



ที่ นร ๑๒๐๐/ว๒๔

สำนักงาน ก.พ.ร.

ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง คู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรียน ผู้อำนวยการองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. ๒๕๔๒

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร ๑๒๐๐/ว๗ ลงวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

(กรณี ศธ. อ้างถึงหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร ๑๒๐๓/๕๗ ลงวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘)

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน เพื่อให้องค์การมหาชนได้นำไปเป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลและประเมินผลตามกรอบการประเมินความคุ้มค่า ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ โดยกำหนดให้องค์การมหาชนส่งผลการประเมินตนเองในเดือนธันวาคม ๒๕๖๘ นั้น

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอส่งคู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนซึ่งได้เพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับหลักการ วิธีการ ข้อเสนอแนะ และข้อมูลประกอบการพิจารณาในแต่ละตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินเพื่อให้องค์การมหาชนสามารถประเมินผลตนเอง (self-assessment) ได้อย่างถูกต้องและเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินต่อไป รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข)

รองเลขาธิการ ก.พ.ร. รักษาการแทน

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น

โทร. ๐ ๒๓๕๖ ๙๙๙๙ ต่อ ๘๘๘๘ (วันวิสา)

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban@opdc.go.th



สิ่งที่ส่งมาด้วย

<https://shorturl.asia/bl86X>

บัญชีแนบท้าย

| ลำดับ | หัวหน้าหน่วย                                                                |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ๑     | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน                                           |
| ๒     | ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์                                         |
| ๓     | ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านแพ้ว                                                |
| ๔     | ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ                       |
| ๕     | ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา                    |
| ๖     | ผู้อำนวยการศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร                                          |
| ๗     | ผู้อำนวยการสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา                        |
| ๘     | ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ                         |
| ๙     | ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร                                    |
| ๑๐    | ผู้อำนวยการองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน  |
| ๑๑    | ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมศิลปหัตถกรรมไทย                                    |
| ๑๒    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ                |
| ๑๓    | ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้                                |
| ๑๔    | ผู้อำนวยการสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน              |
| ๑๕    | ผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ                                   |
| ๑๖    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง                                    |
| ๑๗    | ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ                                |
| ๑๘    | ผู้อำนวยการองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก                                |
| ๑๙    | ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ                                |
| ๒๐    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน                                         |
| ๒๑    | ผู้อำนวยการสถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ                                        |
| ๒๒    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ                                    |
| ๒๓    | ผู้อำนวยการสำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว |
| ๒๔    | ผู้อำนวยการสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล                                     |
| ๒๕    | ผู้อำนวยการหอภาพยนตร์                                                       |
| ๒๖    | ผู้อำนวยการสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ                                         |
| ๒๗    | ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล                                       |
| ๒๘    | ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ                                             |
| ๒๙    | ผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน                                   |
| ๓๐    | ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์                              |
| ๓๑    | ผู้อำนวยการสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย                              |
| ๓๒    | ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาฟิสิกส์                                             |
| ๓๓    | ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน   |
| ๓๔    | ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์                               |
| ๓๕    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบราง                              |
| ๓๖    | ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม                                                     |

# คู่มือการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568

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



# คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 มีมติเห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนในระยะยาวโดยเฉพาะความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและความคุ้มค่าในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

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

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

สำนักงาน ก.พ.ร.  
เดือนพฤษภาคม 2568

# สารบัญ

|                                                                                                          | หน้าที่ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>บทที่ 1</b>                                                                                           |         |
| 1.1 หลักการและที่มา                                                                                      | 1-1     |
| 1.2 วัตถุประสงค์                                                                                         | 1-2     |
| <b>บทที่ 2</b>                                                                                           |         |
| กรอบการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน                                                 |         |
| 2.1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน                                                      | 2-1     |
| 2.2 ปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการประเมินความคุ้มค่า                                                      | 2-4     |
| 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการ                                                                                  | 2-5     |
| <b>บทที่ 3</b>                                                                                           |         |
| <b>องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (coherence)</b>                                    |         |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน                      | 3-2     |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ                               | 3-5     |
| <b>บทที่ 4</b>                                                                                           |         |
| <b>องค์ประกอบที่ 2 ผลการปฏิบัติงาน (performance)</b>                                                     |         |
| 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    |
| <b>บทที่ 5</b>                                                                                           |         |
| <b>องค์ประกอบที่ 3 กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)</b>                                                  |         |
| ตัวชี้วัดที่ 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ                              | 5-1     |
| <b>บทที่ 6</b>                                                                                           |         |
| <b>องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience &amp; agility)</b> |         |
| 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    |
| <b>บทที่ 7</b>                                                                                           |         |
| การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน                                                  | 7-1     |
| <b>บทที่ 8</b>                                                                                           |         |
| การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน                                         | 8-1     |



# บทที่ 1

## หลักการและที่มา

# หลักการและที่มา

## 1.1 หลักการและที่มา

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

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

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

ผลการประเมินจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงาน การปฏิบัติการกิจของ้องค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนการปรับปรุงหรือทบทวนบทบาทภารกิจของ้องค์การมหาชนให้เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน หรือการทบทวนความจำเป็นในการคงอยู่ของ้องค์การมหาชนต่อไป

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

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

## 1.2 วัตถุประสงค์

คู่มือการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่

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

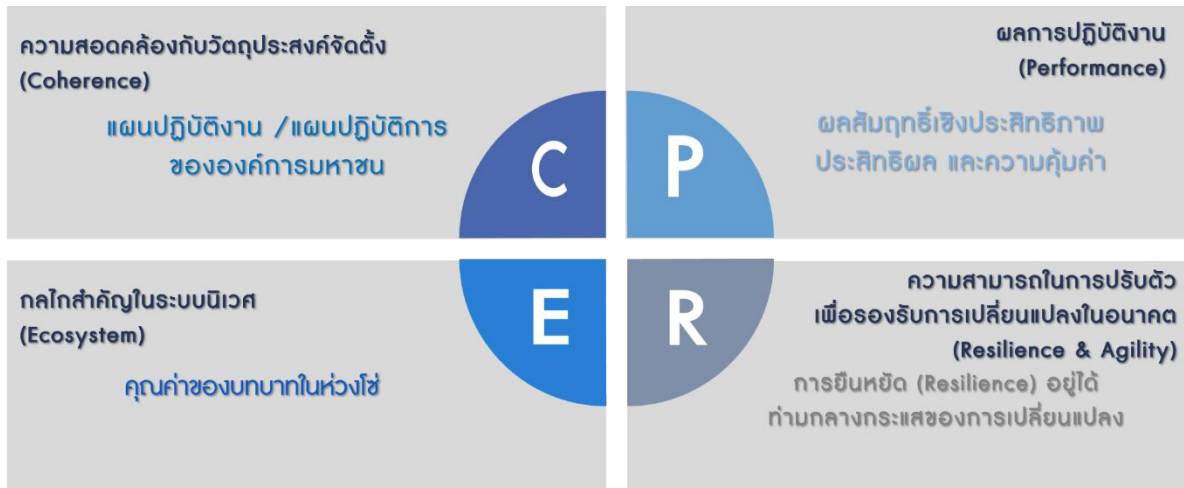
## บทที่ 2

### กรอบการดำเนินการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

# กรอบการดำเนินการ ประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

## 2.1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 2-1 กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน (CPER Model)

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

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

| องค์ประกอบ                                                                                  | หลักการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience &amp; agility)</b> | <p>พิจารณาความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจาก 4 หัวข้อหลัก ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision &amp; leadership)</li> <li>2) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (technology &amp; innovation)</li> <li>3) ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (business continuity management)</li> <li>4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management)</li> </ol> |

ตัวชี้วัดการประเมินจากกรอบการประเมินข้างต้น กำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนัก ดังนี้

| ตัวชี้วัด                                                                                                              | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>องค์ประกอบที่ 1 : ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence) (ร้อยละ 20)</b>                                 |                  |
| 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน                                              | 10               |
| 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ                                                          | 10               |
| <b>องค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน (performance) (ร้อยละ 40)</b>                                                     |                  |
| 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                |
| <b>องค์ประกอบที่ 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem) (ร้อยละ 20)</b>                                                  |                  |
| 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ                                                         | 20               |
| <b>องค์ประกอบที่ 4 : ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (resilience &amp; agility) (ร้อยละ 20)</b> |                  |
| 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                |
| <b>รวม</b>                                                                                                             | <b>100</b>       |

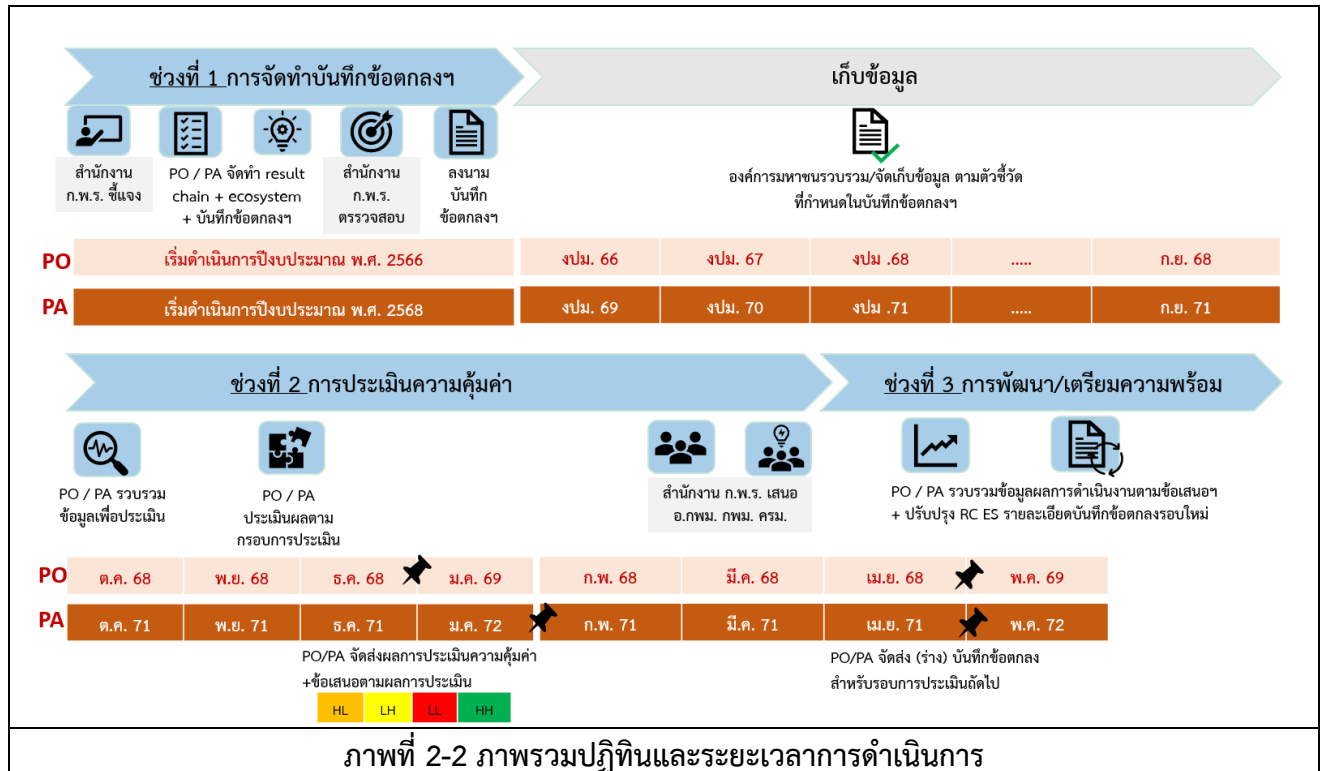
## 2.2 ปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการประเมินความคุ้มค่า

ปฏิทินและระยะเวลาของการดำเนินการสำหรับการประเมินผลความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์กรมหาชน แบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า

