



# ด่วนที่สุด

ที่ นร ๑๒๐๐/๕๐



คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
สำนักงาน ก.พ.ร.  
ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง รายงานการถอดบทเรียนการดำเนินการของส่วนราชการและจังหวัดในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือรองนายกรัฐมนตรีเห็นชอบให้เสนอคณะรัฐมนตรี

๒. สรุปผู้บริหารรายงานการดำเนินการของส่วนราชการและจังหวัดในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔

๓. รายงานการดำเนินการของส่วนราชการในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔

๔. รายงานการดำเนินการของจังหวัดในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔

ด้วยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขอเสนอเรื่องรายงานการถอดบทเรียนการดำเนินการของส่วนราชการและจังหวัดในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ มาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะรัฐมนตรีตามมาตรา ๔ (๑) แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๘ ประกอบกับมาตรา ๗๑/๑๐ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งสอดคล้องและเป็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) กำกับบริหารราชการสำนักงาน ก.พ.ร. และประธาน ก.พ.ร. ได้เห็นชอบให้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีด้วยแล้ว รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

## ๑. เรื่องเดิม

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๓ และวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ได้มีมติเห็นชอบแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยให้ส่วนราชการและจังหวัดรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่อสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อใช้ในการติดตาม (Monitoring) แต่จะไม่นำผลไปจัดประเภทตามเกณฑ์การประเมินในระดับคุณภาพมาตรฐาน และต้องปรับปรุง รวมทั้งให้ส่วนราชการและจังหวัดถอดบทเรียนการบริหารจัดการผลกระทบและการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่องส่งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อสรุปบทเรียนในการบริหารจัดการผลกระทบในภาพรวมของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและให้บริการประชาชนได้ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพหากเกิดภาวะวิกฤตในอนาคต

## ๒. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนราชการและจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการประชาชน อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการและจังหวัดได้มีการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจและให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่สะดุดหยุดลง ก.พ.ร. ได้จัดทำรายงานการถอดบทเรียนการดำเนินการของส่วนราชการและจังหวัดดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและให้บริการประชาชนได้ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพหากเกิดภาวะวิกฤตในอนาคต ซึ่ง ก.พ.ร. ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ มีมติเห็นชอบให้นำรายงานดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรี เป็นไปตามมาตรา ๗๑/๑๐ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่กำหนดให้ ก.พ.ร. มีหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น

## ๓.สาระสำคัญ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำรายงานการถอดบทเรียนการดำเนินการของส่วนราชการและจังหวัดในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ โดยรวบรวมข้อมูลจากส่วนราชการทั้งสิ้น ๑๕๓ ส่วนราชการในระดับกรม ซึ่งประมวลผลในระดับกระทรวง และจังหวัดจำนวนทั้งสิ้น ๗๖ จังหวัด สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

### ๓.๑ ผลกระทบของการแพร่ระบาดจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

๓.๑.๑ ผลกระทบต่อวิธีการปฏิบัติราชการ : การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระลอกแรกเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๓ สู่การระลอกใหม่ในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ซึ่งได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น นำไปสู่มาตรการการควบคุมโรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนราชการและจังหวัด เนื่องจากต้องระดมทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาและให้บริการประชาชนในภาวะวิกฤตให้ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผลกระทบของส่วนราชการและจังหวัด สรุปได้ดังนี้

๑) การให้บริการประชาชนและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะงานบริการที่จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า (Face-to-face Interaction) หรืองานบริการที่ต้องให้บริการ ณ สถานที่ตั้ง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีส่วนราชการที่ได้รับผลกระทบในเรื่องดังกล่าวร้อยละ ๕๖.๔๑ ซึ่งสูงกว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่มีส่วนราชการที่ได้รับผลกระทบคิดเป็นร้อยละ ๓๙.๔๗

๒) ความต่อเนื่องในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม เนื่องจากมาตรการการควบคุมโรคได้ส่งผลกระทบต่อภารกิจของภาครัฐ อาทิ การจัดการประชุม ณ สถานที่ตั้ง การลงพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม การฝึกอบรมในระดับพื้นที่ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีส่วนราชการที่ได้รับผลกระทบคิดเป็นร้อยละ ๙๗.๔๔ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่ได้รับผลกระทบคิดเป็นร้อยละ ๗๘.๙๔

๓) รูปแบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากส่วนราชการได้ปรับให้ข้าราชการบางส่วนปฏิบัติงานจากที่บ้านตามมาตรการ Work From Home เพื่อลดความหนาแน่นในที่ทำงาน และลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีส่วนราชการที่ได้รับผลกระทบจากการที่ต้องปฏิบัติงานที่บ้าน คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๐๕ ซึ่งสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่ได้รับผลกระทบคิดเป็นร้อยละ ๓๔.๒๑ โดยปัญหาที่พบ เช่น ความพร้อมของอุปกรณ์และการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และการเข้าถึงข้อมูลจากส่วนกลาง

๓.๑.๒ ผลกระทบต่อผลการปฏิบัติราชการ : การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และมาตรการในการควบคุมโรคของรัฐบาล ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และ ๒๕๖๔ ดังนี้

๑) กลุ่มตัวชี้วัด...

