

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของการติดตามและ
ประเมินผล:กรณีศึกษางบประมาณรายจ่ายลงทุน

จัดทำโดย นางจิรา ชุตีวัฒนธาดา
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ
สังกัด กองวิชาการและแผนงาน สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๑
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

๑.ชื่อเรื่อง การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของการติดตามและประเมินผล : กรณีศึกษางบประมาณ รายจ่ายลงทุน

๒.หลักการและเหตุผล

สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานครมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลงบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมซึ่งระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการกำหนดประเภทรายจ่ายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๓ ข้อ ๒๗ กำหนดว่าเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามงบประมาณต่อปลัดกรุงเทพมหานคร และในระหว่างปีปลัดกรุงเทพมหานครอาจมีกำหนดให้หน่วยงานรายงานเพิ่มขึ้นอีกก็ได้ ในการปฏิบัติเป็นประจำทุกปีปลัดกรุงเทพมหานครได้สั่งการให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำทุกเดือนด้วย ในการปฏิบัติที่ผ่านมาการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณกรุงเทพมหานครกำหนดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน ทุกสิ้นไตรมาส และหรือแล้วแต่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครสั่งการ กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวิชาและแผนงาน มีนักวิเคราะห์งบประมาณที่รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลงบประมาณของหน่วยงาน ๖๙ หน่วยงาน จำนวน ๗ คน การจัดทำสรุปผลรายงานเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานครซึ่งสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้ประมวลผลข้อมูลการดำเนินงานจากระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร(MIS ๒) การประสานงานกับหน่วยงานและการติดตามงบประมาณเชิงรุก ของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร แต่เนื่องจากการติดตามและประเมินผลการทำงานที่ผ่านมาจะประสบปัญหาการปฏิบัติงานตามนโยบายเร่งด่วนอย่างต่อเนื่องมาตลอด และในทางปฏิบัติไม่ได้สรุปผลรายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานครเฉพาะสิ้นเดือนเพียงอย่างเดียวแต่มีการสรุปผลรายงานการติดตามงบประมาณที่เป็นนโยบายเร่งด่วนเป็นประจำ และนักวิเคราะห์งบประมาณได้ประมวลผลการดำเนินงานของหน่วยงานจากระบบคอมพิวเตอร์ เพียงอย่างเดียวข้อมูลที่ได้รับไม่เพียงพอในการจัดทำรายงานผู้เสนอรายงานฯ ต้องประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อสอบถามความคืบหน้าของรายการ/โครงการทางโทรศัพท์ว่าหน่วยงานดำเนินการถึงขั้นตอนไหนมีปัญหาอุปสรรคอะไรมีร้อยละผลสำเร็จของงานหรือไม่ จึงทำให้การสรุปผลการดำเนินงานล่าช้า ข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบันและทำให้สิ้นเปลืองค่าโทรศัพท์ในการประสานงานและสาเหตุอีกประการหนึ่งคือผู้รายงานมีการย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือออกตรวจงานโครงการต่างๆนอกสำนักและสำนักงานเขต

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานการติดตามและประเมินผลของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร ประมวลผลได้รวดเร็วขึ้นและลดขั้นตอนการประสานงานให้น้อยลงและเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณจึงจำเป็นต้องมีการสร้างเครื่องมือและปรับปรุงรูปแบบรายงานในการติดตามและประเมินผลการทำงาน ให้หน่วยงานสามารถบันทึกข้อมูลรายละเอียดการจัดซื้อ/จัดจ้างของรายการ/โครงการ และข้อมูลรายละเอียดความเป็นมาของโครงการต่อเนื่องในระบบงบประมาณสารสนเทศได้ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ผู้บริหารสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครและผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้มอบหมายทั้งการปฏิบัติงานประจำและการปฏิบัติงานนโยบายเร่งด่วน

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้หน่วยงานสามารถบันทึกรายละเอียดข้อมูลการจัดซื้อ/จัดจ้างของงบประมาณรายจ่ายงบลงทุนในระบบงบประมาณสารสนเทศได้ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครสั่งการ

