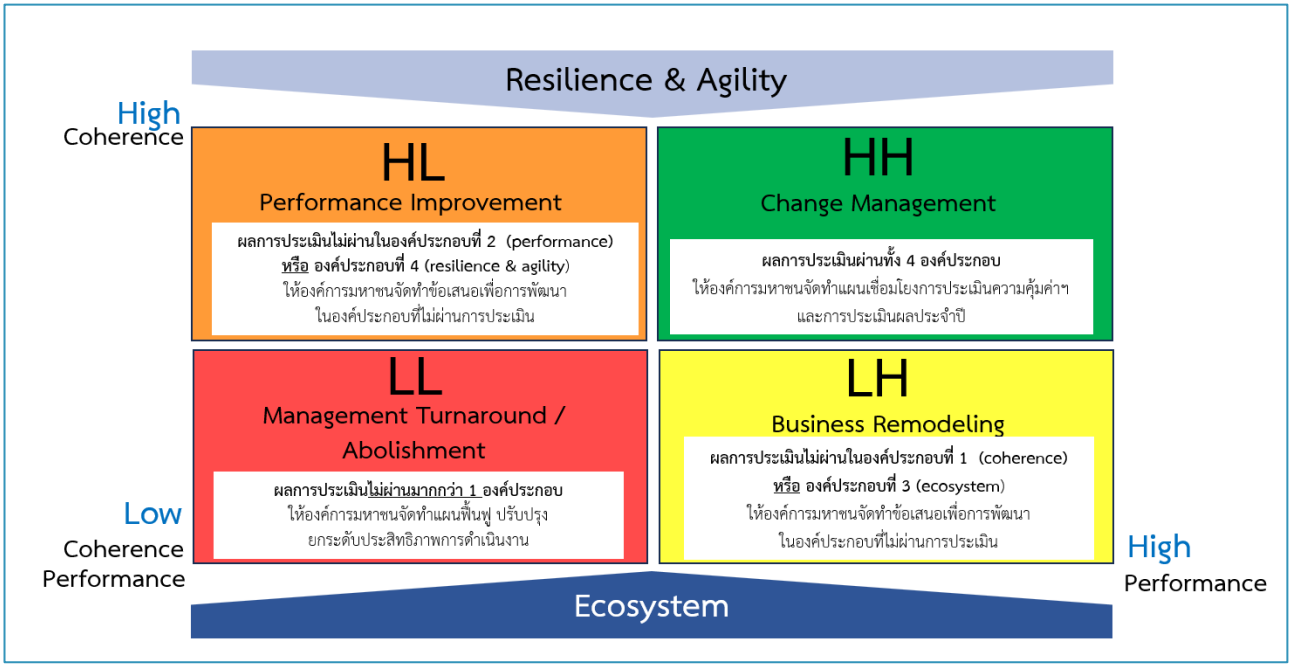
# บทที่ 7

# การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

# การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

## 1. การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่า

เมื่อองค์การมหาชนดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเสร็จสิ้นตามที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฯ แล้ว จะวิเคราะห์ผลการประเมินและจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนตามกลุ่มผลการดำเนินงาน ดังนี้




1) **กรณี HH** คือ องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินในระดับสูง*หรือผ่านการประเมินทั้ง 4 องค์ประกอบ
2) **กรณี HL** คือ องค์การมหาชนที่ไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน หรือองค์ประกอบที่ 4 : ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3) **กรณี LH** คือ องค์การมหาชนที่ไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง หรือ องค์ประกอบที่ 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ
4) **กรณี LL** คือ องค์การมหาชนที่ไม่ผ่านการประเมินมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ

## 2. แนวทางการดำเนินการต่อไป

2.1 องค์การมหาชนที่มี**ผลการประเมินในระดับสูงหรือผ่านการประเมินทุกองค์ประกอบ (HH)** ให้องค์การมหาชนนั้น จัดทำแผนการเชื่อมโยงการประเมินความคุ้มค่าฯ และการประเมินองค์การมหาชนประจำปี เพื่อให้คณะกรรมการองค์การมหาชนเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์การมหาชน และรายงานผลเมื่อสิ้นปีงบประมาณไปยังคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) จนกว่าจะถึงรอบถัดไปของการประเมินความคุ้มค่าฯ ขององค์การมหาชน