๑) **กลุ่มตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจที่สำคัญ** : เนื่องจากเศรษฐกิจโลกได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทานโลก เช่น ภาคการท่องเที่ยว และภาคการลงทุนจึงได้รับผลกระทบด้วย

๒) **กลุ่มตัวชี้วัดด้านการช่วยเหลือทางสังคมและการดูแลผู้เปราะบาง** : มาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ส่วนราชการต้องปรับแผนการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้บริการและการช่วยเหลือทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเปราะบาง

๓) **กลุ่มตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องด้านแรงงานและการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ** : ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อการจ้างงาน ทั้งในแง่อัตราการจ้างงานและชั่วโมงการทำงานของแรงงาน อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่สะท้อนไปถึงความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วย

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดที่ได้รับผลกระทบ

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ปีที่ได้รับผลกระทบ	
		ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
<b>ด้านเศรษฐกิจ</b>			
๑	มูลค่าสินค้าเกษตรที่มีการเชื่อมโยงผ่านช่องทางการตลาดที่ส่งเสริม	✓	X
๒	มูลค่าการค้าชายแดนผ่านแดน	✓	X
๓	มูลค่าการลงทุนของโรงงานในอุตสาหกรรมศักยภาพเพิ่มขึ้น	✓	✓
๔	จำนวนรายได้ภาษีสรรพากรที่จัดเก็บได้	✓	X
๕	จำนวนรายได้ภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บได้	✓	X
๖	มูลค่าการค้าตามแผนงานบูรณาการพัฒนายุทธศาสตร์ระดับภาค	✓	✓
<b>ด้านการช่วยเหลือทางสังคม และการดูแลผู้เปราะบาง</b>			
๗	ความสำเร็จในการจัดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับสตรี	✓	✓
๘	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ดำเนินการตามแผนแก้ไขบำบัดฟื้นฟูที่ได้รับความเห็นชอบจากพนักงานอัยการ	✓	X
๙	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพและสามารถกลับคืนสู่สังคม	X	✓
<b>ด้านแรงงานและการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ</b>			
๑๐	ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติได้รับอัตราค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือที่กำหนดตามกฎหมาย (๘๓ สาขาอาชีพ)	✓	X
๑๑	จำนวนที่เพิ่มขึ้นของแรงงานตามมาตรา ๓๙ และมาตรา ๔๐	✓	X
๑๒	ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย จากรายงาน IMD 2020 และ IMD 2021 ในภาพรวม และบางตัวชี้วัด เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษา อัตราการเข้าเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของการอุดมศึกษา ความคิดเห็นต่อทักษะทางภาษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการ	✓	✓
๑๓	ระดับคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบ (N-NET)	X	✓

หมายเหตุ X หมายถึง ไม่ได้รับผลกระทบ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ามีหลายตัวชี้วัดที่ได้มีการบริหารจัดการและการตอบสนองของส่วนราชการเพื่อรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้การปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้รับผลกระทบลดลง เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เช่น

(๑) มูลค่า...

(๑) มูลค่าสินค้าเกษตรที่มีการเชื่อมโยงผ่านช่องทางการตลาดที่ส่งเสริมกรมการค้าภายในได้ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและชุมชนกลุ่มเป้าหมายให้สามารถต่อยอดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ และเชื่อมโยงการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทาง Online และ Offline ที่กระจายถึงผู้บริโภคในชุมชนโดยตรง เช่น รถเร่ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย รวมทั้งเชื่อมโยงการซื้อขายกับผู้ค้าส่ง/ค้าปลีก รายใหญ่ เพื่อเพิ่มปริมาณการซื้อขาย

(๒) มูลค่าการค้าขายแดนผ่านแดน กรมการค้าต่างประเทศได้ปรับแผนการดำเนินงานและรูปแบบการจัดกิจกรรมส่งเสริมการค้าขายแดนเป็นแบบผสมผสาน ทั้ง Offline และ Online เช่น กิจกรรมส่งเสริมการขายสินค้าผ่าน Platform Online ต่าง ๆ รวมถึงการผลักดันการเปิดจุดผ่านแดน การเปิดด่านพรมแดน การเปิดเส้นทางขนส่งสินค้าเป็นการชั่วคราว และการยกระดับช่องทางธรรมชาติ สำหรับการขนส่งสินค้าเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

(๓) จำนวนรายได้ภาษีสรรพากรที่จัดเก็บได้ กรมสรรพากรได้ประชาสัมพันธ์ และแนะนำให้ผู้เสียภาษีทำธุรกรรมภาษีที่บ้าน (TAX from Home) ได้แก่ การลงทะเบียน การยื่นแบบแสดงรายการการชำระภาษี และการขอคืนภาษีทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