๓.๒ เพื่อให้สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร สามารถประมวลผลข้อมูลที่หน่วยงานบันทึกได้รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน

๓.๓ เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูลรายจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร เป็นไปด้วยความรวดเร็ว

๔. เป้าหมาย

๔.๑ ปรับปรุงระบบสารสนเทศงบประมาณโดยการสร้างเครื่องมือและปรับปรุงแบบรายงานเดิมในการติดตามและประเมินผล

๔.๒ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีข้อมูลในการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลตามนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงิน

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

กรอบแนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้หรือไม่

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการอธิบายและตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีหลักเกณฑ์

การติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครและช่วยเร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงานของรายการ/โครงการให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การติดตามจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน ผู้เสนอรายงานฯจึงได้นำแนวคิดการวิเคราะห์สู่ความสำเร็จ PDCA หรือเรียกว่า วงจร เดมिंग (Deming Cycle) คือ วงจรการควบคุมคุณภาพ

PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดย ดร.วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) ต่อมา ดร.เดมिंग ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการทำงาน PDCA ๔ ขั้นตอน ดังนี้

P : Plan = วางแผน

D : Do = ปฏิบัติตามแผน

C : Check = ตรวจสอบ/ประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์

A : Action = ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามการประเมิน

Plan (วางแผน) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆไปพร้อมกันกับข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยในการวางแผนที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพราะใช้เป็นเกณฑ์การตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่ การวางแผนในบรรดาองค์ประกอบทั้ง ๔ ของวงจร PDCA นั้น ขั้นตอนการวางแผนสำคัญที่สุด

DO (ปฏิบัติแผน) หมายถึง การลงมือปฏิบัติหลังจากจบการวางแผนแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดตามขั้นตอนต่างๆที่เสนอไว้ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติงานไว้ตามแผนที่วางไว้

๑) สร้างความมั่นใจว่า ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นของงานอย่างถ่องแท้

๒) ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รับรู้เนื้อหาในแผนอย่างถ่องแท้

๓) จัดให้มีการศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อดำเนินการตามแผน

๔) จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามที่กำหนดและเมื่อต้องการ

เรียนรู้สภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองแต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก อาจต้องให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการขั้นตอนที่กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

Check (การตรวจสอบ) หมายถึง ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ และควรมีการประเมินอย่างเป็นอิสระซึ่งกันและกัน

๑) มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่

๒) เนื้อหาของแผนมีเนื้อหาสาระของแผนหรือไม่

ถ้าวัตถุประสงค์ของงานไม่บรรลุ นั่นหมายความว่าสภาพเงื่อนไขไม่เป็นไปตามข้อ ๑ หรือข้อ ๒ หรือทั้งสองข้อเป็นสิ่งจำเป็นต้องพิจารณาว่าอยู่ในกรณีใดเพราะการแก้ไขที่ต้องการในแต่ละข้อจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใดๆจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ การตรวจสอบเป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานใดๆมักเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนเสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงานการติดตามการตรวจสอบและการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงานต่อไปในการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องตรวจสอบว่าการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

Action (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง เป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อติดตามผลการตรวจสอบหรือแก้ไขในการปฏิบัติงาน การแก้ไขมีความจำเป็นต้องแยกแยะอย่างชัดเจนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว

การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อป้องกันปัญหามีให้เกิดซ้ำรอยเดิมเป็นการกำจัดอาการและสาเหตุของปัญหาการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จและการจัดตารางการทำงานใหม่ โดยเพิ่มเวลาเพื่อแก้ปัญหาที่ไม่ประสบความสำเร็จล้วนเป็นการปฏิบัติการแก้ไขต่ออาการ มิใช่เป็นการแก้ไขที่สาเหตุ ถ้าการปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA

นอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้เสนอรายงานฯ ได้นำแนวคิดในการวิเคราะห์สภาวะองค์กร (SWOT Analysis) ซึ่งคิดค้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Hmphcry) มาใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์

หลักสำคัญของ SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสถานการณ์ ๒ ด้าน คือสถานการณ์ภายใน ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนแล้ววิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่น จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบเป็นข้อดีที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อย จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรคข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกออกเป็น ๒ ประเด็น ดังนี้

๑. ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strength)

๑. สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีคอมพิวเตอร์เพียงพอเต็มตามอัตราของนักวิเคราะห์งบประมาณ

๒. สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศงบประมาณ

๓. การจัดเก็บข้อมูลมีระบบการรายงานชัดเจน

๔. การจัดทำรายงานมีแบบฟอร์มเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๕. เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศงบประมาณถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๖. นักวิเคราะห์งบประมาณกลุ่มงานติดตามและประเมินผลมีอัตราการบรรจุแต่งตั้งครบเต็มทุกอัตรา

๗. นักวิเคราะห์งบประมาณที่รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลมีความตั้งใจในการทำงานให้มีคุณภาพ

๘. กลุ่มงานติดตามและประเมินผลมีการทำงานเป็นทีม

จุดอ่อน (Weakness)

๑. ข้อมูลที่จะนำมาประมวลผลเพื่อจัดทำรายงานยังไม่ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครสั่งการ

๒. ระบบเครือข่ายสารสนเทศงบประมาณมีปัญหาขัดข้องบ่อยครั้ง

- ล่าช้า
๓. ระบบสารสนเทศงบประมาณไม่มีฐานข้อมูลกลางทำให้การสืบค้นหาข้อมูลได้
 ๔. การทำงานเป็นทีมมักมีความเห็นที่แตกต่างกันและบางครั้งทำให้ไม่เข้าใจกัน
 ๕. กลุ่มงานติดตามไม่มีแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานสำหรับใช้ในวิเคราะห์การติดตามและประเมินผล
 ๖. ขั้นตอนการดำเนินงานในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร (MIS ๒) มีเพียงขั้นตอนกว้างๆไม่ได้ระบุรายละเอียดการดำเนินงาน
 ๗. มีงานนโยบายเร่งด่วนมากกว่างานประจำ นักวิเคราะห์งบประมาณรับผิดชอบการปฏิบัติงานหลายหน่วยงานทำให้ไม่มีเวลาศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติม
 ๘. มีการติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณในภาพรวมและการก่อกวนผู้กักเงินลงทุนแต่ไม่มีการประเมินผลความสำเร็จของงาน

๒. ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunity)

๑. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้มีศึกษาออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและติดตามประเมินผลงบประมาณของกรุงเทพมหานคร (ระยะที่ ๑)

๒. มีการติดตามความคืบหน้าของรายการ/โครงการของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครเชิงรุก

๓. หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการดำเนินงานกับสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

อุปสรรค (Threat)

๑. บุคลากรของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครและของหน่วยงานมีการโยกย้ายหรือไปช่วยราชการหน่วยงานอื่นในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและขาดความเข้าใจในการทำงาน

๒. หน่วยงานไม่บันทึกข้อมูลในระบบการจัดซื้อ/จัดจ้างให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

๓. ระบบสารสนเทศงบประมาณยังมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์การติดตามและประเมินผล

๔. หน่วยงานบันทึกข้อมูลการจัดซื้อ/จัดจ้างของรายการ/โครงการไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

๕. ขาดความเข้าใจ และไม่มีควมสามัคคีภายในหน่วยงาน ทำให้การให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการสร้างเครื่องมือ

การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ เพื่อให้ระบบฐานข้อมูลการติดตามและประเมินผลงบประมาณรายจ่ายลงทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้เสนอรายงานฯได้นำแนวคิด PDCA มาเป็นหลักในการวิเคราะห์สรุป ดังนี้