ช่วงที่ 2 การประเมินความคุ้มค่า

ช่วงที่ 3 การพัฒนาองค์กรและการเตรียมความพร้อมสำหรับรอบการประเมินถัดไป ภาพรวมปฏิทินและระยะเวลาการดำเนินการตามภาพที่ 2-2



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

## 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า และการประเมินความคุ้มค่าสรุปได้ ดังนี้

### ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า



### 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 ปึงบประมาณที่ประเมินผลจากการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งและเป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ประเทศในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอในรูปแบบห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) รวมถึงวิเคราะห์บทบาทและการทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์จัดตั้งขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) บริบทหรืออุตสาหกรรมที่องค์การมหาชนเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนกับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในแต่ละภารกิจที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศ ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การมหาชนที่เกิดขึ้นในระบบนิเวศ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของภารกิจหรือโอกาสในการดำเนินงานขององค์การมหาชนในระบบนิเวศดังกล่าว

เพื่อความเป็นอิสระในการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบการประเมินความคุ้มค่า องค์การมหาชนอาจจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการดำเนินการ

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

### 2.3.2 การรับฟังความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

### 2.3.3 เสนอคณะกรรมการองค์การมหาชน

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

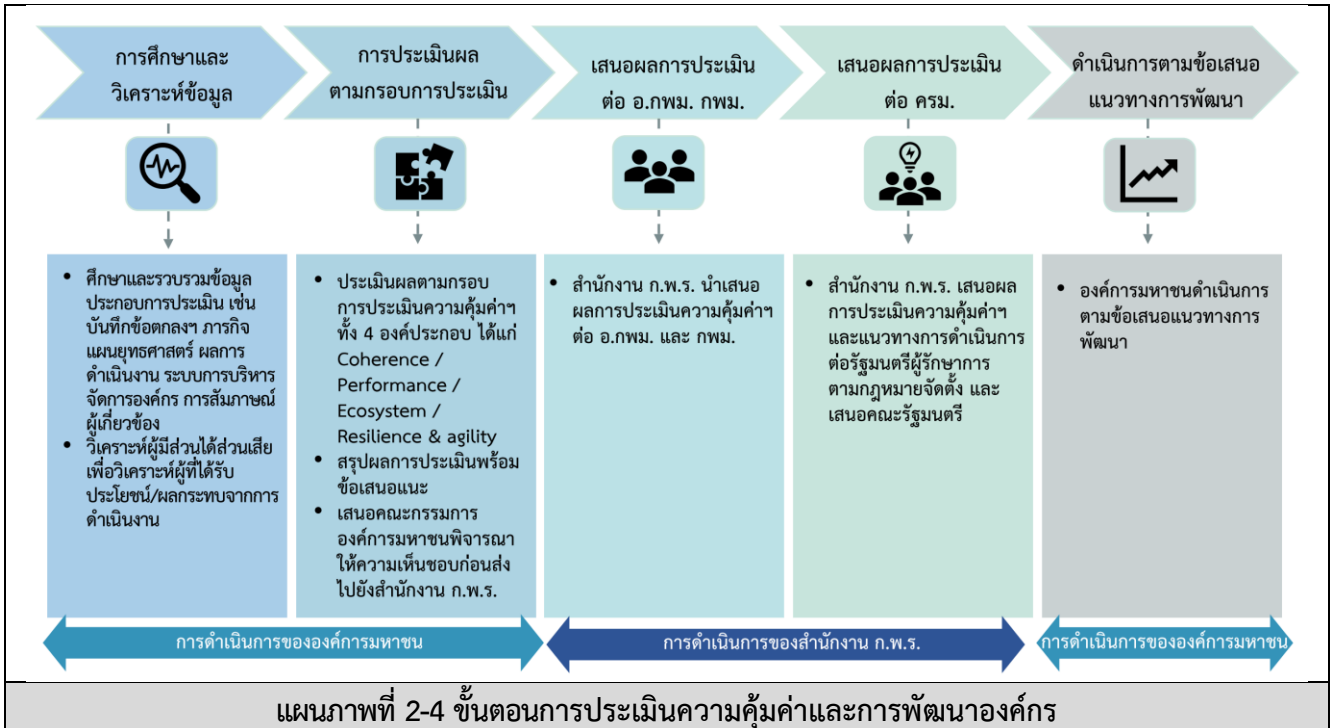
### 2.3.4 พิจารณาความเหมาะสม

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

### 2.3.5 จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า

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

## ขั้นตอนการประเมินความคุ้มค่าและการพัฒนาองค์กร



### 2.3.6 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

#### (1) องค์กรมหาชนศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์ เช่น

(1.1) บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์กรมหาชน พร้อมทั้งเอกสารประกอบกรณีที่องค์กรมหาชนมีการทบทวนบันทึกข้อตกลงฯ ต้องใช้บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับล่าสุดที่ได้รับการเห็นชอบจากทั้ง 2 ฝ่ายแล้ว

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

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

(1.4) ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรมหาชน เช่น ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ผลการประเมินตามตัวชี้วัดประจำปี ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริการ ความเชื่อมั่นต่อองค์กร และรายงานประจำปีขององค์กร

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

## (2) การวิเคราะห์

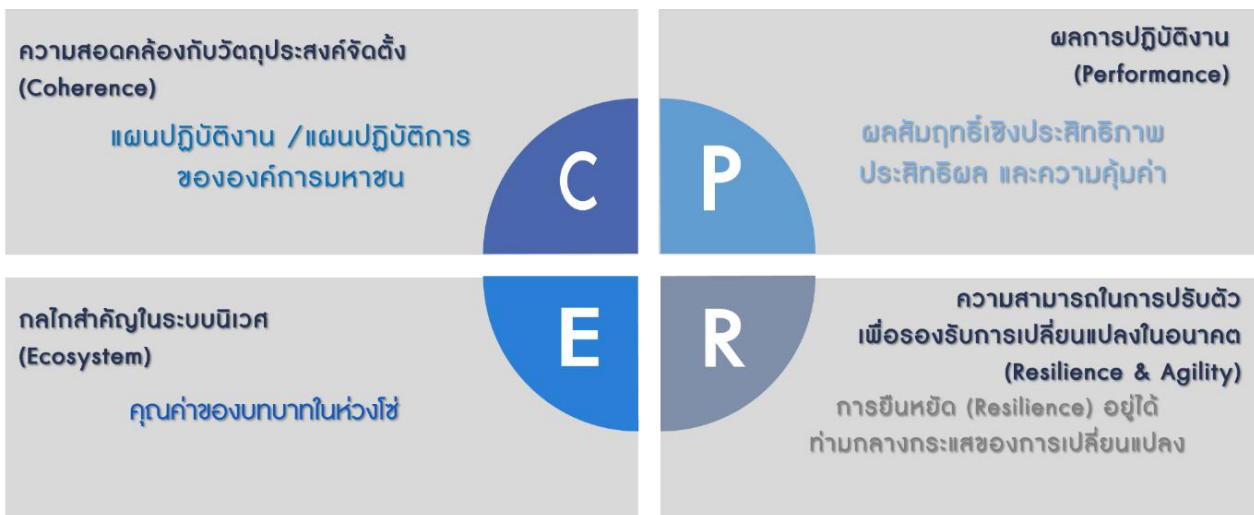
(2.1) องค์กรมหาชนวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารข้างต้นและสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง/การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรมหาชน

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

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

### 2.3.7 การประเมินตนเองตามกรอบการประเมิน (self-assessment)

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



## (2) สรุปผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะ

องค์กรมหาชนสรุปผลการประเมินในแต่ละส่วนตามช่วงระยะเวลาที่ประเมินผลโดยเชื่อมโยงการประเมินผลภาพรวมพร้อมจัดทำข้อเสนอแนะโดยครอบคลุม การทบทวน การปรับบทบาทภารกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง

ให้องค์การมหาชนเสนอผลการประเมินความคุ้มค่าฯ ต่อคณะกรรมการองค์การมหาชนพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร.

### 2.3.8 เสนอผลการประเมินต่อ กพม.

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

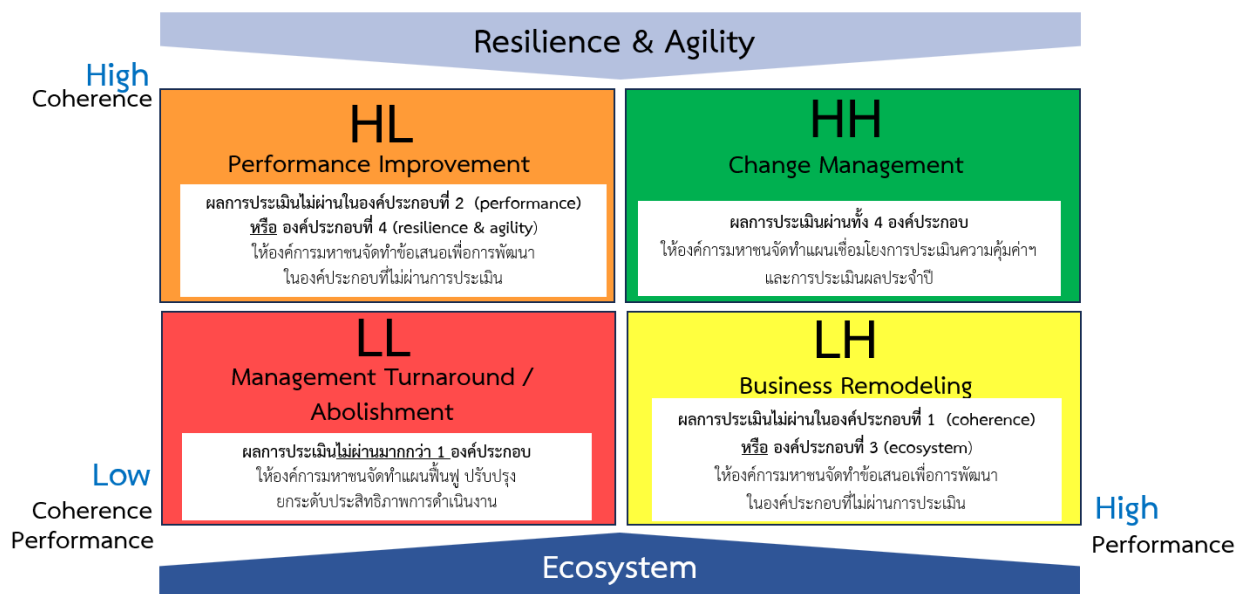
### 2.3.9 เสนอผลการประเมินต่อคณะรัฐมนตรี

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

### 2.3.10 ดำเนินการตามข้อเสนอแนวทางการพัฒนา

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

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



## บทที่ 3

### องค์ประกอบที่ 1

#### ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (Coherence)

# องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (Coherence)

## 1. หลักการ

องค์การมหาชนถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะ โดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การกำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งจะกำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งของแต่ละองค์การมหาชน ดังนั้น การดำรงอยู่ขององค์การมหาชนนั้น ๆ จะต้องแสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินการตามภารกิจครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและเกิดผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนได้แสดงถึงการมีบทบาทสำคัญและสามารถร่วมพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศ และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

## 2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.1 เพื่อประเมินความครบถ้วนของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน

2.2 เพื่อประเมินการดำเนินงานตามภารกิจที่มีบทบาทสำคัญเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

### Tips:

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

## 3. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 1

การดำเนินการกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งได้ครบถ้วน 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 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของ วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน (ร้อยละ 10)

#### (1) เป้าหมายการประเมิน :

เพื่อประเมินภารกิจที่องค์การมหาชนดำเนินการอยู่ว่าสอดคล้องและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งหรือไม่ และยังสามารถตอบสนองกับสถานการณ์หรือความต้องการด้านการพัฒนาประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง หรือต้องยกเลิก หรือต้องเพิ่มเติมภารกิจใหม่เพื่อให้องค์การมหาชนยังคงเป็นหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาประเทศได้ในฐานะหน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชนซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว

การพิจารณาการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชนที่บรรลุตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง จะพิจารณาการดำเนินการตามบทบาท/ภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการนั้นส่งผลให้องค์การมหาชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ

#### (2) เกณฑ์การประเมินผล :

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

ทั้งนี้ หากพบว่าการดำเนินงานขององค์การมหาชนไม่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือไม่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของเจตนารมณ์การจัดตั้ง จะได้รับคะแนนไม่เกิน ระดับ 2

#### (3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

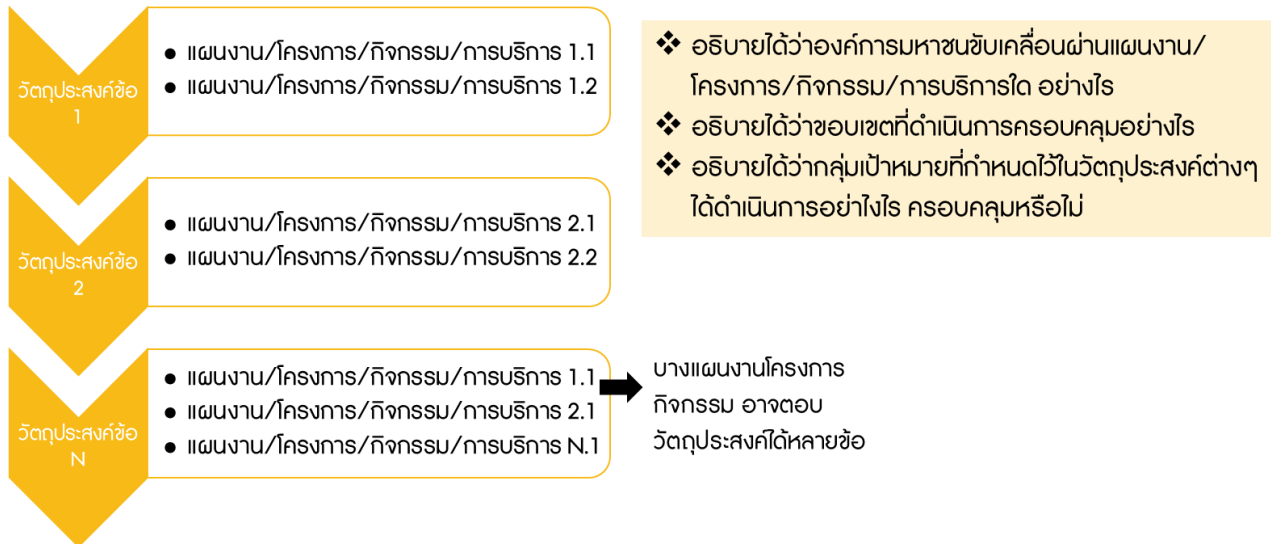
(3.1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์การมหาชน เช่น เอกสารประกอบคำขอการจัดตั้งกฎหมายจัดตั้งขององค์การมหาชน หรือเอกสารการขอแก้ไขกฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชน เพื่อให้เข้าใจถึงเจตนารมณ์ในการจัดตั้งหน่วยงาน

กรณีที่วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน มีขอบเขตการทำงานที่กว้างและไม่ชัดเจน จนไม่สามารถระบุภารกิจหรือดำเนินการได้อย่างครอบคลุม อาทิ การส่งเสริมสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม โดยไม่ได้มีการระบุขอบเขต กลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มมุ่งเน้นที่ชัดเจน การดำเนินการขององค์การมหาชนจะต้องสามารถอธิบายเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การดำเนินงานที่แสดงถึงกรอบแนวทางการดำเนินการให้ชัดเจนว่าทำไมถึงทำภารกิจเหล่านั้น และต้องสะท้อนให้เห็นได้ว่าภารกิจที่ดำเนินการส่งผลให้องค์การทำหน้าที่เป็นไปตามเจตนารมณ์การจัดตั้ง

(3.2) ศึกษาแผนปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ยุทธศาสตร์องค์กร ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของประเทศที่เกี่ยวข้อง นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือภารกิจขององค์การมหาชน

ในแต่ละวัตถุประสงค์จัดตั้ง โดยเฉพาะกรณีที่วัตถุประสงค์มีการกำหนดภารกิจที่มีขอบเขตกว้าง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงความครบถ้วนและความครอบคลุมของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งให้ได้อย่างชัดเจน

(3.3) ศึกษาเอกสาร ข้อมูลการดำเนินงานหรือภารกิจต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ได้ว่าแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรและส่งผลให้บรรลุเจตนารมณ์การจัดตั้งหรือไม่



ภาพที่ 3-1 รูปแบบการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งขององค์การมหาชน

### Tips:

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

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

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

## (5) ตัวอย่างการสรุปความเชื่อมโยง :

**ตัวอย่าง** การสรุปความเชื่อมโยงการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งของ  
..... (องค์การมหาชน)

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

### Tips:

- ภารกิจขององค์การมหาชนต้องถ่ายทอดมาจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามกฎหมายจัดตั้ง (coherence to mandate) และภารกิจนั้น ๆ ต้องนำไปสู่ผลการประเมินที่สะท้อนว่าองค์การมหาชนได้วางบทบาทหน้าที่ และสถานะหน่วยงานได้ถูกต้อง โดยระบุได้ว่าองค์การมหาชนมีสถานะเป็นหน่วยงานสนับสนุน หรือหน่วยงานส่งเสริม หรือหน่วยงานหลักในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหรือไม่อย่างไร เช่น
  - วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนมีบทบาทส่งเสริมให้หน่วยงานอื่น ๆ หรือกลุ่มเป้าหมายดำเนินการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานะขององค์การมหาชนต้องไม่เป็นหน่วยงานที่นำภารกิจเหล่านั้นมาดำเนินการเอง
  - วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนากลุ่มเป้าหมาย โดยนัยยะของ “การส่งเสริม พัฒนา” ไม่ได้หมายถึงการดำเนินการเพียงการสนับสนุนเงินอุดหนุนเท่านั้น
- การดำเนินการกิจได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งจำเป็นต้องเข้าใจถึงเจตนารมณ์การจัดตั้งอย่างแท้จริง จึงจะส่งผลให้องค์การมหาชนวางบทบาทและสถานะขององค์กรในระบบนิเวศได้อย่างถูกต้อง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น มีเป้าหมายในการดำเนินการกิจที่ชัดเจน
- กระบวนการหาข้อมูลเชิงลึก นอกจากพิจารณาจากเอกสารการดำเนินงานต่าง ๆ แล้ว องค์การมหาชนควรสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์การดำเนินการกิจขององค์การมหาชนว่ามีความถูกต้องหรือเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

**ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ (ร้อยละ 10)**

**(1) เป้าหมายการประเมิน :**

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

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

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

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน                     | แปลผล                                     |
|-------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| 5     | ดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นร้อยละ 100 | <span style="color: green;">●</span>      |
| 4     | ได้ดำเนินการร้อยละ 80 ขึ้นไป         | <span style="color: lightgreen;">●</span> |
| 3     | ได้ดำเนินการร้อยละ 70 ขึ้นไป         | <span style="color: yellow;">●</span>     |
| 2     | ได้ดำเนินการร้อยละ 60 ขึ้นไป         | <span style="color: orange;">●</span>     |
| 1     | ได้ดำเนินการต่ำกว่าร้อยละ 60         | <span style="color: red;">●</span>        |

กรณีการดำเนินการที่สนับสนุนประเด็นการพัฒนาประเทศที่วิเคราะห์แล้วพบว่า องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก แล้วองค์การมหาชนไม่ได้แสดงบทบาทหรือมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ระดับคะแนนที่ได้จะไม่เกิน 2 คะแนน

**(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :**

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

## Tips:

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



ภาพที่ 3-2 การวิเคราะห์ความสอดคล้อง/ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ประเทศ

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

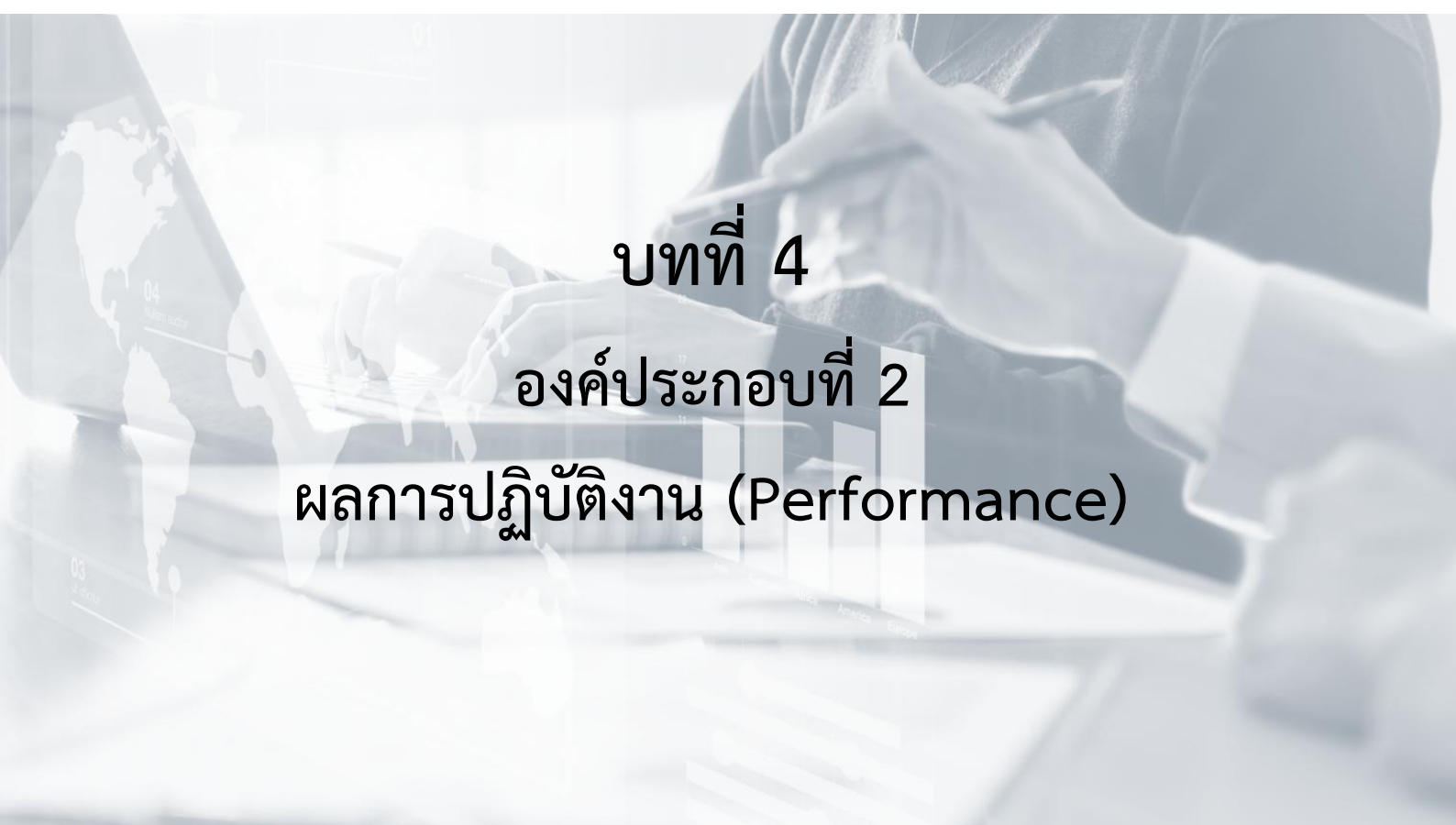
ยุทธศาสตร์ประเทศที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานหรือบทวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงขององค์การมหาชนกับยุทธศาสตร์ประเทศในระดับต่าง ๆ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการและภารกิจขององค์การมหาชน อาทิ

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

(5) ตัวอย่างการวิเคราะห์ความครบถ้วน :

**ตัวอย่าง** การวิเคราะห์ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ

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



# บทที่ 4

## องค์ประกอบที่ 2

### ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

## องค์ประกอบที่ 2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

### 1. หลักการ

องค์การมหาชนจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดในวัตถุประสงค์จัดตั้ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นการพิจารณาว่าองค์การมหาชนได้ดำเนินการบรรลุค่าเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อประโยชน์และสังคมของประเทศรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชนที่ใช้โอกาสของความเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