(๔) จำนวนที่เพิ่มขึ้นของแรงงานตามมาตรา ๓๙ และมาตรา ๔๐ สำนักงานประกันสังคมได้นำระบบ e-Service มาใช้ในการบริการประชาชน เช่น การยื่นแบบคำขอเป็นผู้ประกันตน มาตรา ๓๙ และมาตรา ๔๐ และรับบริการผ่านช่องทาง Mobile Application, E-mail หรือ Line นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือผู้ประกันตนมาตรา ๓๙ และมาตรา ๔๐ ในพื้นที่ควบคุมสูงสุด และเข้มงวด ๒๙ จังหวัด ทำให้มีผู้สมัครเป็นผู้ประกันตนในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงสิงหาคม ๒๕๖๔ เพิ่มสูงขึ้น กว่าปกติ ส่งผลให้ภาพรวมการดำเนินงานของตัวชี้วัดดังกล่าวสูงกว่าเป้าหมาย

**๓.๒ การตอบสนองของส่วนราชการและจังหวัดต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น** เพื่อให้การดำเนินภารกิจของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนราชการและจังหวัดจึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการ และแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินภารกิจของหน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

**๓.๒.๑ การปรับเปลี่ยนกฎหมายและแนวทางเพื่อรับมือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019** เพิ่มเป็นร้อยละ ๒๘.๒๑ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ (ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ อยู่ที่เพียงร้อยละ ๗.๘๙) หน่วยงานได้ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อให้การดำเนินภารกิจมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ อาทิ ปรับปรุงแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณ ปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ หลายส่วนราชการได้ออกมาตรการช่วยเหลือเยียวยาประชาชนกลุ่มเป้าหมายตามภารกิจของส่วนราชการ อาทิ มาตรการช่วยเหลือเกษตรกร ผู้ประกอบการ แรงงาน นักเรียน นักศึกษา โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ มีส่วนราชการที่ออกมาตรการช่วยเหลือเยียวยา คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๖๘ และเพิ่มเป็นร้อยละ ๓๕.๙๐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๔ ได้เห็นชอบ มาตรการบรรเทาผลกระทบของประชาชนในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยให้หน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ในการอนุญาต การรับแจ้ง การรับชำระภาษีหรือเงินอื่นใด พิจารณาขยายระยะเวลาการต่ออายุใบอนุญาต การแจ้ง การชำระภาษี หรือเงินอื่นใดที่บุคคลต้องชำระให้แก่หน่วยงานของรัฐ โดยให้พิจารณาขอยกเว้นค่าปรับ เบี้ยปรับ เงินเพิ่ม หรือเงินอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้ต้องชำระเพิ่มเติมในกรณีดำเนินการล่าช้า ซึ่งหน่วยงานของรัฐได้

ดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวแล้วจำนวน ๙๐ กระบวนงาน จากจำนวนทั้งสิ้น ๑๐๓ กระบวนงาน คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๓๘ โดยปัญหาอุปสรรคที่ทำให้บางกระบวนงานไม่สามารถดำเนินการตามมาตรการบรรเทาผลกระทบของประชาชนฯ ได้ เนื่องจากข้อจำกัดของกฎหมาย โดยหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขการดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในกฎหมายระดับพระราชบัญญัติ อย่างไรก็ตาม แม้บางกระบวนงานจะไม่สามารถดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวได้ แต่หน่วยงานของรัฐได้มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระของประชาชนในการขอรับบริการ

**๓.๒.๒ การปรับปรุงแบบแนวทางการทำงานภายในส่วนราชการ และการให้บริการประชาชน** ส่วนราชการได้ปรับแนวทางการทำงานและวิธีการให้บริการประชาชน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงาน รวมถึงปรับปรุงระบบงานบริการให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) มากขึ้น โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ส่วนราชการร้อยละ ๙๗.๔๔ ได้ปรับปรุงแบบการทำงานเป็นแบบออนไลน์ และร้อยละ ๖๑.๑๐ ได้ปรับวิธีการให้บริการประชาชนให้อยู่ในรูปแบบ e-Service นอกจากนี้ ในการบริหารงานระดับจังหวัดได้มีการให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินทุกมิติในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถกำหนดมาตรการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งสามารถจัดสรรกำลังคน หรือมอบหมายบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้เข้าร่วมปฏิบัติงาน ทำให้บริหารงานและบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

**๓.๒.๓ การออกมาตรการในการป้องกันและเฝ้าระวังในระดับพื้นที่** โดยส่วนใหญ่เป็นการนำแนวทางปฏิบัติที่ส่วนกลางกำหนด มาปรับใช้กับพื้นที่ที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความรุนแรงของสถานการณ์ในจังหวัด โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น หลายจังหวัดจึงได้ออกมาตรการให้ผู้เดินทางมาจากจังหวัดที่พบผู้ติดเชื้อจำนวนมากต้องปฏิบัติตามแนวทางหลายประการ โดยเฉพาะการกักตัวผู้ที่เดินทางมาจากนอกพื้นที่ โดยแต่ละจังหวัดจะมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ข้อมูลจากศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กระทรวงมหาดไทย ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๔ พบว่ามีจังหวัดที่มีคำสั่ง/ประกาศให้กักตัวผู้ที่เดินทางมาจากนอกพื้นที่ รวม ๖๒ จังหวัด นอกจากนี้ยังมีกลไกเฝ้าระวังในระดับพื้นที่ อาทิ อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) อาสาสมัครสาธารณสุขต่างด้าว (อสต.) อาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (อพม.) และการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในระดับพื้นที่ ขณะเดียวกันจังหวัดได้พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการ เช่น