๖.๑.๑ วางแผนการปฏิบัติงาน โดยการจัดเตรียมฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ งบประมาณเพื่อให้หน่วยงานสามารถบันทึกข้อมูลรายการ/โครงการงบประมาณ และนักวิเคราะห์ งบประมาณสามารถเรียกดู หรือสืบค้นข้อมูลตามช่วงระยะเวลาได้ตามต้องการ

๖.๑.๒ สร้างเครื่องมือและปรับปรุงแบบรายงานทางด้านงบประมาณของ กรุงเทพมหานคร โดยนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

๖.๑.๓ ตรวจสอบข้อมูลในระบบสารสนเทศที่หน่วยงานบันทึกรายละเอียด การจัดซื้อ/จัดจ้างว่าถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครสั่งการหรือไม่

๖.๑.๔ นักวิเคราะห์งบประมาณนำผลการติดตามมาประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคว่ามีอะไรที่จะต้องปรับปรุง หรือพัฒนาการติดตามระบบสารสนเทศสำหรับต่อ ยอดจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้มีข้อมูลตรงตามที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครสั่งการ

๖.๒ กรอบการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลงบประมาณของ

กรุงเทพมหานคร

การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) หมายถึง การรวบรวมผลการ ดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการ สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน ในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้ มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการ ดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ติดตามผลที่จะจัดทำรายงานสรุปเสนอผู้บริหาร ให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งการส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้อง

จากการติดตามและประเมินผล ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาอันนำไปสู่การกำหนด กลยุทธ์ปรับปรุงภายในหน่วยงาน (กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวิชาการและแผนงาน) โดยการสร้าง เครื่องมือและปรับปรุงรูปแบบรายงานเดิม สำหรับการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็น เครื่องมือที่สำคัญในการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณกรุงเทพมหานครในอนาคต ทั้งนี้การติดตามการรายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การติดตามการบริหารงบประมาณ เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงานให้เสร็จสิ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งงบประมาณไว้เป็นขั้นตอนที่ สำคัญของระบบการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานเพื่อแสดงผลการดำเนินงานของหน่วยงานในระหว่าง ปีงบประมาณหรือสิ้นปีงบประมาณว่าดำเนินงานได้ผลประการใดเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ งาน/โครงการหรือมีปัญหาอุปสรรคอย่างไรได้ผลประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ระบบการติดตามการ รายงานและประเมินผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงบประมาณและแนวทางการจัดสรรงบประมาณในปี ต่อๆไป โดยปกติการติดตามและประเมินผลจากระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร (MIS ๒) และจากการ ประสานงานกับหน่วยงานทางโทรศัพท์ หรือให้หน่วยงานส่งรายงานผลการดำเนินงานมายังสำนัก งบประมาณกรุงเทพมหานคร ซึ่งขณะนี้ผู้เสนอรายงานรับผิดชอบในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงาน ของหน่วยงาน ๔ สำนัก และ ๑๑ สำนักงานเขต ซึ่งจากการปฏิบัติในปัจจุบันตามที่กล่าวมีผลทำให้การ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และการปฏิบัติงานตามนโยบาย เร่งด่วนที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครสั่งการล่าช้า

ดังนั้นเพื่อเป็นการกระตุ้นหน่วยงานให้มีการเร่งรัดผลการดำเนินงานของรายการ/โครงการงบประมาณรายจ่ายงบลงทุนและสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้รับข้อมูลการติดตามและประเมินผลงบประมาณอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ลดขั้นตอนในการประสานงานทางโทรศัพท์และการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้เร็วขึ้น ผู้เสนอรายงานฯได้ดำเนินการดังนี้

๖.๒.๑ วางแผนการจัดทำรายละเอียดข้อมูลที่จะสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบรายงานเพิ่มเติมจากที่มีอยู่แล้วมาเป็นฐานข้อมูลระบบสารสนเทศงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานสามารถบันทึกข้อมูลรายการ/โครงการงบลงทุน และนักวิเคราะห์งบประมาณสามารถเรียกดู ค้นหาข้อมูลตามช่วงระยะเวลาได้ตามต้องการ