### 2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนในลักษณะการส่งผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานจนส่งผลกระทบต่อระบบหรือต่อประเทศ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

2.2 เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน ทั้งงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่สำหรับการดำเนินการและการให้บริการต่าง ๆ ขององค์การมหาชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 3. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 2

การประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชน และการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชนกำหนดน้ำหนัก ร้อยละ 40 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

| องค์ประกอบที่ 2 : ผลการปฏิบัติงาน (performance)                                    | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การมหาชน</b>                                   |                  |
| 2.1.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบ                                  | 25               |
| 2.1.2 ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย                                             | 7                |
| <b>2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน</b>                               |                  |
| 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

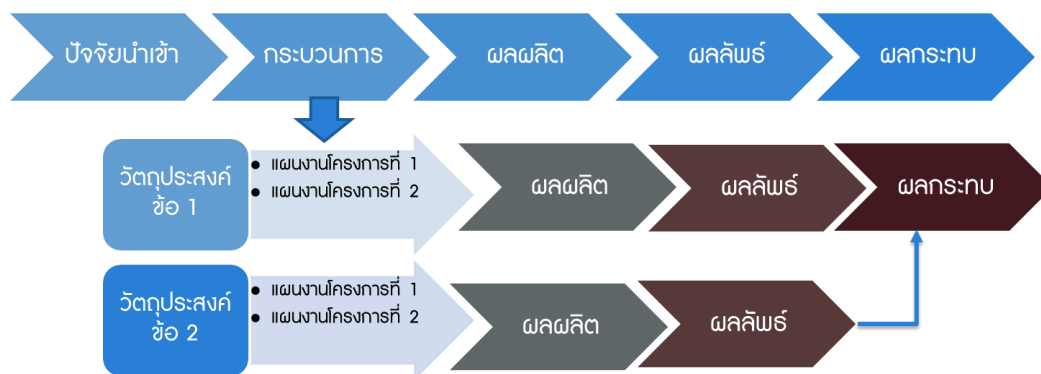
#### (2) เกณฑ์การประเมินผล :

| 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

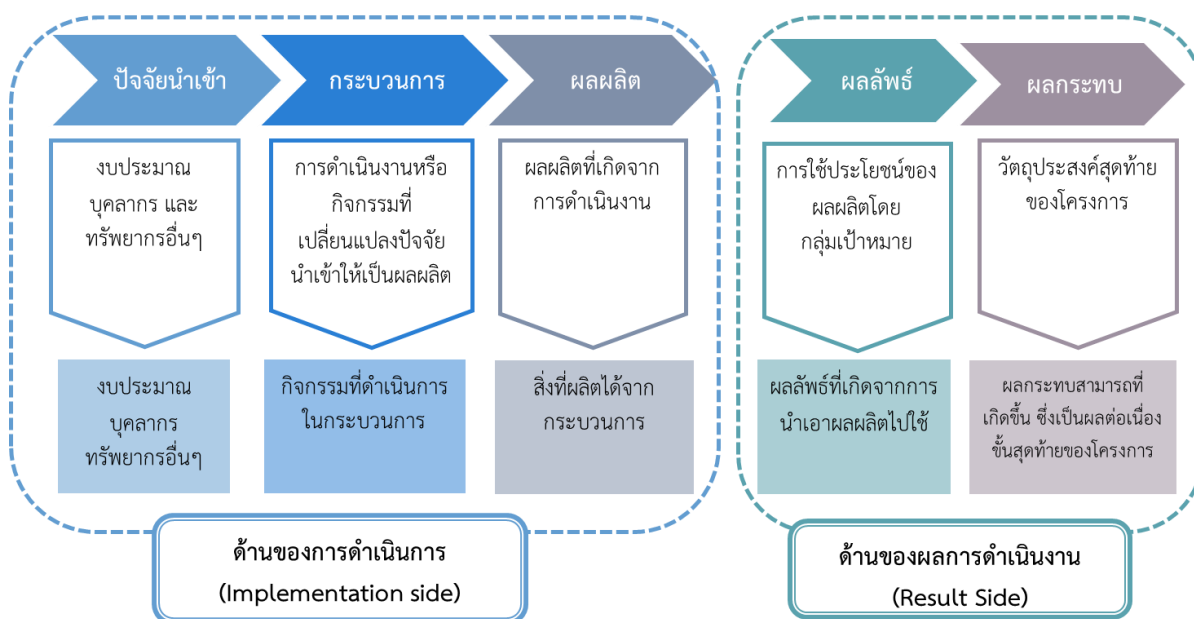
## Tips:

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

### (3.2) การศึกษาทำความเข้าใจกับการประเมินผลกระทบขององค์การมหาชน

การประเมินผลกระทบจะเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ในการประเมินการดำเนินงานขององค์การมหาชนว่ามีประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมในเชิงเศรษฐกิจและสังคมมากน้อยเพียงใด และจะนำผลการประเมินไปใช้กำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกลไกใดในการเพิ่มผลประโยชน์ดังกล่าวให้สูงขึ้น

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



ภาพที่ 4-2 ห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน

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

#### **กระบวนการที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิด/ขอบเขตในการประเมิน**

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

#### **กระบวนการที่ 2 การกำหนดสิ่งบ่งชี้ ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมาย**

หลังจากที่วิเคราะห์หรือกำหนดวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนเหมาะสมแล้ว จึงนำวัตถุประสงค์ที่เป็นประเด็นหลักในการประเมินมาขยายความชัดเจน โดยการแปลงเป้าหมายหรือนโยบายให้สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) ของผลกระทบที่สามารถวัดผลได้ซึ่งอาจอยู่ในรูปของมูลค่า

การกำหนดตัวชี้วัดจะพิจารณาขอบเขตในการดำเนินงาน จุดประสงค์ในการดำเนินงาน ผลกระทบที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งมีคุณลักษณะที่ชัดเจน ตรวจสอบและประเมินผลได้ หลังจากนั้นจึงมีการกำหนดรายละเอียด เช่น หน่วยวัด เป้าหมาย วิธีการเก็บข้อมูล

ในการประเมินจะมีการหาความสัมพันธ์ของสิ่งบ่งชี้การปฏิบัติการกับตัวชี้วัดผลกระทบเพื่อพิจารณาว่าผลจากการดำเนินงานนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผลกระทบอย่างไร และอาจต้องใช้การวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบกัน

#### **กระบวนการที่ 3 การหาความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด (KPI) ที่เป็นองค์ประกอบในภารกิจที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์**

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

การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นตัวแทนของผลผลิตจากการปฏิบัติการกับสิ่งที่เป็นตัวแทนของผลกระทบคือตัวชี้วัด (KPI) ที่เราคัดเลือกมาเพื่อหาความสัมพันธ์ของภาค implement และภาคของ result side

เนื่องจากการประเมินแต่ละกรณีมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านของจุดประสงค์ ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และข้อมูลย้อนหลัง กลุ่มประชากร และอื่น ๆ ดังนั้น จึงต้องเลือกวิธีการในการประเมินให้มีความเหมาะสม

#### **กระบวนการที่ 4 การประมวลผลเพื่อหาความสัมพันธ์ของการดำเนินการและผลกระทบ**

เป็นการนำวิธีการในการประมวลผลหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการกับผลกระทบที่เกิดขึ้นมาคำนวณ โดยอาจใช้วิธีการทางสถิติต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีต่อผลกระทบ การกำหนดตัวแปรและสมการความสัมพันธ์เพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

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

(ใช้ราคาผลผลิตต่อไร่ที่มีการซื้อขายในตลาด) แล้วนำจำนวนไร่ที่ได้รับผลจากโครงการ (จำนวนไร่ที่สามารถเพิ่มผลผลิตได้) มาคูณ จะได้จำนวนมูลค่าทางเศรษฐกิจจากโครงการ

#### กระบวนการที่ 5 การนำผลกระทบที่วิเคราะห์มารายงานในขอบเขตและมิติในด้านเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์และรายงานผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ค่าต่าง ๆ ในอดีต หรือค่าเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ฯลฯ เพื่อให้สามารถบ่งชี้ได้ว่า การปฏิบัติการกิจกรรมก่อให้เกิดผลสำเร็จตามกำหนดและผลกระทบที่เกิดขึ้นส่งผลมากหรือน้อยต่อประชากรหรือพื้นที่ที่ต้องการเพียงใด

การเปรียบเทียบกับค่าอ้างอิงมีหลายรูปแบบ เช่น

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

#### Tips:

1. การดำเนินการจนปรากฏผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการได้ชัดเจนอาจจะต้องใช้ระยะเวลาและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหลายปี เพื่อที่จะเห็นผลที่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ หากพัฒนาแบบจำลอง (Model) ที่สามารถประเมินผลลัพธ์ ผลกระทบได้จากด้านดำเนินการ (Implementation side) จะทำให้ระบบการติดตามและประเมินผลมีความครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น
2. ในการประเมินผลกระทบต้องทราบว่าการกิจกรรมโครงการหรือสิ่งที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ส่วนใดของกลไกหรือห่วงโซ่การดำเนินงาน บางเรื่องที่ต้องใช้เวลาดำเนินการ ซึ่งต้องทิ้งช่วงระยะเวลาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็อาจยังไม่สามารถประเมินระดับผลกระทบได้ บางเรื่องอาจต้องผลักดันให้มีกลไกการดำเนินงานต่อ เพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดผลกระทบในอนาคตได้

#### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- ผลการติดตามประเมินผลและการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยการจัดเก็บข้อมูลต้องเป็นไปตามหลักวิชาการและมีความน่าเชื่อถือ มีกระบวนการสอบทานข้อมูล
- ข้อมูลปฐมภูมิ/เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน

#### (5) ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด :

| มิติ    | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี .... | 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 เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่ในกรณีที่มีเหตุปัจจัยมากระทบผลการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็สามารถประเมินศักยภาพ ณ ขณะนั้นได้ว่าจะสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่ หรือต้องเพิ่มเติมปัจจัยนำเข้า (input) หรือปรับกระบวนการ (process) ไດ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์

### (6) ตัวอย่างการรายงานผล :

| รายการตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ                | เป้าหมาย | ผลการดำเนินงาน |         |         |
|-------------------------------------------------|----------|----------------|---------|---------|
|                                                 |          | ปี 2566        | ปี 2567 | ปี 2568 |
| ตัวชี้วัดที่ 1                                  | XX       | XX             | XX      | XX      |
| ตัวชี้วัดที่ 2                                  | XX       | XX             | XX      | XX      |
| ตัวชี้วัดที่ ..                                 | XX       | XX             | XX      | XX      |
| *** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ *** |          |                |         |         |

## Tips:

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

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

## ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 7)

### (1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและระดับของความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับของภารกิจ การดำเนินงาน และสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวเพื่อนำผลการสำรวจมาใช้

### (2) เกณฑ์การประเมินผล :

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

### (3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

#### (3.1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

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

#### (3.2) การกำหนดประเด็นการสำรวจ

เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อวัดระดับความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชนในลักษณะมาตราประเมินค่า (Rating Scale) รวมทั้งมีข้อคำถามปลายเปิด (Open-end) สำหรับให้ผู้รับบริการแสดงข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามควรประกอบด้วยประเด็นหลักในการสำรวจ ดังต่อไปนี้

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

## Tips:

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

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

รายงานสรุปผลการสำรวจความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานขององค์การมหาชน โดยครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ที่สำคัญต่อภารกิจการทำงานขององค์การมหาชน