๑) นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น หุ่นยนต์ช่วยในการส่งอาหารและเวชภัณฑ์ในโรงพยาบาล ในจังหวัดมหาสารคาม จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดสกลนคร และจังหวัดยะลา การนำอากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการสำรวจพื้นที่เสี่ยงในจังหวัดมุกดาหาร การพัฒนาแอปพลิเคชันหรือระบบคัดกรอง ติดตาม และเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยงของจังหวัด อาทิ จังหวัดนครพนม จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดยะลา จังหวัดตรัง

๒) นวัตกรรมในการให้บริการ เช่น ระบบฝากครรภ์ออนไลน์ของจังหวัดนนทบุรี ระบบการจัดการเตียงผู้ป่วยโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการจองคิวฉีดวัคซีนผ่านโปรแกรม “ปากน้ำพร้อม” ของจังหวัดสมุทรปราการ การจองคิวฉีดวัคซีนผ่านโปรแกรม “พิศโลกพร้อม” ของจังหวัดพิษณุโลก การรับส่งต่อผู้ป่วยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (E-Refer) และโปรแกรมการส่งกลับผู้ป่วย (Bed Sharing) ของจังหวัดศรีสะเกษ

### ๓.๓ ตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี

**๓.๓.๑ กรมควบคุมโรคดำเนินการใช้กลไกระบบบัญชาการเหตุการณ์ (Incident Command System: ICS) เพื่อสั่งการ ควบคุม และประสานงานความร่วมมือของแต่ละหน่วยงานในการบริหาร**

สถานการณ์ฉุกเฉิน รวมถึงการใช้พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๗ ในการขับเคลื่อนพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน นำไปสู่มาตรการผ่อนปรน อีกทั้งเปิดศูนย์ Smart – EOC (Smart – Emergency Operation Centre) ที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงข้อมูลที่กระจายอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ยังขยายผลศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขไปยังกลุ่มอาเซียน ในการซ่อมแผนโรคระบาดข้ามชาติในประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และมาเลเซีย ส่งผลให้การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนได้รับรางวัลชนะเลิศ United Nations Public Service Awards 2021 (UNPSA) ขององค์การสหประชาชาติ ในสาขา Institutional preparedness and response in times of crisis จากผลงานเรื่อง "Intelligent Sustainable in Public Health Emergency System in Thailand"

### ๓.๓.๒ กรมประมงกำหนดมาตรการเชิงรุก และบูรณาการการทำงานกับภาคส่วนต่าง ๆ

เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้สินค้าประมงไทย และแก้ไขปัญหาสินค้าล้นตลาดและราคาตกต่ำ โดยกำหนดให้ผู้ประกอบการและเกษตรกรชาวประมงต้องปฏิบัติตามแนวทางด้านสาธารณสุข เพื่อคุมเข้มไม่ให้สินค้าและผลิตภัณฑ์ประมงปนเปื้อนเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่ต้นทางการผลิตจนถึงมือผู้บริโภค รวมทั้งใช้ระบบ Remote audit ควบคุมคุณภาพ ในการตรวจประเมินสถานประกอบการ และการเปิด “Fisheries shop” จำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำไทยออนไลน์จากเกษตรกรโดยตรง การดำเนินการดังกล่าว ส่งผลให้มีรายได้ยอดขายผ่าน Fisheries shop มูลค่ารวมกว่า ๒ ล้านบาท ปริมาณการส่งออกสินค้าประมงเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ และมูลค่าส่งออกสินค้าอาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป และสินค้าประมง ๕ พันกว่าล้านบาทเหรียญสหรัฐ

### ๓.๓.๓ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการให้ความสำคัญของความร่วมมือ

(Collaboration) ในการให้ความช่วยเหลือกลุ่มคนไร้ที่พึ่ง กลุ่มคนไร้บ้าน และกลุ่มผู้เปราะบางอื่น ๆ เช่น คนตกงาน และผู้มีรายได้น้อย โดยร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคม อาทิ มูลนิธิกระจกเงา มูลนิธิพัฒนาที่อยู่อาศัย มูลนิธิอิสรชน และอาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในการลงพื้นที่ให้ความรู้ แจกหน้ากาก และคัดกรองเบื้องต้น รวมทั้งเปิดศูนย์พักพิงชั่วคราวสำหรับคนไร้บ้าน เพื่อให้บริการด้านที่พักพร้อมอาหาร ๓ มื้อ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และมีมาตรการตรวจคัดกรอง แยกกัก กักกัน หรือคุมไว้สังเกต เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรค

### ๓.๓.๔ จังหวัดสมุทรสาคร เป็นต้นแบบของการมีส่วนร่วมของภาครัฐและภาคเอกชน

ในการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผ่านกระบวนการทำ Factory Accommodation Isolation (FAI) โดยจังหวัดร่วมกับสภาอุตสาหกรรมและหอการค้าจังหวัดออกคำสั่งให้โรงงานหรือสถานประกอบการจัดตั้งโรงพยาบาลสนาม (Factory Accommodation Isolation : FAI) โดยมีจำนวนเตียงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของจำนวนพนักงาน เพื่อใช้แยกกักตัวและรักษาแรงงานในโรงงานที่เป็นผู้ติดเชื้อในกลุ่มสีเขียวที่ไม่มีอาการ ตามมาตรการควบคุมโรคที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด จากคำสั่งดังกล่าวส่งผลให้มีจำนวนเตียงรองรับผู้ป่วยเพิ่มขึ้นเกือบ ๕๐,๐๐๐ เตียง (เฉพาะการรองรับแรงงาน) โดยโรงงานหรือสถานประกอบการเป็นผู้จัดหาและรับผิดชอบค่าใช้จ่ายและประสานกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้การดูแลรักษาผู้ป่วยโดยใช้วิธี Telemedicine

### ๓.๓.๕ จังหวัดเชียงใหม่ นำมาตรการ Bubble and Seal มาใช้จำกัดขอบเขต

การควบคุมโรคไม่ให้มีการกระจายสู่ผู้ต้องขังแดนอื่นหรือพื้นที่ภายนอก มีการปิดพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาด ๒๘ วัน และเร่งค้นหาผู้ที่มีอาการของโรค เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการการรักษาให้รวดเร็วที่สุด รวมทั้งมีการจัดตั้งโรงพยาบาลสนามภายในเรือนจำ เพื่อรักษาผู้ป่วยที่มีอาการเล็กน้อยถึงปานกลาง ส่วนผู้ต้องขังที่มีอาการหนัก จะทำการส่งตัวออกมารักษาที่โรงพยาบาลภายนอก ซึ่งปัจจัยที่ทำให้จังหวัดประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาคือการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ และบริบทของเรือนจำซึ่งเป็นพื้นที่ปิด มีขอบเขตการแพร่ระบาดชัดเจน สามารถดำเนินมาตรการควบคุมโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๓.๔ บทสรุป** การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นำไปสู่การตอบสนองของส่วนราชการและจังหวัดในการปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการดำเนินการกิจของภาครัฐ ตลอดจนแนวทางการให้บริการประชาชน เพื่อรองรับมาตรการควบคุมโรคและการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต โดยสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญ ดังนี้

**๓.๔.๑ การปรับเปลี่ยนการบริการภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service)** ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการและอำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถติดต่อและทำธุรกรรมกับหน่วยงานภาครัฐได้ทุกที่ ทุกเวลา ซึ่งจากผลการสำรวจของสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า ณ เดือนมีนาคม ๒๕๖๓ มีงานบริการ e-Service ที่มีการทำธุรกรรมกับภาครัฐ จำนวน ๒๘๐ งานบริการ และเพิ่มเป็น ๓๒๕ งานบริการ ณ เดือนธันวาคม ๒๕๖๔ (เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๖.๐๗)

**๓.๔.๒ การเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data)** ซึ่งดำเนินการตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของราชการผ่านรูปแบบหรือช่องทางดิจิทัล นำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล และเผยแพร่ผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (<https://data.go.th>) ซึ่งข้อมูลจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พบว่า มีชุดข้อมูลเปิดภาครัฐที่เผยแพร่ผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ ณ เดือนสิงหาคม ๒๕๖๓ จำนวน ๒,๔๗๕ ชุดข้อมูล และเพิ่มขึ้นเป็น ๓,๙๐๕ ชุดข้อมูล ณ เดือนธันวาคม ๒๕๖๔ (เพิ่มขึ้นร้อยละ ๕๗.๗๘)

**๓.๔.๓ การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ (Work From Home)** เพื่อลดความหนาแน่นและลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งจากข้อมูลพบว่ามีปี พ.ศ. ๒๕๖๓ และ ๒๕๖๔ ทุกส่วนราชการระดับกรมดำเนินมาตรการ Work From Home คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ (จำนวน ๑๔๑ แห่ง ไม่รวมส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ) โดยมีมาตรการที่แตกต่างกันไป เช่น ปฏิบัติงานที่บ้าน ๑๐๐% ปฏิบัติงานที่บ้านสลับกับมาปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งของส่วนราชการ สัปดาห์ละ ๑ วัน / ๒ วัน สัปดาห์เว้นสัปดาห์

**๓.๔.๔ การบูรณาการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น** เป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งการเฝ้าระวัง ติดตาม รวมถึงการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ มีส่วนราชการรายงานว่าได้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น และเป็นปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๕๘ (๑๒ หน่วยงาน จาก ๓๘ หน่วยงาน) และปี พ.ศ. ๒๕๖๔ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๕๖.๔๑ (๒๒ หน่วยงาน จาก ๓๙ หน่วยงาน) ตัวอย่างเช่น กลไกการเฝ้าระวัง และช่วยเหลือประชาชนในระดับพื้นที่ ผ่านเครือข่ายขับเคลื่อนการดำเนินงาน เช่น อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) อาสาสมัครสาธารณสุขต่างด้าว (อสต.) อาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (อพม.) ผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์ และเครือข่ายห้องปฏิบัติการตรวจเชื้อ COVID-19 การใช้กลไกคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนกระทรวงพาณิชย์ ในการแก้ไขปัญหาการค้าชายแดน การเชื่อมโยงบูรณาการภูมิภาคสู่ต่างประเทศด้วยกลไกเซลล์แมนจังหวัด-เซลล์แมนประเทศ