๖.๒.๒ สร้างเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลให้หน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานคร สามารถบันทึกรายละเอียดข้อมูลโครงการงบลงทุนเพื่อให้สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร สามารถประมวลผลได้ทันที

ประกอบด้วย รายละเอียดข้อมูลโครงการ ดังนี้

ส่วนที่ ๑

- งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- โอนเพิ่ม
- โอนลด
- อนุมัติจัดสรรเพิ่ม
- งบประมาณหลังปรับโอนและจัดสรรเพิ่ม
- ก่อหนี้จากงบประมาณ
- ก่อหนี้จากการจัดสรรงบกลาง
- ก่อหนี้ทั้งสิ้น
- เบิกจ่ายจากงบประมาณ
- เบิกจ่ายจากการจัดสรรงบกลาง
- เบิกจ่ายทั้งสิ้น
- คงเหลือทั้งสิ้น
- งบประมาณปีที่เริ่มต้น - ปีที่สิ้นสุด

ส่วนที่ ๒

- ระยะเวลาดำเนินการ.....ปี (ปีเริ่มต้น.....ปีสิ้นสุด) วงเงินโครงการ.....บาท
- แต่ละปีได้รับงบประมาณ.....บาท
- แหล่งเงิน เช่น
 - งบประมาณรายจ่ายประจำปี
 - งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม (ฉบับที่ ...)
 - งบกลาง
 - เงินยืมสะสม
 - เงินกันเหลือปี (มีหนี้ , ไม่มีหนี้)

- ขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น อยู่ระหว่างแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR , อยู่ระหว่างประมูลฯ , อยู่ระหว่างเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เป็นต้น

การก่อหนี้ผูกพัน

- กรณีโครงการเดียวแต่มีหลายสัญญา (ต้องเพิ่มข้อมูลได้หลายสัญญา) เช่น
 ๑. ค่าจ้างที่ปรึกษา สัญญาเลขที่ลงนาม.....สิ้นสุดสัญญา.....
ผู้รับจ้างบริษัท/ห้างหุ้นส่วน.....วงเงิน.....บาท เบิกล่วงหน้า.....บาท
- แก้ไขสัญญา ครั้งที่ ๑ , แก้ไขวงเงิน.....
- แก้ไขสัญญา ครั้งที่ ๒ , แก้ไขวงเงิน..... เป็นต้น
- ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน.....แผน.....% ผล.....%
- ๒. ค่าก่อสร้าง..... สัญญาเลขที่.....ลงนาม.....สิ้นสุดสัญญา.....
ผู้รับจ้างบริษัท/ห้างหุ้นส่วน.....วงเงิน.....บาท เบิกเงินล่วงหน้า.....บาท
- แก้ไขสัญญา ครั้งที่ ๑ , แก้ไขวงเงิน.....
- แก้ไขสัญญา ครั้งที่ ๒ , แก้ไขวงเงิน..... เป็นต้น
- ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน.....แผน.....% ผล.....%

การเบิกจ่าย

- รายละเอียดการเบิกจ่ายตั้งแต่ปีที่เริ่มต้นสัญญาถึงปีปัจจุบัน
- เบิกจ่ายจากแหล่งเงินใด ส่วนที่ยังไม่ได้เบิกจ่าย โอนไปไหน หรือกักเงินไว้เบิกเหลือมปีฯ เช่น มีงบ ๑๐ ล้านบาท เบิก ๒ ล้านบาท อีก ๘ ล้านบาท ไปดำเนินการอะไรบ้าง เป็นต้น
- แผนการใช้จ่ายเงิน
- จ่ายจริงตั้งแต่ต้นปีงบประมาณเป็นรายเดือน.....บาท
- ๖.๒.๓ ปรับปรุงแบบรายงานเดิมที่มีอยู่แล้วให้มีช่องทางการบันทึกรายละเอียดข้อมูลรายการ/โครงการงบลงทุนของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครได้ครบถ้วนมากขึ้น
- ประกอบด้วย
 - ขั้นตอนการดำเนินงาน.....
 - ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน.....
 - แผน.....%
 - ผล.....%