### (5) ตัวอย่างประเด็นการสำรวจ

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

| ประเด็นความเชื่อมั่น                                                                                        | ระดับความเชื่อมั่น |            |                |             |                   | ไม่ทราบ/<br>ไม่มีความ<br>คิดเห็น |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|----------------------------------|
|                                                                                                             | มากที่สุด<br>(5)   | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |                                  |
| 2. เจ้าหน้าที่องค์การมหาชนมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย            |                    |            |                |             |                   |                                  |
| 3. ....                                                                                                     |                    |            |                |             |                   |                                  |
| ▪ ความเชื่อมั่นต่อการสื่อสารและภาพลักษณ์                                                                    |                    |            |                |             |                   |                                  |
| 1. ท่านเคยได้ยินได้ฟังผู้กล่าวถึงองค์การมหาชนในทางที่ดี และเห็นว่ามีความภาพลักษณ์ที่ดี                      |                    |            |                |             |                   |                                  |
| 2. ....                                                                                                     |                    |            |                |             |                   |                                  |
| ▪ ความเชื่อมั่นในภาพรวม                                                                                     |                    |            |                |             |                   |                                  |
| 1. ท่านมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานภารกิจงานขององค์การมหาชนและเห็นว่าการทำงานขององค์การมหาชนมีความคุ้มค่า |                    |            |                |             |                   |                                  |
| 2. ท่านยินดีอยากร่วมมือในการทำงานกับองค์การมหาชน                                                            |                    |            |                |             |                   |                                  |
| 3. ....                                                                                                     |                    |            |                |             |                   |                                  |

## ตัวชี้วัดที่ 2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน วัดผลจากตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

### ตัวชี้วัด 2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

#### ตัวชี้วัด 2.2.1.1 สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณ/เงินทุนไปใช้ในการขับเคลื่อน แผนงานโครงการตามภารกิจ (ร้อยละ 3)

#### (1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมหาชน โดยประเมินจากสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณและรายได้ขององค์การมหาชน (ถ้ามี) ไปยังยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าในรอบการประเมินที่ผ่านมาองค์การมหาชนใช้งบประมาณหรือรายได้ในการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือยุทธศาสตร์ด้านใดมากน้อยอย่างไร มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมในการใช้จ่ายตามแผนหรือเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณ ตลอดจนการติดตามข้อมูลผลการดำเนินงาน และการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบหรือไม่

#### (2) เกณฑ์การประเมินผล :

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

#### (3) สูตรการคำนวณและนิยามการวัด :

##### (3.1) สูตรการคำนวณ :

พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของงบประมาณที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภารกิจองค์กรเทียบกับงบประมาณทั้งหมด โดยไม่รวมงบลงทุน ในช่วงระยะเวลาของการประเมินผล

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

$$\frac{\text{(b1)}}{\text{(b2) + (b3)}}$$

หมายเหตุ: งบประมาณที่ใช้สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นงบประมาณตามแผนงานโดยไม่รวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

### (3.2) นิยาม :

**ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร** หมายถึง ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เป็นไปตามสิทธิของบุคคล ได้แก่

- 1) เงินเดือน ค่าจ้าง 2) ค่าสวัสดิการ เช่น เงินช่วยเหลือการศึกษามูลนิธิ ค่ารักษาพยาบาล เงินสมทบจ่ายเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสงเคราะห์กรณีถึงแก่กรรม 3) ค่าตอบแทนพิเศษตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ถ้ามี)
- 4) เงินเดือนและค่าตอบแทนผันแปรผู้อำนวยการ

**งบประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงินที่จัดสรรไปเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือยุทธศาสตร์** หมายถึง วงเงินงบประมาณขององค์การมหาชนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการองค์การมหาชนให้ใช้เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ๆ ซึ่งอาจมีที่มาของเงิน ประกอบด้วย

1) **เงินอุดหนุน** หมายถึง งบประมาณที่องค์การมหาชนได้รับการจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ โดยไม่รวมงบประมาณสำหรับการจัดซื้อครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง

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

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

#### Tips:



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

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :

เอกสารรายงานสรุปผลการจัดสรรงบประมาณแต่ละประเภท และรายละเอียดงบประมาณที่จัดสรรในการขับเคลื่อนภารกิจตามยุทธศาสตร์แต่ละแผนงานโครงการ โดยเอกสารที่อาจนำมาประกอบการพิจารณา เช่น

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

(5) ตัวอย่างการคำนวณ :

**ตัวอย่าง ตารางแสดงผลการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร**

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

หมายเหตุ : ไม่รวมด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

ตัวอย่างการแปลผล : ค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.33 เมื่อเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน จะได้ค่าคะแนน = 3.6660 คะแนน

**เงื่อนไขการประเมินผล :**

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

**ตัวอย่าง ตารางเก็บข้อมูลรายการค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการดำเนินงานขององค์การมหาชน**

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

- วัตถุประสงค์ของการวัดผลตัวชี้วัดนี้ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจ ดังนั้น การพิจารณาในส่วนเงินกันเหลื่อมปีจะพิจารณาเฉพาะเงินกันเหลื่อมปีที่มีการส่งมอบงานหรือดำเนินการแล้วเสร็จแล้ว แต่อาจอยู่ระหว่างการตรวจรับหรือเคลียร์ค่าใช้จ่ายเท่านั้น กรณีที่เป็นการกันเหลื่อมโดยเป็นการก่องหนผูกพันโดยยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จะไม่นำมานับรวมเป็นผลการเบิกจ่าย
- กรณีเป็นรายได้นอกงบประมาณ เช่น เงินสนับสนุนที่ได้รับจากหน่วยงานอื่นให้นำมาคำนวณรวมด้วย ทั้งนี้ ในกรณีที่เงินสนับสนุนนั้นมีเงื่อนไขกำกับ เช่น กำหนดให้องค์การมหาชนดำเนินการคาบเกี่ยว 2 ปีงบประมาณ ให้องค์การมหาชนพิจารณาสัดส่วนเฉพาะการดำเนินงานตามแผนในแต่ละปีงบประมาณ

#### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

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

#### (5) ตัวอย่างการคำนวณ :

**ตัวอย่าง ตารางแสดงผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวม**

| ปีงบประมาณ     | งบประมาณภาพรวม<br>ที่เบิกจ่ายสะสม ณ<br>ไตรมาส 4 (A) | งบประมาณประจำปี<br>(b1)                                  | เงินทุนสะสม<br>(b2) | เงินรายได้ที่นำมาใช้<br>ขับเคลื่อนภารกิจ<br>(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 |                                                     | $224,000,000 / 230,000,000 * 100 = \text{ร้อยละ } 97.39$ |                     |                                                  |

ตัวอย่างการแปลผล : ค่าเฉลี่ยร้อยละ 97.39 เมื่อเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน จะได้ค่าคะแนน = 5.0000 คะแนน

#### Tips:

ในการประเมินผลองค์การมหาชนควรพิจารณาผลการเบิกจ่ายรายไตรมาสเปรียบเทียบกับแผน  
ควบคุมด้วย เนื่องจากการเบิกจ่ายรวบยอดในไตรมาสสุดท้าย อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพหรือความเสี่ยงต่าง ๆ  
ของการดำเนินงาน

**ตัวชี้วัด 2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและอาคารสถานที่ (ร้อยละ 2)**

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรโดยพิจารณาจากการใช้ทรัพยากร เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ อาคารสถานที่เทียบกับประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยอาจตรวจสอบปริมาณทรัพยากรที่องค์การมหาชนใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ เช่น รายการสินทรัพย์/พัสดุสำคัญ ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อประเมินว่าองค์การมหาชนนั้นบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน                                                              | แปลผล                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 5     | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 100       | <span style="color: green;">●</span>      |
| 4     | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 80 ขึ้นไป | <span style="color: lightgreen;">●</span> |
| 3     | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 70 ขึ้นไป | <span style="color: yellow;">●</span>     |
| 2     | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ร้อยละ 60 ขึ้นไป | <span style="color: orange;">●</span>     |
| 1     | มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/สินทรัพย์อย่างคุ้มค่ากับงบประมาณ ต่ำกว่าร้อยละ 60 | <span style="color: red;">●</span>        |

**(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 การใช้วัสดุหรือเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน หรือการออกแบบสถานที่ให้บริการต่อสาธารณะในแบบต่าง ๆ

### สูตรการคำนวณ :

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

### Tips:

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

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

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

(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูล :

ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลรายละเอียดการใช้เครื่องมืออุปกรณ์

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

### ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลรายละเอียดการใช้อาคารสถานที่

| 1. ข้อมูลอาคารสถานที่ |                                                                                                  |                    |                                            | 2. ข้อมูลการใช้ประโยชน์                                            |                                                                                                               |                                                                                                                                             |                                                                              |                                      |                               |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
|                       |                                                                                                  |                    |                                            | 2.1 การใช้ประโยชน์เพื่อเป็นสำนักงาน                                |                                                                                                               | 2.2 การใช้ประโยชน์สำหรับจัดกิจกรรม                                                                                                          |                                                                              | 2.3 การใช้ประโยชน์สำหรับให้เช่า      | 2.x การใช้ประโยชน์สำหรับ..... |
| รายการ                | พื้นที่ตั้งสำนักงาน (ตรม.)                                                                       | ค่าเช่าต่อปี (บาท) | ค่าเสื่อมต่อปี (บาท)                       | พื้นที่ใช้สอยสำหรับสำนักงาน (ตรม.)                                 | จำนวนบุคลากร                                                                                                  | พื้นที่ใช้สอยสำหรับจัดกิจกรรม (ตรม.)                                                                                                        | รายละเอียดการใช้ประโยชน์                                                     | พื้นที่ใช้สอยสำหรับการให้เช่า (ตรม.) | ....                          |
| ส่วนกลาง              | ระบุพื้นที่สำนักงานซึ่งครอบคลุมอาคารที่เป็นส่วนของสำนักงานและอยู่ในการดูแลขององค์การมหาชนทั้งหมด | กรณีเป็นการเช่า    | กรณีเป็นการก่อสร้างหรืออาคารของหน่วยงานเอง | พื้นที่แปลนที่ใช้สำหรับส่วนของสำนักงาน หรือระบุตารางเมตรของพื้นที่ | ระบุจำนวนบุคลากรขององค์กรของสำนักงาน ทั้งเจ้าหน้าที่ประจำและลูกจ้างทุกประเภท ที่อาศัยหรือใช้ประโยชน์ในพื้นที่ | ระบุตารางเมตรของพื้นที่และการใช้ในการจัดกิจกรรม อาทิ<br>- ศูนย์วิจัยที่มีอุปกรณ์ขนาดใหญ่<br>- ศูนย์การแสดงผลสินค้า<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 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญขององค์กรต่อปัจจัยแวดล้อมเพื่อหาความเชื่อมโยงในเนื้อหาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินการระหว่างหน่วยงาน โดยพิจารณาในประเด็นหลัก ได้แก่

3.1 การดำเนินการตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์การมหาชนสามารถเตรียมรับการประเมินได้อย่างสมบูรณ์ตามการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ของบันทึกข้อตกลงฯ

3.2 บทบาทขององค์การมหาชนในการเติมเต็มระบบนิเวศ ความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศ และความซ้ำซ้อน

3.3 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินการดังกล่าวโดยหน่วยงานอื่น เช่น ภาคเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยกว่าเพียงใด รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย

### องค์ประกอบที่ 3 : กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (Ecosystem)

ตัวชี้วัดที่ 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ร้อยละ 20)

#### (1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนการพัฒนาตนเอง การขับเคลื่อนภารกิจและสร้างผลกระทบที่สำคัญขององค์การมหาชน และเพื่อให้องค์กรที่มีความจำเป็นต่อระบบนิเวศของการพัฒนาประเทศต่อยอดและสร้างคุณค่าจากงาน