**๓.๔.๕ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ** ส่วนราชการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๕๘ (๑๒ หน่วยงาน จาก ๓๘ หน่วยงาน) และปี พ.ศ. ๒๕๖๔ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๖๔.๑๐ (๒๕ หน่วยงาน จาก ๓๙ หน่วยงาน) นอกจากนี้ยังมีการพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐผ่านกิจกรรม My Better Country Hackathon ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอเพื่อ

ออกแบบและพัฒนางานภาครัฐ โดยมีตัวอย่างข้อเสนอที่นำไปขับเคลื่อนและนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมงานภาครัฐแล้ว เช่น ระบบตรวจสอบข้อมูลมอเตอร์ไซค์รับจ้างของกรมการขนส่งทางบก ระบบการจัดส่งยาให้ผู้ป่วยทางไปรษณีย์ของกระทรวงสาธารณสุข ระบบติดตามสภาพป่าแบบ Realtime ทดแทนการลาดตระเวนของเจ้าหน้าที่ ของกรมป่าไม้ ระบบเก็บค่าผ่านทางอัจฉริยะ (M-FLOW) ของกระทรวงคมนาคม สำหรับปี พ.ศ. ๒๕๖๔ มีข้อเสนอที่ได้รับคัดเลือกให้นำมาขับเคลื่อนให้เกิดผล เช่น การจัดเก็บข้อมูลมูลค่าสินค้าสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) และระบบลงทะเบียนเครื่องหมายการค้าอัจฉริยะ ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

**๓.๔.๖ ปัจจัยสำเร็จของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในพื้นที่** นำไปสู่การขับเคลื่อนจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ สรุปดังนี้

๑) การให้อำนาจแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารจัดการในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยอาศัยพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ และพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นศูนย์กลางของอำนาจ (Command Center) การบริหารงานในพื้นที่ที่มีเอกภาพ มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

๒) ความร่วมมือของประชาชนเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานของการดำเนินงานของภาครัฐที่จะนำมาสู่การสนับสนุน การให้ความร่วมมือและการปฏิบัติตาม

๓) การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน ภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ทำให้การบริหารจัดการในพื้นที่ประสบความสำเร็จได้โดยง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๔) ความพร้อมในการรับมือการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 เช่น ความพร้อมด้านการแพทย์และสาธารณสุข บุคลากร งบประมาณ การรักษาพยาบาล เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เวชภัณฑ์ ครุภัณฑ์ และสถานที่ เป็นต้น ทำให้การป้องกันและรักษาทำได้ทันทั่วถึง

๕) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ เข้าใจ เพื่อลดความตื่นตระหนกที่เกิดขึ้น และให้ประชาชนตระหนักถึงความรุนแรงของสถานการณ์ และมีภาระมิตระหนักมากยิ่งขึ้น

๖) ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และครอบคลุมช่วยให้การวางแผนและการตัดสินใจได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

**๓.๕ ข้อเสนอแนะการบริหารงานและการให้บริการประชาชนกรณีเกิดสภาวะวิกฤตในอนาคต** จากบทเรียนในการบริหารจัดการผลกระทบในภาพรวมของส่วนราชการและจังหวัดข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและให้บริการประชาชนได้ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น (Trust) ให้กับประชาชนและสาธารณสุข ว่าภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคสามารถปฏิบัติภารกิจในการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ แม้จะเกิดสภาวะวิกฤต โดยมีสรุปข้อเสนอแนะ ดังนี้

**๓.๕.๑ การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของภาครัฐทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ** ควรสร้างระบบนิเวศ (Eco-system) ที่เอื้อให้ส่วนราชการสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรที่ใช้ระบบดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติภารกิจและการให้บริการประชาชนได้ ดังนี้

๑) ให้นำหน่วยงานภาครัฐที่ได้ปรับรูปแบบการทำงานโดยการพัฒนานวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพต่อไป และให้คงคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนเช่นเดิมแม้สภาวะวิกฤตจะคลี่คลายลง รวมถึงขยายการดำเนินการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติงานและการบริการประชาชนและผู้ประกอบการในด้านอื่น ๆ ที่มีผลกระทบสูง (High impact) และ



มีปริมาณมาก (High volume) ต่อไป เพื่อให้ภาครัฐใช้ระบบดิจิทัลเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน เช่น การเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือโรคอุบัติใหม่ อุบัติซ้ำโดยการมีศูนย์ Smart – EOC (Smart – Emergency Operation Centre) ของกรมควบคุมโรค การใช้ระบบ Remote audit ควบคุมคุณภาพในการตรวจประเมินสถานประกอบการของกรมประมง การชำระค่าเช่าที่ราชพัสดุผ่านแอปพลิเคชัน TRD Smart Pay ของกรมธนารักษ์ การนำอากาศยานไร้คนขับ (Drone) มาใช้ในการสำรวจพื้นที่เสี่ยงโรคระบาดโควิดฯ ของจังหวัดมุกดาหาร การมีระบบฝากครรภ์ออนไลน์ของจังหวัดนนทบุรี และการจัดช่องทางจำหน่ายสินค้าออนไลน์ให้ผู้ประกอบการมะม่วงบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น เป็นต้น