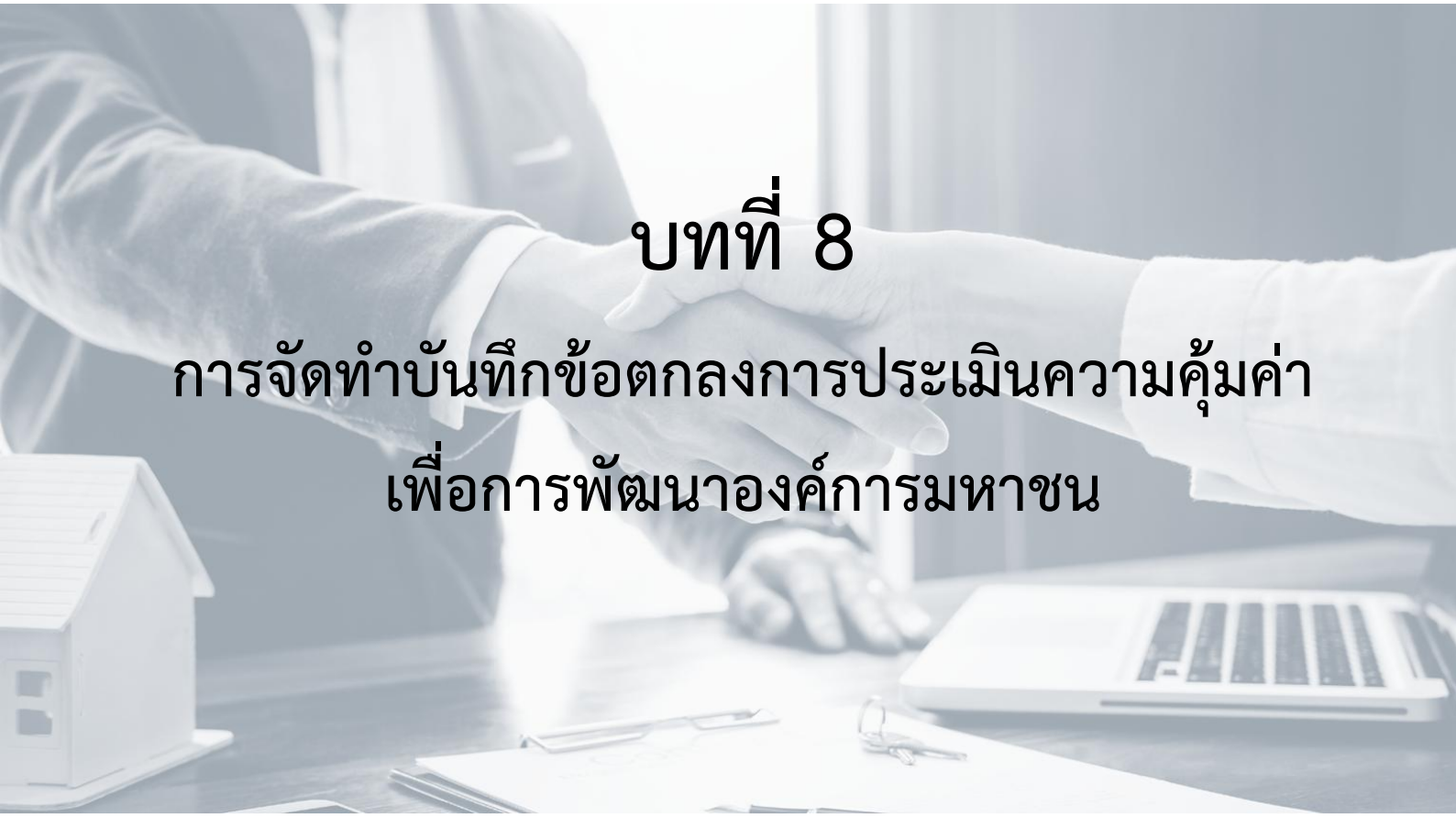
* หมายเหตุ : ผลการประเมินในระดับสูง หมายถึง ผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ตามตัวชี้วัดที่กำหนด ผ่านเกณฑ์ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ Coherence Performance Ecosystem และ Resilience & agility

2.2 องค์การมหาชนที่มี**ผลการประเมินในระดับปานกลางหรือไม่ผ่านการประเมินในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (HL/LH)** ให้องค์การมหาชนนั้นจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนในองค์ประกอบที่ไม่ผ่านการประเมิน พร้อมระบุระยะเวลาเพื่อการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามข้อเสนอให้ชัดเจน เพื่อนำเสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (อ.กพม.) ให้ความเห็นชอบตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กพม. กำหนด

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

ทั้งนี้ องค์การมหาชนที่มี**ผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (LL) สองรอบการประเมินติดต่อกัน** หรือปรากฏข้อเท็จจริงว่าการดำเนินงานขององค์การมหาชนนั้นหมดความจำเป็นตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง ให้สำนักงาน ก.พ.ร. รายงานผลการประเมิน/การดำเนินงานดังกล่าวพร้อมความเห็นที่มีต่อการคงอยู่หรือการปรับบทบาทภารกิจ หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือการยุบเลิก หรือการถ่ายโอนภารกิจขององค์การมหาชนไปให้หน่วยงานอื่น หรือการดำเนินการอื่นเสนอต่อ กพม. พิจารณาเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี

เพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์การมหาชน และการประเมินความคุ้มค่าฯ ให้องค์การมหาชนกำหนดให้ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีสอดคล้องกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบตามที่ระบุไว้ในห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน



# บทที่ 8

# การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

# การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นข้อตกลงในการยอมรับร่วมกันของการประเมินผลระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชนระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการในปีแรกของการเข้าสู่รอบปีประเมินผล เพื่อกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน บทบาท คุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาการประเมินผล

**เอกสารบันทึกข้อตกลงฯ**

เอกสารบันทึกข้อตกลงฯ เป็นไปตามรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้