๖.๒.๔ ให้มีการติดตามและประเมินผลงบประมาณเชิงรุกเพิ่มปีละ ๒ ครั้ง ในเดือน ธันวาคมและกรกฎาคม ของทุกปี

๖.๒.๕ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร สามารถติดตามและประมวลผลข้อมูลรายการ/โครงการงบลงทุนได้จากระบบงบประมาณสารสนเทศโดยไม่ต้องประสานกับหน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานครหรือหากมีการประสานงานก็จะน้อยลง

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนแรก วางแผนการปฏิบัติงาน (Plan) ได้แก่การจัดเตรียมฐานข้อมูลสารสนเทศงบประมาณเพื่อให้นักวิเคราะห์งบประมาณสามารถเรียกดูหรือค้นหาข้อมูลตามช่วงระยะเวลา

ได้ตามต้องการ ซึ่งประกอบด้วย (๑) รายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร (๒) รายงานผลการใช้จ่ายเงินงบกลางกรุงเทพมหานคร (๓) รายงานผลการดำเนินงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร (๔) รายงานผลการดำเนินงานงบกลางกรุงเทพมหานคร ณ สิ้นเดือน และตามที่ผู้บริหารสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร หรือผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายเร่งด่วน

ขั้นตอนที่สอง การปฏิบัติงาน (Do) ตามแผนการดำเนินงาน ดังนี้

(๑) พิมพ์รายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อคำนวณหา ร้อยละของการเบิกจ่ายงบลงทุน

วิธีคำนวณงบประมาณประจำปี $\frac{\text{จำนวนเงินเบิกจ่ายทั้งสิ้น} \times 100}{\text{งบประมาณหลังปรับโอน}}$

- จำนวนเงินเบิกจ่ายทั้งสิ้น คือ จำนวนเงินเบิกจ่ายทั้งสิ้นของค่าครุภัณฑ์ บวก ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
- งบประมาณหลังปรับโอน คือ งบประมาณหลังปรับโอนของค่าครุภัณฑ์ บวก ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

(๒) พิมพ์รายงานผลการใช้จ่ายเงินงบกลางกรุงเทพมหานคร เพื่อคำนวณหา ร้อยละของการเบิกจ่ายงบลงทุน

วิธีคำนวณงบกลาง $\frac{\text{จำนวนเงินเบิกจ่ายทั้งสิ้นของงบกลาง} \times 100}{\text{งบประมาณรวมที่ได้รับจัดสรร}}$

(๓) พิมพ์รายงานผลการดำเนินงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อคำนวณหา ร้อยละของการก่อหนี้ผูกพันงบลงทุน

วิธีคำนวณงบประมาณประจำปี $\frac{\text{จำนวนเงินที่ก่อหนี้ผูกพัน} \times 100}{\text{งบประมาณหลังปรับโอน}}$

- จำนวนเงินที่ก่อหนี้ผูกพันคือจำนวนเงินค่าครุภัณฑ์ บวก ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่ก่อหนี้ผูกพันแล้ว
- งบประมาณหลังปรับโอน คือ งบประมาณหลังปรับโอนของค่าครุภัณฑ์ บวก ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

(๔) พิมพ์รายงานผลการดำเนินงานงบกลางกรุงเทพมหานคร เพื่อคำนวณหา ร้อยละของการก่อหนี้ผูกพันงบลงทุน

วิธีคำนวณงบกลาง $\frac{\text{จำนวนเงินงบกลางที่ก่อหนี้ผูกพัน} \times 100}{\text{งบประมาณรวมที่ได้รับจัดสรร}}$

- จำนวนเงินที่ก่อหนี้ผูกพัน คือ จำนวนเงินงบกลางงบลงทุน ที่ก่อหนี้ผูกพันแล้ว
- งบประมาณรวมที่ได้รับจัดสรรแล้วเฉพาะงบลงทุน

ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบ (Check) ข้อมูลการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานงบประมาณรายจ่ายงบลงทุนว่าถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริงหรือไม่

ขั้นตอนที่สี่ ปรับปรุงแก้ไข (Action) ข้อมูลการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานงบประมาณรายจ่ายงบลงทุนให้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ห้า จัดทำหนังสือสรุปผลการดำเนินงานงบประมาณรายจ่ายงบลงทุน นำเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ทุกสิ้นเดือนและหรือที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายเร่งด่วน

๖.๓ สร้างกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้อง

๖.๓.๑ การสอนงานและถ่ายทอดงาน (Coaching) ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ภายในกลุ่มงานติดตามและประเมินผล โดยการพัฒนานักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติการ (Knowledge

Management : Km) เพื่อให้มีองค์ความรู้ในด้านวิชาการและร่วมกันคิดค้นเครื่องมือการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ด้านการติดตามและประเมินผลในอนาคต

๖.๓.๒ สร้างระบบติดตามและวางแผนการดำเนินงานให้สามารถรายงานผลการติดตามข้อมูลด้านงบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงบประมาณกรุงเทพมหานคร และทางสถานะการเงินกรุงเทพมหานคร

๖.๓.๓ สร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

๖.๔ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๖.๔.๑ บุคคลภายในหน่วยงาน

(๑) นักวิเคราะห์งบประมาณ ผู้วิเคราะห์และติดตามงบประมาณจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเลือกใช้ข้อมูลให้สอดคล้องกับการติดตามงบประมาณ และการให้ข้อมูลความต้องการแก่ผู้ออกแบบ และดูแลระบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๒) นักวิชาการด้านสารสนเทศ ซึ่งเป็นผู้ดูแลระบบสารสนเทศให้ตอบสนองต่อการใช้งานในการค้นหาข้อมูล การเรียกดู และการติดตามข้อมูล

๖.๔.๒ บุคคลภายนอก

หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้รายงานการติดตามและประเมินผล จะต้องทำการบันทึกข้อมูลการจัดซื้อ/จัดจ้างลงในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร (MIS ๒) ให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

๖.๔.๓ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ๒ ระดับ ได้แก่

(๑) ระดับหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร ผู้มอบนโยบายการปฏิบัติงานในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ได้แก่ กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวิชาการและแผนงาน รับผิดชอบการติดตามและประเมินผล

(๒) ระดับกรุงเทพมหานคร (เชิงนโยบาย) คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หรือรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (สั่งราชการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร) จะต้องให้ความสำคัญ (Awareness) ในเรื่องการติดตามและประเมินผล การใช้งบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อประโยชน์เชิงนโยบายในการบริหารโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเงิน กรุงเทพมหานคร

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ดำเนินการเดือนตุลาคม ๒๕๕๗ – กันยายน ๒๕๕๘)

๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และระดับผลลัพธ์ (Outcome)

๘.๑.๑ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร สามารถลดระยะเวลาในการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานอย่างน้อย ๓ วัน

๘.๑.๒ การติดตามและประเมินผลทำให้ทราบงบประมาณคงเหลือสามารถนำไปบริหารงบประมาณกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘.๒ วิธีการ

๘.๒.๑ เร่งรัดและติดตามให้หน่วยงานเร่งดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และบันทึกข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

๘.๒.๒ ติดตามงบประมาณเชิงรุก ในเดือนธันวาคมและกรกฎาคมของทุกปี

๘.๓. เครื่องมือที่ใช้

รายงาน (Report) ผลการดำเนินงานงบประมาณรายจ่ายกรุงเทพมหานคร

๙. ข้อเสนอแนะ

๙.๑ ควรมีระบบฐานข้อมูลกลางด้านสารสนเทศงบประมาณ

๙.๒ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญและเข้าใจการปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะความกดดันของผู้ใต้บังคับบัญชา

๙.๓ นักวิเคราะห์งบประมาณต้องเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายต่างๆ