๒) ให้คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาแพลตฟอร์มกลางหรือโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลกลางภาครัฐ และผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำข้อมูลหลักของหน่วยงาน (Master Data) โดยจัดทำแผนการขับเคลื่อนในเรื่องดังกล่าว และดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อบูรณาการข้อมูลรองรับการทำงานและการให้บริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มบริการแบบเบ็ดเสร็จ และตอบสนองตามความต้องการของผู้ใช้บริการ (End-to-End Digital Data and Services via Service Platform) โดยเร่งพัฒนา Biz Portal และ Citizen Portal และกำหนดให้เป็นแพลตฟอร์มกลางของงานบริการภาครัฐสำหรับภาครัฐกิจและประชาชน ตามมาตรา ๑๐ ของพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้ประชาชนและผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงการบริการของภาครัฐได้สะดวกที่แพลตฟอร์มกลาง โดยไม่ต้องเสียเวลาในการค้นข้อมูล กรอกคำขอ และยื่นเอกสารใหม่ผ่านเว็บไซต์ของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการทำธุรกรรมกับภาครัฐที่ได้มาตรฐานและมีความน่าเชื่อถือให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำไปให้บริการประชาชนและผู้ประกอบการได้ เช่น การพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) สำหรับบุคคลธรรมดา นิติบุคคล และชาวต่างชาติ ระบบและแนวทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ระบบ e-Payment e-Receipt และ e-document เป็นต้น รวมถึงการกำหนดประเด็นของข้อมูลสำคัญที่ให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูลเร่งจัดทำข้อมูลหลัก (Master Data) ก่อนเป็นลำดับแรก เช่น ข้อมูลสนับสนุนงานบริการประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลสนับสนุนการจ้างงาน สร้างอาชีพ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

๓) ให้สำนักงาน ก.พ. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประสานดำเนินการร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลประเภทต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เพื่อร่วมกันวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากรภาครัฐทุกประเภท ทั้งในส่วนของ การเร่งสร้างและรักษาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และบุคลากรภาครัฐทั่วไป ทั้งการเสริมและพัฒนาทักษะ (Upskill) และสร้างทักษะใหม่ (Reskill) เพื่อให้มีศักยภาพในการบริหารและปฏิบัติงานด้านระบบดิจิทัลในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ สะท้อนให้เห็นได้จากผลการจัดอันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่สำรวจโดยองค์การสหประชาชาติ ซึ่งแม้ว่าในภาพรวม ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ ๕๗ จาก ๑๙๓ ประเทศ โดยดีขึ้น ๑๖ อันดับ เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. ๒๕๖๑ แต่เมื่อพิจารณาในรายมิติย่อย พบว่า มิติด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Index: HCI) มีคะแนนลดต่ำลงจึงควรเร่งพัฒนาทักษะของทุนมนุษย์ โดยเฉพาะบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล โดยครอบคลุมบุคลากรของรัฐทุกประเภท

๔) ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

และสำนักงาน ก.พ.ร. ทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย และกฎระเบียบในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลให้มีความชัดเจนเพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องสถานการณ์ เนื่องจากปัจจุบันมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลหลายฉบับ เช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งยังไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแบบดิจิทัลที่จะมีขึ้นในอนาคต รวมถึงการบูรณาการแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบกฎหมายต่าง ๆ โดยพิจารณากรอบกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล และเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ของประเทศต่อไป เช่น มาตรฐานรองรับการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) ของนิติบุคคล มาตรฐานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศและภายในประเทศ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบในกรณีที่เกิดความผิดพลาดในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ มาตรฐานเกี่ยวกับการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเอกสารที่มีชั้นความลับ มาตรฐานและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐระหว่างหน่วยงานและการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล กฎหมายและระเบียบที่ยังกำหนดให้ประชาชนและผู้ประกอบการต้องแสดงตนต่อเจ้าหน้าที่และยื่นเอกสารประกอบเป็นรูปแบบกระดาษ เป็นต้น

**๓.๕.๒ การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ** ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการกิจการภาครัฐให้เป็นการดำเนินการผ่านภาคีเครือข่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถส่งมอบงานบริการ รวมถึงมีการป้องกันและเฝ้าระวังในระดับพื้นที่ ผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรพัฒนาเอกชนไม่แสวงหากำไรซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง โดยกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการในการบริหารจัดการงบประมาณ ตลอดจนวิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการผ่านเครือข่ายให้มีความชัดเจน ดังนี้

๑) ให้สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับกระทรวงการคลัง กระทรวงมหาดไทย และคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาแนวทางสำหรับการจัดการงานบริการสาธารณะผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคีเครือข่ายภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการในการบริหารจัดการงบประมาณและโครงการร่วมทุนระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม บทบาทของส่วนราชการและภาคีเครือข่าย รวมถึงวิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการผ่านเครือข่ายให้มีความชัดเจน

๒) ให้กระทรวงมหาดไทยพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการบริหารจัดการในพื้นที่ในสถานการณ์วิกฤตอื่นที่มีใช้โรคระบาด หรือภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจเกิดขึ้นเฉพาะบางพื้นที่ เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถประกาศใช้ได้ทันทีเมื่อเผชิญสถานการณ์ โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากส่วนกลาง หรือการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นศูนย์กลางของการสั่งการ (Command Center) เพื่อให้การทำงานมีเอกภาพ สามารถรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที และใช้กลไกเฝ้าระวังผ่านเครือข่ายต่าง ๆ เช่น อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) อาสาสมัครสาธารณสุขต่างด้าว (อสต.) อาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (อพม.) รวมถึงหน่วยงานภาครัฐภายในจังหวัดและต่างพื้นที่

**๓.๕.๓ ให้สำนักงาน ก.พ.ร. และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนำประเด็น** การจัดทำและทบทวนแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan: BCP) ไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)

และการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) เพื่อเป็นการยกระดับแผน BCP ที่หน่วยงานของรัฐควรดำเนินการทบทวน ชักซ้อม และปรับปรุงแผนเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง และนำแผนไปใช้อย่างจริงจังเมื่อเกิดเหตุวิกฤต เพื่อลดผลกระทบต่อการให้บริการประชาชนให้สามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่สะดุดหยุดลง

**๓.๕.๔** ให้สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการออกแบบการให้บริการผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็น โดยกำหนดประเด็นที่สำคัญเพื่อจัดกิจกรรม My Better Country Hackathon ที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนางานบริการภาครัฐ และนำข้อเสนอที่ได้ไปขับเคลื่อนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป ทั้งนี้ ส่วนราชการและจังหวัดควรให้ความสำคัญกับสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการออกแบบงานบริการที่คำนึงถึงประสบการณ์ความต้องการ และสภาพปัญหาที่เฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เพื่อให้งานบริการภาครัฐสามารถตอบสนองและตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็น เช่น กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) กิจกรรม Hackathon เพื่อพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

**๓.๕.๕** การวางระบบการบริหารงบประมาณในระดับพื้นที่ เนื่องจากหน่วยงานระดับจังหวัดเป็นด้านหน้าและเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการแก้ไขสถานการณ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงแผนงานโครงการของจังหวัดที่กระทบกับแผนงานเดิม จำเป็นต้องพิจารณาผ่านกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งใช้ระยะเวลานานและอาจไม่ทันต่อสถานการณ์ในการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤต จึงมีข้อเสนอ ดังนี้

**๑)** ให้สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบูรณาการนโยบายพัฒนาภาค (ก.บ.ภ.) เสนอ ก.บ.ภ. พิจารณาปรับแนวทางการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดให้การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อแก้ไขในภาวะวิกฤตในกรณีที่มีมติคณะรัฐมนตรีรองรับ เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) และ/หรือคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.ก.) แล้วจึงรายงานให้ส่วนกลางรับทราบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ อาจกำหนดให้มีการหารือกับผู้อำนวยการกองจัดหางบประมาณเขตพื้นที่ สำนักงานงบประมาณเพื่อดำเนินการตามระเบียบการบริหารงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

**๒)** คณะกรรมการโรคติดต่อแห่งชาติ ควรวางแผนหลักเกณฑ์ในการบูรณาการงบประมาณจากทุกแหล่งที่จัดสรรให้กับจังหวัดเพื่อให้คณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดสามารถบริหารจัดการงบประมาณให้มีเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหาในพื้นที่กรณีโรคระบาดอื่นต่อไป นอกจากนี้ **หน่วยงานตรวจสอบ** เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ควรสรุปบทเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณในภาวะวิกฤตและสถานการณ์ฉุกเฉิน

(รายละเอียดเอกสารรายงานการถอดบทเรียนฯ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒ - ๔)

#### **๔. ข้อเสนอของส่วนราชการ**

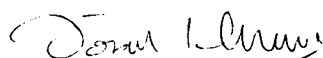
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขอเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อโปรดพิจารณา ดังนี้

**๔.๑** รับทราบรายงานการถอดบทเรียนการดำเนินการของส่วนราชการและจังหวัดในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ตามข้อ ๓.๑ - ๓.๔

๔.๒ เห็นชอบข้อเสนอแนะการบริหารงานและการให้บริการประชาชนกรณีเกิดสภาวะ  
วิกฤตในอนาคต และมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามข้อเสนอแนะดังกล่าว ตามข้อ ๓.๕ โดยให้  
สำนักงาน ก.พ.ร. ติดตามความคืบหน้าและรายงานต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำกราบเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวอ้นฟ้า เวชชาชีวะ)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กรรมการและเลขานุการ

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
กองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ  
โทร. ๐๘ ๑๔๔๕ ๕๖๗๒ (วสุนธรา)  
โทรสาร ๐ ๒๒๘๑ ๘๒๗๙  
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban@opdc.go.th