1. ส่วนหน้าของบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน
2. เอกสารประกอบ 1 ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การมหาชน
3. เอกสารประกอบ 2 ตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน
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 คำอธิบายบาทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (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**

เพื่อประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนตามที่คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 ได้มีมติเห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี

**ข้อ 2 ขอบเขตการดำเนินงาน**

การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนเป็นการประเมินการดำเนินงานขององค์การมหาชนในระยะยาว มุ่งเน้นการประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและความคุ้มค่าในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร โดยทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ วิธีการ เกณฑ์การประเมิน ระยะเวลา และเงื่อนไขตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนกำหนด เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน โดยมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

.....ชื่อองค์การมหาชน.....ภายใต้การกำกับของ.....ชื่อคณะกรรมการองค์การมหาชน.....จะมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน และจะรายงานผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ไปยังสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการตามกำหนด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการเพื่อประเมินความคุ้มค่าฯ .....ชื่อองค์การมหาชน..... ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสอบทานและกลั่นกรองผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ที่องค์การมหาชนรายงาน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจขององค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อการปรับปรุงหรือการทบทวนบทบาทภารกิจขององค์การมหาชนให้เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

**ข้อ 3 ส่วนประกอบ...**

**ข้อ 3 ส่วนประกอบของบันทึกข้อตกลงฯ**

บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้มีเอกสารประกอบท้ายซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของบันทึกข้อตกลงฯ ประกอบด้วย

เอกสารประกอบ 1 ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การมหาชน ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์

เอกสารประกอบ 2 ตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน ได้แก่ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เกณฑ์การให้คะแนน

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

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

เอกสารประกอบ 5 แผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศตามเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน

เอกสารประกอบ 6 คำอธิบายบทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

เอกสารประกอบ 7 ตารางแสดงคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ได้แก่ เป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจขององค์การมหาชน แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการ ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ หน่วยงานเทียบเคียง เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซ้ำซ้อน

**ข้อ 4 การทบทวน แก้ไขบันทึกข้อตกลงฯ**

การทบทวน แก้ไข เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง หรือการยกเลิกข้อความบางส่วนของบันทึกข้อตกลงฯ และเอกสารประกอบท้ายบันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้ สามารถกระทำได้โดยความเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย และให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของบันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้

บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้ ทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องกันแล้ว เพื่อเป็นหลักฐานจึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน

| | |
|---|---|
| ..... | ..... |
| (.....) | (.....) |
| ประธานกรรมการ..... | ประธานอนุกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน |
| วันที่ ..... | วันที่ ..... |
| ..... | ..... |
| (.....) | (.....) |
| ผู้อำนวยการ..... | เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ |
| พยาน | พยาน |

เอกสารประกอบ 1

## ภารกิจและวิสัยทัศน์ของ.....ชื่อองค์การมหาชน.....

| วัตถุประสงค์การจัดตั้ง |
| --- |
| |
| **วิสัยทัศน์** |
| |
| **พันธกิจ** |
| |
| **เป้าหมาย/เป้าประสงค์การดำเนินภารกิจ** |
| |
| **ยุทธศาสตร์** |
| |

เอกสารประกอบ 2

## ตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

| 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 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน | 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 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชน | 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 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน | 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 | | | | คุ้มค่าต่ำกว่าร้อยละ 60 | คุ้มค่าร้อยละ 60 ขึ้นไป | คุ้มค่าร้อยละ 70 ขึ้นไป | คุ้มค่าร้อยละ 80 ขึ้นไป | คุ้มค่าร้อยละ 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 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ | 2.5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4.2.2 การจัดการข้อมูลเพื่อยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ | 2.5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4.3 ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (business continuity management) | 3 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) | 7 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| **น้ำหนักรวม** | **100** | | | | | | | | | |

เอกสารประกอบ 3

**แผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ของ.....ชื่อองค์การมหาชน.....**

เอกสารประกอบ 4

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

| มิติ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย ปี 25... | คำนิยาม/คำอธิบาย | สูตรการคำนวณ | ข้อมูลพื้นฐาน | ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผล | แหล่งที่มา/วิธีการจัดเก็บ | ระยะเวลาการจัดเก็บ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ผลลัพธ์** | 1. | | | | | | | ปีงบประมาณ 25... - 25... |
| | 2. | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | |
| | n. | | | | | | | |
| **ผลกระทบ** | 1. | | | | | | | ปีงบประมาณ 25... – 25... |
| | 2. | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | |
| | n. | | | | | | | |

เอกสารประกอบ 5

**แผนผังความสัมพันธ์ของ.....ชื่อองค์การมหาชน .....ในระบบนิเวศ (ecosystem)**

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

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

## ตารางแสดงคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

| เป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน | วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจขององค์การมหาชน | แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการในปี 25... – 25... | ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ | ระบุหน่วยงานเทียบเคียง | เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซ้ำซ้อน | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

สามารถศึกษาตัวอย่างบันทึกข้อตกลงฯ ขององค์การมหาชนได้ที่

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