๙.๔ ต้องเป็นนักประสานงานที่ดี เนื่องจากการติดตามและประเมินผลต้องปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงาน ๖๙ หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร

๙.๕ การทำงานเป็นทีมเน้นการมีส่วนร่วมหากมีข้อผิดพลาดต้องหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

๙.๖ การทำงานเป็นทีมต้องมีความเข้าใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน

๙.๗ นักวิเคราะห์งบประมาณ ไม่ขัดแย้งกันเมื่อมีความเห็นแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน

รายงานความคืบหน้าโครงการ

สำนัก / สำนักงานเขต

โครงการ

รายละเอียด	รวมทั้งสิ้น	ปี งบประมาณ ๒๕....	ปี งบประมาณ ๒๕....	ปี งบประมาณ ๒๕....	ปี งบประมาณ ๒๕....	ปี งบประมาณ ๒๕....	ปี งบประมาณ ๒๕....
งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ							
โอนเพิ่ม							
โอนลด							
อนุมัติจัดสรรเพิ่ม							
งบประมาณหลังปรับโอนและจัดสรรเพิ่ม							
ก่อนนี้จากงบประมาณ							
ก่อนนี้จากจัดสรรงบกลาง							
ก่อนนี้ทั้งสิ้น							
เบิกจ่ายจากงบประมาณ							
เบิกจ่ายทั้งสิ้น							
คงเหลือทั้งสิ้น							

ระยะเวลาดำเนินการ.....ปีเริ่มต้น.....ปีสิ้นสุด.....วงเงินทั้งโครงการ.....บาท

แหล่งเงิน

- งบประมาณประจำปี
- งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม (ฉบับที่ ...)
- งบกลาง
- เงินยืมสะสม
- เงินกันเหลือปี (มีหนี้ , ไม่มีหนี้)

- ขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น อยู่ระหว่างแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR , อยู่ระหว่างประมูลฯ , อยู่ระหว่างเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เป็นต้น

๖.๒.๓ ปรับปรุงแบบรายงานเดิมที่มีอยู่แล้วให้มีช่องทางในการบันทึกรายละเอียดข้อมูลรายการ/โครงการงบประมาณของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครได้ครบถ้วนมากขึ้น
ประกอบด้วย

- ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน.....
- ขั้นตอนการดำเนินงาน.....
- แผน.....%
- ผล.....%

แผนผังความคิด

๑. การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของระบบติดตามและประเมินผล, กรณีศึกษาของงบประมาณรายจ่ายลงทุน

- ๙. ข้อเสนอแนะ
 - ควรมีระบบฐานข้อมูลกลาง
 - ความสำคัญ/เข้าใจผู้ปฏิบัติตาม
 - เพิ่มพูนความรู้
 - เป็นนักประสานงานที่ดี
 - เน้นการมีส่วนร่วม
 - ความเข้าใจ(ทีม)
 - ไม่ขัดแย้งกัน

๒. หลักการและเหตุผล

การจัดทำรายงานล่าช้าจึงต้องสร้างเครื่องมือและปรับปรุงแบบรายงานเพื่อให้การประมวลผลได้เร็วขึ้น

๓. วัตถุประสงค์

- หน่วยงานบันทึกข้อมูลครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ
- สำนักงานประมวลผลได้เร็วขึ้น
- การจัดเก็บข้อมูลรวดเร็ว

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

งบประมาณ ปี ๕๘
ต.ค.๕๗-ก.ย.๕๘

๖. กรอบแนวทาง/ผู้เกี่ยวข้อง

- แนวคิดทฤษฎี
- กรอบการวิเคราะห์
- สร้างกระบวนการเรียนรู้
- ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- การงานแผน
- สร้างเครื่องมือ
- ตรวจสอบ
- แก้ไข

๔. เป้าหมาย

- สร้างเครื่องมือ/ปรับปรุงรูปแบบ
- สำนักงานประมวลผลมีข้อมูลวิเคราะห์

๕. ความรู้ที่นำมาใช้