## (2) เกณฑ์การประเมินผล :

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                    | แปลผล |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 5     | 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนทั้งหมด<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) <u>ไม่มีความซ้ำซ้อน</u> กับหน่วยงานอื่น                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                    | ●     |
| 4     | 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนทั้งหมด<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) <u>มีความซ้ำซ้อน</u> กับหน่วยงานอื่นแต่ผลงานและได้รับความเชื่อมั่นจากกลุ่มเป้าหมายที่ <u>สูงกว่า</u> เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการซ้ำซ้อนกัน                                              |                                                                                                                                                                                                    | ●     |
| 3     | <b>กรณีที่ 1</b><br>1) มีการดำเนินการในบางด้านที่ <u>นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน</u><br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) <u>มีความซ้ำซ้อน</u> แต่มีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่ <u>สูงกว่า</u> เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน | <b>กรณีที่ 2</b><br>1) มีการดำเนินการในบางด้านที่ <u>นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน</u><br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) <u>ไม่มีความซ้ำซ้อน</u> กับหน่วยงานอื่น | ●     |
| 2     | 1) เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน<br>2) มีความสำคัญจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) <u>มีความซ้ำซ้อน</u> กับหน่วยงานอื่นและมีผลงานได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่ <u>ต่ำกว่า</u> เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน                                             |                                                                                                                                                                                                    | ●     |
| 1     | <b>กรณีที่ 1</b><br>1) มีการดำเนินการ <u>ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน</u><br>2) มีความจำเป็นในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) <u>มีความซ้ำซ้อน</u> กับหน่วยงานอื่นและมีผลงานและได้รับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่ <u>ต่ำกว่า</u> เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน  | <b>กรณีที่ 2</b><br>1) มีการดำเนินการ <u>ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน</u><br>2) <u>ไม่มีความจำเป็น</u> ในระบบนิเวศของการพัฒนา<br>3) <u>ไม่มีความซ้ำซ้อน</u> กับหน่วยงานอื่น      | ●     |

### (3) การเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

(3.1) วิเคราะห์เป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน ว่าหน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่ออะไร มีเป้าหมายที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศในเชิงผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาประเทศอย่างไร 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 เป็นการวิเคราะห์ว่าแต่ละองค์ประกอบภายใต้กลไกระบบนิเวศขององค์การมหาชน และหน่วยงานใด มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ต้องอยู่บนภารกิจตามกฎหมายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเมื่อประเมินผลจะสะท้อนได้ว่าแผนงานโครงการที่จัดสรรงบประมาณไปนั้น หน่วยงานที่ร่วมดำเนินการมีรูปแบบ/กลุ่มเป้าหมายเดียวกันและซ้ำซ้อนกันมากที่ห่วงโซ่กลไกใดหรือไม่ ผลของการวิเคราะห์จะสะท้อนได้ว่าหน่วยงานใดควรเป็นผู้ดำเนินการ งบประมาณควรลำดับความสำคัญ (priority) ไปที่หน่วยงานใด หรือบางหน่วยงานควรมุ่งเน้นในกลุ่มเฉพาะแทนการส่งเสริมครอบคลุมทุกกลุ่มหรือไม่ และหากการประเมินพบว่า บางเรื่องที่เป็นกลไกสำคัญที่รัฐบาลหรือเป้าหมายประเทศต้องการผลักดัน องค์การมหาชนยังมีหน้าที่หลักดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ การดำเนินการในบางเรื่องรัฐไม่ได้มีบทบาทเป็นผู้ดำเนินการ แต่เป็นผู้สนับสนุนหรือสร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวย เช่น มาตรการกระตุ้นทางภาษีหรืออื่น ๆ เท่านั้น ดังนั้น เมื่อเข้าใจกระบวนการดังกล่าวก็จะสามารถประเมินต่อได้ว่า การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรการดังกล่าวส่งผลมากพอหรือไม่ ถ้าไม่พอควรผลักดันให้มีโครงการของหน่วยงานใดเข้าไปเสริมในการผลักดันต่อให้เกิดผล

#### Tips:

1. กรณีที่องค์การมหาชนพบว่าหน่วยงานที่การดำเนินการใกล้เคียงกัน องค์การมหาชนควรนำเสนอผลการดำเนินงานที่โดดเด่นหรือแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่สูงกว่า
2. กรณีที่องค์การมหาชนดำเนินการนอกเหนือจากวัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์การมหาชนควรให้ข้อมูลเหตุผล/ความจำเป็นเพิ่มเติม

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

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

(5) ตัวอย่างการจัดทำคำอธิบายประกอบระบบนิเวศ (Ecosystem) :

| เป้าหมายของ<br>การมีอยู่ขององค์การ<br>มหาชน                              | วัตถุประสงค์จัดตั้ง<br>และพันธกิจของ<br>องค์การมหาชน                                                                                                 | แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการ<br>ในปี 2566 - 2568                                                                                                                                                                                                                  | ความซ้ำซ้อนกับ<br>หน่วยงานอื่น ๆ                                                  | ระบุหน่วยงาน<br>เทียบเคียง/เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                            | เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้อง<br>ดำเนินการซ้ำซ้อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขีดความสามารถด้านการ<br>ท่องเที่ยวของประเทศ<br>สูงขึ้นและเกิดความยั่งยืน | ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ที่มี<br>ศักยภาพในด้านการท่องเที่ยว<br>เพื่อให้เกิดการจ้างงานและยกระดับ<br>คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของ<br>ท้องถิ่นให้ดีขึ้น | 1. โครงการสร้างเครือข่ายการพัฒนา<br>ทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยว<br>โดยชุมชน<br>2. โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน<br>ต้นแบบ<br>3. โครงการบริหารจัดการ<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม<br>และทุนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรม<br>เพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน | มีความคาบเกี่ยวในบางส่วน<br>ในด้านการสร้างคุณภาพชีวิต<br>และด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรม A (ภารกิจด้าน<br/>การสร้างคุณภาพ<br/>ชีวิต)</li> <li>กรม B (ภารกิจด้านการ<br/>พัฒนาผลิตภัณฑ์)</li> <li>องค์การมหาชน C (ภารกิจด้านการ<br/>พัฒนาองค์ความรู้)</li> </ul> | 1. การดำเนินการของกรม A เน้นที่<br>การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของ<br>ประชาชน จึงเน้นไปที่การสร้าง<br>รายได้ แต่อาจไม่ได้มีเป้าหมาย<br>เพื่อการสร้างระบบการจัดการ<br>ท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน<br>2. กรม B เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์<br>แต่ไม่ได้ส่งเสริมครอบคลุมไปถึง<br>ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว<br>โดยตรง และการส่งเสริมด้านการ<br>ท่องเที่ยวไม่ใช้ภารกิจโดยตรง<br>ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตาม<br>นโยบาย<br>3. องค์การมหาชน C เป็นการ<br>ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์<br>ความรู้โดยทั่วไป ไม่ได้<br>เฉพาะเจาะจงในด้านการ<br>ท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว<br>ซึ่งถือว่าเป็นส่วนเสริมให้ชุมชน<br>สามารถพัฒนาศักยภาพของ<br>ตนเองในด้านการพัฒนาคุณภาพ<br>ชีวิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์<br>จากฐานข้อมูล/องค์ความรู้<br>ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีการรวบรวมไว้แล้ว<br>อย่างเป็นระบบและมีความ<br>หลากหลาย |

## บทที่ 6

Leadership

องค์ประกอบที่ 4 :

ความสามารถในการปรับตัว

Innovation

BCM

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(Resilience & Agility)

HRM

## องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience & Agility)

### 1. หลักการ

ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน โรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ เป็นความท้าทายที่องค์การมหาชนต้องปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสมดุลระหว่าง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การมหาชนจึงควรมียุทธศาสตร์ สำหรับการสร้างการเติบโตและการพัฒนาข้ามสาขาระหว่างสาขาต่าง ๆ กันมากขึ้น ตลอดจนการสร้างความปลอดภัย ในการบริหารองค์การทั้งในด้านโครงสร้างแบบแนวราบ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเพิ่มทักษะของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติของภาครัฐสมัยใหม่ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมิน ในองค์ประกอบที่ 4 จึงเป็นการประเมินความสามารถขององค์การมหาชนในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีกรอบแนวทางในการประเมินผล ดังนี้

- 1) การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำเป็นการประเมินจากวิสัยทัศน์ในการมองไปข้างหน้าถึงโอกาส และภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกับองค์กรและการนำองค์กรเพื่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง
- 2) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นการประเมินโดยพิจารณาจากการที่องค์กรได้นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติการ การให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการบริหารจัดการองค์การภายใน
- 3) การรับมือต่อสภาวะวิกฤตเป็นการประเมินความพร้อมของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต หรือภัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอนาคต โดยพิจารณา ในประเด็น เช่น โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ Strategic Foresight มีการวิเคราะห์และ ทบทวนการจ้างงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและพัฒนาคนเก่ง การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง Productivity และความสุขของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

### 2. แนวทางการประเมินในองค์ประกอบที่ 4

การประเมินความสามารถขององค์การมหาชนในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตกำหนด น้ำหนัก ร้อยละ 20 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

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

## องค์ประกอบที่ 4 : ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience & Agility)

### ตัวชี้วัดที่ 4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (ร้อยละ 5)

#### (1) เป้าหมายของการประเมิน :

เป็นการพิจารณาบทบาทของคณะกรรมการองค์การมหาชนและผู้บริหารต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ รองรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การมหาชน ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ และสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ จนองค์กรมีความพร้อมหรือมีความสามารถในการปรับตัวสูง พร้อมใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถ และมีความพร้อมในการบริหารความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

#### (2) เกณฑ์การประเมินผล :

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | แปลผล |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 5     | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ โดยมีการให้ <u>ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (Disruption)</li> <li>ผู้บริหารได้ผลักดันนโยบายทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติสำเร็จ</li> <li>องค์กรมีความพร้อมหรือมีความสามารถในการปรับตัวสูง <u>จนเกิดผลต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ</u></li> </ul> | ●     |
| 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ โดยมีการให้ <u>ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (Disruption)</li> <li>ผู้บริหารได้ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</li> <li><u>มีแผนและนำไปปฏิบัติสำเร็จร้อยละ 80 ขึ้นไป</u></li> </ul>                                                      | ●     |
| 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ โดยมีการให้ <u>ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (Disruption)</li> <li>ผู้บริหารได้ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</li> <li><u>มีแผนและนำไปปฏิบัติสำเร็จร้อยละ 60 ขึ้นไป</u></li> </ul>                                                      | ●     |
| 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการองค์การมหาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ โดยมีการให้ <u>ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ</u> รองรับโอกาส หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือปัจจัยที่ทำให้กระทบภารกิจ (Disruption)</li> <li>ผู้บริหารได้ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</li> <li><u>มีแผนงานแต่ยังไม่นำไปปฏิบัติสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 60</u></li> </ul>                                                                                              | ●     |
| 1     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนงานแต่ไม่ได้ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ●     |

### (3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการปรับตัวขององค์การมหาชน เช่น

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

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือระบบนิเวศทั้งที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกส่งผลให้องค์การมหาชนจะต้องปรับตัวให้มีความคล่องตัวมากขึ้น (organizational agility) ดังนั้น องค์การมหาชนจะต้องวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางกลยุทธ์ หรือวางแผนงานโครงการขององค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การมหาชน องค์การมหาชนจะต้องมีขีดความสามารถในการปรับบทบาทภารกิจ (business model) ที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคตและให้ความสำคัญกับการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มีความคล่องตัว รวมถึงการระบุโอกาสทางกลยุทธ์ (key strategic opportunities) และโอกาสที่ผ่านการคำนวณความเสี่ยงแล้ว (intelligent risk) ตามกรอบทิศทางการทำงานขององค์กร 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/ข้อเสนอแนะ<br>คณะกรรมการ/ผู้บริหาร<br>องค์การมหาชนที่นำไปสู่การ<br>ริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงาน<br>โครงการใหม่ ๆ | กิจกรรมการดำเนินงานที่<br>ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ                                                                                                                                                        | ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการ<br>ดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | หลักฐานการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.<br>ข้อสังเกต : .....<br><br>ข้อเสนอแนะ : .....                                                                      | ได้นำข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ<br>ไปดำเนินการจัดทำโครงการ<br>.....<br>และได้จัดกิจกรรม .....<br>ในวันที่ .....<br>รวมถึงพัฒนาระบบ.....<br>รายละเอียดการดำเนินงาน<br>ประกอบด้วย<br>1) .....<br>2) .....<br>3) ..... | จากผลการดำเนินงาน<br>โครงการดังกล่าว องค์การ<br>มหาชนได้ทำการสำรวจ/<br>รวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลลัพธ์<br>ที่เกิดจากการดำเนินงาน<br>ซึ่งพบว่ากลุ่มเป้าหมาย ได้รับ<br>ประโยชน์จาก .....<br>ได้แก่.....<br>.....<br>จากประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทำให้<br>พบว่า กลุ่มเป้าหมาย .....<br><br>(เช่น สามารถลดค่าใช้จ่ายใน<br>การเดินทางอย่างมีนัยสำคัญ<br>จากการได้รับบริการทาง<br>อิเล็กทรอนิกส์ที่องค์การ<br>มหาชนพัฒนา โดยมี<br>ค่าใช้จ่ายลดลงมากกว่า<br>ร้อยละ .... ) | เช่น<br><ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานการประชุม<br/>ครั้งที่ ... เมื่อวันที่ ...<br/>(ที่มีข้อสังเกต<br/>ข้อเสนอแนะ<br/>จนนำไปสู่การปฏิบัติ)</li> <li>รายงานการประชุม<br/>ครั้งที่ ... เมื่อวันที่ ...<br/>(ที่นำเสนอรายงาน<br/>ผลการดำเนินงาน)</li> <li>วาระการประชุมที่<br/>นำเสนอผลการ<br/>ดำเนินงาน</li> </ul> |
| 2.                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ...                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| *** รายงานผลพร้อมแนบไฟล์เอกสารหลักฐานประกอบ ***                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

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

**ตัวชี้วัดที่ 4.2.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับขีดความสามารถองค์กร และการบริการภาครัฐ (ร้อยละ 2.5)**

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

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

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

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

### (3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

#### (3.1) การพิจารณากระบวนการที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (Core Business)

กระบวนการตามภารกิจหลักสำคัญ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และทิศทางขององค์การมหาชนที่ตั้งไว้ สำหรับกระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็ถือว่าครอบคลุมอยู่ในกระบวนการที่เป็นภารกิจหลักสำคัญ (Core Business) ด้วย

#### (3.2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้

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

#### (3.3) การพิจารณาความคุ้มค่า

การพิจารณาความคุ้มค่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้หรือพัฒนานวัตกรรมจะเป็นการพิจารณาในภาพรวมการลงทุน/การใช้จ่ายงบประมาณ เทียบกับผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จหลังการปรับปรุง/พัฒนา

#### Tips:

องค์การมหาชนควรมีการวิเคราะห์ Pain point หรือปัญหาการให้บริการ/การดำเนินภารกิจ ตลอดจนความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้หรือการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการตามภารกิจหลัก

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- แผนปฏิบัติงานขององค์การมหาชนหรือแผนต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการพัฒนากระบวนการตามภารกิจหลักโดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี หรือการพัฒนานวัตกรรมหรือแผนอื่น ๆ
- เอกสาร/หลักฐานการแสดงให้เห็นความสำเร็จการทำงานหรือการให้บริการที่มากขึ้นตามเป้าหมายของการพัฒนาปรับเปลี่ยนที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการชี้แจงหรือแสดงหลักฐานผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่า

(5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูล :

ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้

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

## ตัวชี้วัดที่ 4.2.2 การจัดการข้อมูลเพื่อยกระดับขีดความสามารถองค์กรและการบริการภาครัฐ (ร้อยละ 2.5)

### (1) เป้าหมายของการประเมิน :

เป็นการวัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานสำหรับธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act) รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านข้อมูล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ภายในองค์กร (Internal use)

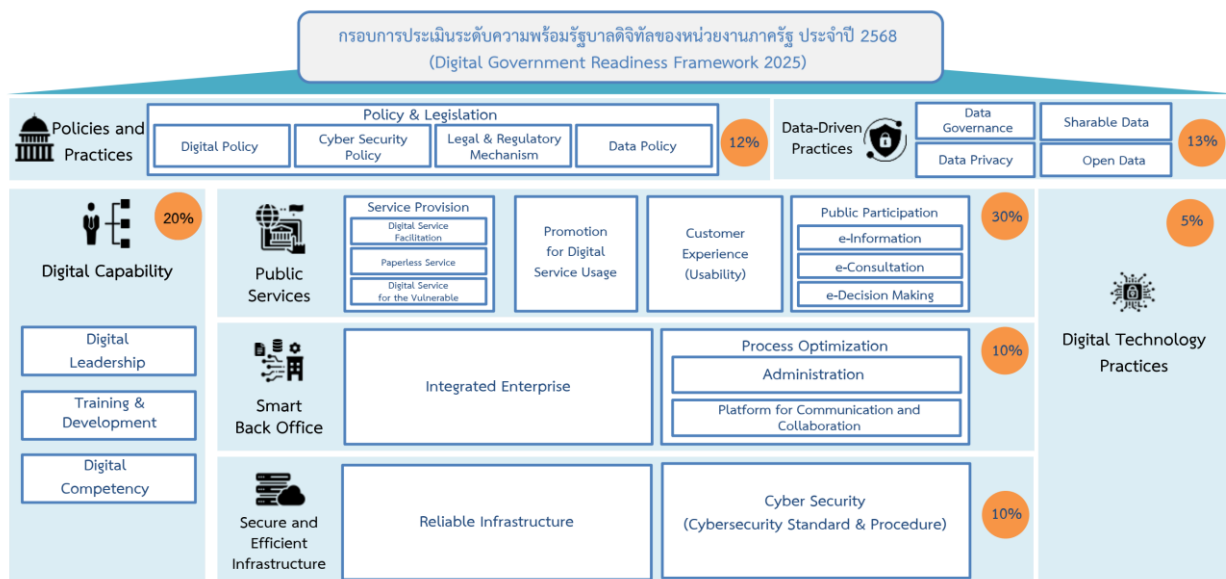
### (2) เกณฑ์การประเมินผล :

พิจารณาจากผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณที่ประเมินผล โดยมุ่งเน้นเฉพาะผลการประเมินระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล (Maturity model) ในหัวข้อ Data Policies และ Data Governance

### (3) ข้อมูลประกอบการพิจารณา :

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

#### 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)                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                 |            |       | Compliance                                                                                                              | Transparency                                                                                                                            | Constituent value                                                                                                                       | Insight-driven transformation                                                                                                           | Sustainability                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                 |            |       | <div>■</div> หน่วยงานไม่มีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA | <div>■</div> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 1 แผนงาน | <div>■</div> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 2 แผนงาน | <div>■</div> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA อย่างน้อย 3 แผนงาน | <div>■</div> หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA ครบทั้ง 4 แผนงาน |
| สำคัญการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานสำหรับ ธรรมชาติของข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) การแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data) การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) (P1.5, P1.6, P1.7, P1.8) |            |       |                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                       |
| หมายเหตุ:การจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานตาม Data Policy มีดังนี้                                                                                                                                                            |            |       |                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                       |
| 1. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านธรรมชาติของข้อมูลภาครัฐ (Data Governance)                                                                                                                                                        |            |       |                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                       |
| 2. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data)                                                                                                                                                  |            |       |                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                       |
| 3. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการเปิดเผยข้อมูล (Open Data)                                                                                                                                                                     |            |       |                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                       |
| 4. แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)                                                                                                                                                                |            |       |                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                       |

| Maturity Model        | Sub Pillar      | Topic                                                                                                                                          | ระดับที่ 1 ระดับขั้นริเริ่ม<br>(Initial)<br>Foundational                           | ระดับที่ 2 ระดับขั้นต้น<br>(Developing)<br>Standardized                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ระดับที่ 3 ระดับขั้นกลาง<br>(Defined)<br>Optimized                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ระดับที่ 4 ระดับขั้นสูง<br>(Managed)<br>Integrated                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ระดับที่ 5 ระดับขั้นสูงสุด<br>(Optimizing)<br>Exemplary                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Data-Driven Practices | Data Governance | P2.1.3.1, P2.1.3.2, P2.1.3.3, P2.1.3.4, P2.1.3.5<br>สำรวจการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (P2.1, P2.1.1, P2.1.2, P2.1.3, P2.1.4, P2.1.5) | หน่วยงานยังไม่มีแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council) | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 3 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)</li> <li>หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)</li> <li>หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือ กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)</li> <li>มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control)</li> <li>การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data</li> </ul> | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 4 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)</li> <li>หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)</li> <li>หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือ กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)</li> <li>มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control)</li> <li>การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data</li> </ul> | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 5 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)</li> <li>หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)</li> <li>หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือ กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)</li> <li>มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control)</li> <li>การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data</li> </ul> <p>และ</p> <p>หน่วยงานมีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ครบถ้วน จำนวน 2 ข้อย่อย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้แก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ</li> <li>มีการปรับปรุงและทบทวนนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน</li> </ul> | หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จำนวน 6 ข้อ <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)</li> <li>หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)</li> <li>หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือ กระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกป้องหรือเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)</li> <li>มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control)</li> <li>การกำหนดมาตรการ หรือกระบวนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality)</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงาน และ มีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open Data และ Non-Open Data</li> </ul> <p>และ</p> <p>หน่วยงานมีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ครบถ้วน จำนวน 2 ข้อย่อย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้แก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ</li> <li>มีการปรับปรุงและทบทวนนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน</li> </ul> <p>และ</p> <p>หน่วยงานมีการนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐไปใช้ประโยชน์ ไม่น้อยกว่า 1 ด้าน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการวิเคราะห์ และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ภายในองค์กร (Internal Use)</li> <li>ด้านข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data)</li> <li>ด้านการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data)</li> </ul> |

**ตัวชี้วัดที่ 4.3 ด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (ร้อยละ 3)**

**(1) เป้าหมายของการประเมิน :**

เป็นการประเมินความพร้อมขององค์กรมหาชนต่อความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ประชาชนเจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของหน่วยงาน

**(2) เกณฑ์การประเมินผล :**

| ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                    | แปลผล |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 5     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP : Business Continuity Plan) โดย<b>ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต</b>ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร</li> <li>มีการ<b>ทบทวนและทดสอบ</b>การปฏิบัติตามแผน<b>ครบทุกสภาวะวิกฤตในรอบ 3 ปี</b></li> </ul> | ●     |
| 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) โดย<b>ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต</b>ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร</li> <li>มีการ<b>ทบทวนและทดสอบ</b>การปฏิบัติตามแผน<b>ทุกปีแต่ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต</b></li> </ul>                      | ●     |
| 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) โดย<b>ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต</b>ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร</li> <li>มีการ<b>ทบทวนและทดสอบ</b>การปฏิบัติตามแผน<b>ในรอบ 3 ปีแต่ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต</b></li> </ul>                 | ●     |
| 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) แต่<b>ไม่ครอบคลุมทุกสภาวะวิกฤต</b></li> <li>มีการ<b>ทบทวนและทดสอบ</b>การปฏิบัติตามแผน<b>ทุกปี</b></li> </ul>                                                                         | ●     |
| 1     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP)</li> <li><b>ไม่มีการทบทวนและทดสอบ</b>การปฏิบัติตามแผน</li> </ul>                                                                                                                     | ●     |

**(3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :**
**(3.1) แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)**

แผน BCP คือ แผนที่กำหนดแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตหรือภัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก ให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานบริการภาครัฐที่สำคัญต่อประชาชน

องค์กรมหาชนจะต้องวิเคราะห์บริการ/กระบวนการหลักที่มีความสำคัญซึ่งหากเกิดการหยุดชะงักจากเหตุการณ์จะเกิดผลกระทบและความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการวางแผนทรัพยากรหลักที่จำเป็นต้องใช้ในภาวะวิกฤต

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

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

### (3.3) การทดสอบการปฏิบัติตามแผน

เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการจัดการความพร้อมต่อสถานะวิกฤตที่จัดเตรียมไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ เพื่อประเมินความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลในแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนกอบกู้ทรัพยากรและกระบวนการทำงานต่าง ๆ และกลับสู่ภาวะการดำเนินธุรกิจตามปกติได้ภายในระยะเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด รวมทั้งทดสอบและยืนยันสิ่งที่ได้มีการเตรียมการไว้สามารถทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบไปปรับปรุงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### (3.4) ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

ระยะเวลาภายหลังจากเกิดอุบัติการณ์ขึ้นที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการต้องกลับคืนสภาพเดิม กิจกรรมต้องกลับมาดำเนินการได้ และทรัพยากรต้องได้รับการฟื้นฟู โดยองค์การมหาชนต้องมีการกำหนดช่วงของระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพตามความเหมาะสม

## Tips:

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

### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

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

### (5) ตัวอย่างการเก็บข้อมูล :

#### ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลด้านการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต

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

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

#### ตัวชี้วัดที่ 4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 7)

##### (1) เป้าหมายของการประเมิน :

เพื่อสะท้อนความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคต เช่น โครงสร้างที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ Strategic Foresight มีการวิเคราะห์และทบทวนการจ้างงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาคนเก่ง Talent Management วางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง Productivity และความสุขของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันของบุคลากร ต่อองค์กร เป็นต้น

##### (2) เกณฑ์การประเมินผล :

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

##### Tips:

มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคต เช่น โครงสร้างที่ยืดหยุ่น สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับ Strategic Foresight และ Scenario หรือบริบทที่คาดว่าจะเกิดภัยคุกคามเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของบุคลากร เป็นต้น

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

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> และ <sup>3/</sup> กำหนดเกณฑ์การสำรวจโดยสำนักงาน ก.พ.ร.

<sup>2/</sup> ใช้ผลสำรวจในประเด็นที่เกี่ยวข้องจากผลสำรวจความเชื่อมั่นในองค์ประกอบที่ 2

### (3) การเตรียมความพร้อมในการประเมิน :

#### (3.1) การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่

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

#### (3.2) ลักษณะองค์กรและกำลังคนที่มีความสามารถในการรับการเปลี่ยนแปลง เช่น

- มีการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ จากสิ่งแวดล้อม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างสุดโต่ง
- ระบบบุคลากรซึ่งต้องมีการกำหนดหน้าที่งานให้กว้าง (Broad Job Definition) สร้างสมดุลระหว่างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) และการมีทักษะที่หลากหลาย

(Diversification) มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนคน เพื่อเผยแพร่วิธีการทำงานที่เป็นเลิศไปยังทุกส่วนขององค์กร

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

#### (4) ข้อมูลประกอบการพิจารณา : เช่น

- แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ผลการวิเคราะห์การเชื่อมโยงปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมากับการจัดโครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กร
- ผลการสำรวจความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ความผูกพันของบุคลากร

#### Tips:

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

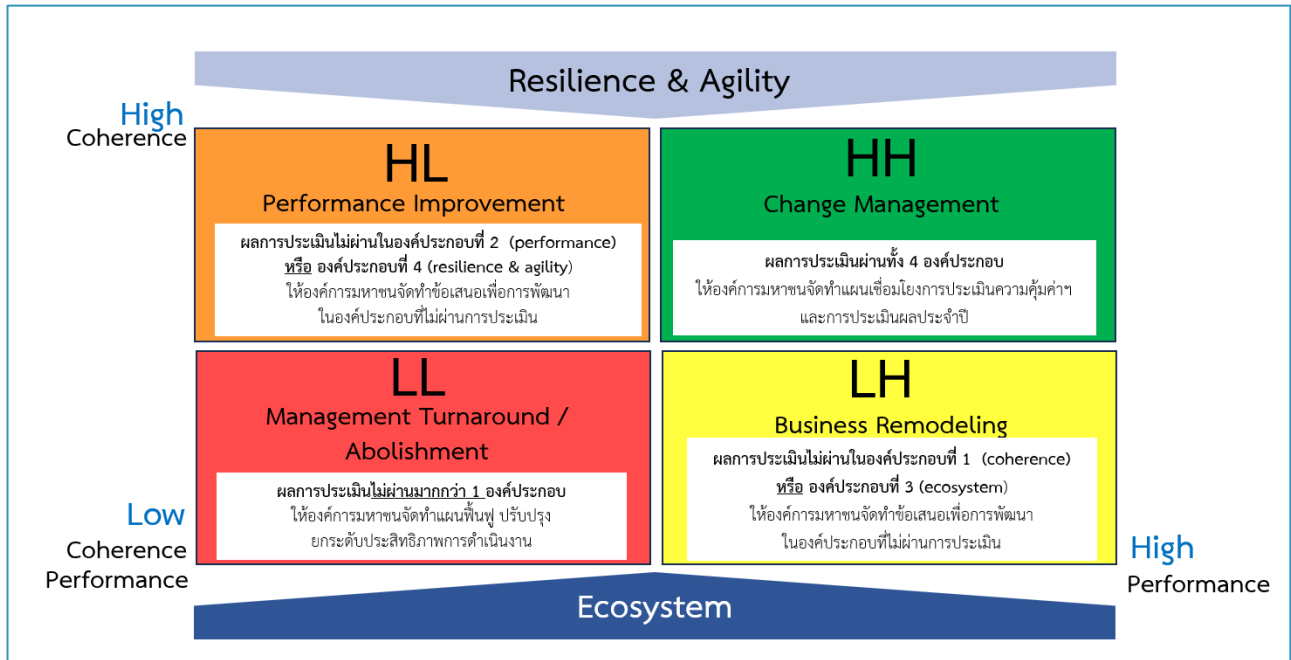
## บทที่ 7

### การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

# การพิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

## 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

5.2.1 องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินในระดับสูงหรือผ่านการประเมินทุกองค์ประกอบ (HH) ให้องค์การมหาชนนั้น จัดทำแผนการเชื่อมโยงการประเมินความคุ้มค่า และการประเมินองค์การมหาชนประจำปี เพื่อให้คณะกรรมการองค์การมหาชนเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์การมหาชน และรายงานผลเมื่อสิ้นปีงบประมาณไปยังคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) จนกว่าจะถึงรอบถัดไปของการประเมินความคุ้มค่า ขององค์การมหาชน

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

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

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

ทั้งนี้ องค์การมหาชนที่มีผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (LL) สอดรอบการประเมินติดต่อกัน หรือปรากฏข้อเท็จจริงว่าการดำเนินงานขององค์การมหาชนนั้นหมดความจำเป็นตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง ให้สำนักงาน ก.พ.ร. รายงานผลการประเมิน/การดำเนินงานดังกล่าวพร้อมความเห็นที่มีต่อการคงอยู่ หรือการปรับบทบาทภารกิจ หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือการยุบเลิก หรือการถ่ายโอนภารกิจขององค์การมหาชนไปให้หน่วยงานอื่น หรือการดำเนินการอื่นเสนอต่อ กพม. พิจารณาเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี

เพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์การมหาชน และการประเมินความคุ้มค่าฯ ให้องค์การมหาชนกำหนดให้ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีสอดคล้องกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบตามที่ระบุไว้ในห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน

## บทที่ 8

การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า  
เพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

## การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า เพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นข้อตกลงในการยอมรับร่วมกันของการประเมินผลระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชนระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการในปีแรกของการเข้าสู่รอบปีประเมินผล เพื่อกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน บทบาทคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาการประเมินผล

### 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) ตามแผนภาพห่วงโซ่  
ผลการดำเนินงาน (result chain) ขององค์การมหาชน
6. เอกสารประกอบ 5 แผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)
7. เอกสารประกอบ 6 คำอธิบายบทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)
8. เอกสารประกอบ 7 คำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

บันทึกข้อตกลง  
การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

ระหว่าง

.....ชื่อองค์การมหาชน.....

กับ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

# บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน ระหว่าง

.....ชื่อองค์การมหาชน.....

กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

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

## ข้อ 1 วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนตามที่คณะรัฐมนตรีในการประชุม  
เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 ได้มีมติเห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่า  
เพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี

## ข้อ 2 ขอบเขตการดำเนินงาน

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

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

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

## ข้อ 3 ส่วนประกอบ...

### ข้อ 3 ส่วนประกอบของบันทึกข้อตกลงฯ

บันทึกข้อตกลงฯ ฉบับนี้มีเอกสารประกอบท้ายซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของบันทึกข้อตกลงฯ ประกอบด้วย

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

เอกสารประกอบ 2 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.....  
วันที่ .....

.....  
(.....)  
ประธานอนุกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน  
วันที่ .....

.....  
(.....)  
ผู้อำนวยการ.....  
พยาน

.....  
(.....)  
เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
พยาน

ภารกิจและวิสัยทัศน์ของ.....ชื่อองค์กรมหาชน.....

วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

เป้าหมาย/เป้าประสงค์การดำเนินการกิจ

ยุทธศาสตร์

## ตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์กรมหาชน

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

| กรอบการประเมินผล                                                                                                | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) | ข้อมูลพื้นฐาน |         |         | เกณฑ์การให้คะแนน               |                               |                               |                               |                         | หมายเหตุ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|---------|---------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------|
|                                                                                                                 | (W)                 | ปี 25...      | ปี 25.. | ปี 25.. | 1                              | 2                             | 3                             | 4                             | 5                       |          |
| 2.2.1.1 สัดส่วนการจัดสรร<br>งบประมาณ/เงินทุน<br>ไปใช้ในการขับเคลื่อน<br>แผนงานโครงการ<br>ตามภารกิจ              | 3                   |               |         |         | ร้อยละ<br>40                   | ร้อยละ<br>45                  | ร้อยละ<br>50                  | ร้อยละ<br>55                  | ร้อยละ<br>60            |          |
| 2.2.1.2 ร้อยละของ<br>การเบิกจ่าย<br>งบประมาณภาพรวม                                                              | 3                   |               |         |         | ร้อยละ<br>75                   | ร้อยละ<br>80                  | ร้อยละ<br>85                  | ร้อยละ<br>90                  | ร้อยละ<br>95            |          |
| 2.2.2 การบริหารการใช้อุปกรณ์<br>เครื่องมือและอาคารสถานที่                                                       | 2                   |               |         |         | คําค่า<br>ต่ำกว่า<br>ร้อยละ 60 | คําค่า<br>ร้อยละ<br>60 ขึ้นไป | คําค่า<br>ร้อยละ<br>70 ขึ้นไป | คําค่า<br>ร้อยละ<br>80 ขึ้นไป | คําค่า<br>ร้อยละ<br>100 |          |
| <b>3. กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem)</b><br>(น้ำหนักร้อยละ 20)                                                |                     |               |         |         |                                |                               |                               |                               |                         |          |
| 3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่า<br>ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ<br>(รายละเอียดตามเอกสารประกอบ 5 - 7)         | 20                  |               |         |         | 1                              | 2                             | 3                             | 4                             | 5                       |          |
| <b>4. ความสามารถในการปรับตัวรับ<br/>การเปลี่ยนแปลงในอนาคต<br/>(resilience &amp; agility) (น้ำหนักร้อยละ 20)</b> |                     |               |         |         |                                |                               |                               |                               |                         |          |
| 4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ<br>(vision & leadership)                                                         | 5                   |               |         |         | 1                              | 2                             | 3                             | 4                             | 5                       |          |

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

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

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

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

แผนผังความสัมพันธ์ของ.....ชื่อองค์กรมหาชน .....ในระบบนิเวศ (ecosystem)

คำอธิบายบทบาทของ.....ชื่อองค์กรมหาชน.....ในระบบนิเวศ (ecosystem)

อธิบายภาพแผนผังความสัมพันธ์ของ.....ชื่อองค์กรมหาชน..... ในระบบนิเวศ (ecosystem)

ตารางแสดงคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)

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

สามารถศึกษาตัวอย่างบันทึกข้อตกลงฯ ขององค์การมหาชนได้ที่

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

