

รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไตรมาสที่ 2/2562

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
<b>S1 ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายของแผน</b>						
<p>1. ขาดระบบการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2. กำหนดกลยุทธ์หรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบัน</p> <p>3. บุคลากรขาดความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญ</p> <p>4. ระบบสารสนเทศไม่รองรับการติดตามประเมินผลทุกมิติ</p>	<p>จัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ</p>	<p>1. จัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบเพื่อเป็นการเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>2. ทุกส่วนงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนงาน</p> <p>3. จัดทำระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ</p> <p><b>กำหนดแล้วเสร็จ :</b></p> <p>1) ม.ค. 62</p> <p>2) ธ.ค. 61</p> <p>3) ก.ย. 62</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์</p>	<p>1. จัดทำแผนการติดตามแล้วเสร็จอยู่ระหว่างการการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนระดับสถาบัน</p> <p>2. ดำเนินการแล้วเสร็จ</p> <p>3. กำลังดำเนินการจัดประชุมเพื่อหาความต้องการของแต่ละสำนักเพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาระบบ e-office ของ สคช. ในเดือนเมษายน 2562</p>	3	5	15

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
<b>S2 จำนวนกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินจริงที่ สคช.กำหนด ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้</b>						
1. ขาดระบบการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ 2. กำหนดกลยุทธ์หรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบัน 3. คนในอาชีพไม่เข้ามาสู่ระบบการประเมินเนื่องจากไม่เห็นความสำคัญในการเข้ารับการประเมินและไม่รู้จักสถาบันฯ	1. มีการติดตามและรายงานผลเสนอต่อผู้บริหาร เป็นระยะๆ 2. ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กรเป้าหมาย และงบประมาณ 3. มีแผนการสร้างการรับรู้ของสถาบัน	1. มีการติดตามและรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง 2. ทุกส่วนงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนงาน 3. จัดทำแผนการสร้างการรับรู้ของสถาบัน <b>กำหนดแล้วเสร็จ :</b> 1) ก.ย. 62 2) ต.ค. 61 3) ม.ค. 62 <b>ผู้รับผิดชอบ :</b> สำนักบริหารคุณวุฒิวิชาชีพ 1-4 สำนักส่งเสริมระบบคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์	1. อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนและติดตามผลเสนอให้ผู้บริหารทราบเป็นอย่างน้อยเดือนละครั้ง 2. ดำเนินการแล้วเสร็จ 3. ดำเนินการจัดทำแผนการสร้างการรับรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 แล้วเสร็จ อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผน <b>ผลการดำเนินงาน : เป้าหมาย 35,500 คน</b> - ผู้เข้ารับการประเมินจำนวน 19,144 คน อ้างอิงจากระบบฐานข้อมูล ณ วันที่ 11 ก.พ. 62 - <b>ผู้เข้ารับการประเมินจำนวน 29,085 คน อ้างอิงจากระบบฐานข้อมูล ณ วันที่ 31 มี.ค. 62 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 28.00</b>	3	5	15
<b>O1 ลดอัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่</b>						
1. โครงสร้างของเจ้าหน้าที่ 2. สวัสดิการต่างๆ 3. ความก้าวหน้าของสายงาน	ทบทวนวิเคราะห์คุณสมบัติและความสามารถของพนักงานวางตำแหน่งงานและคุณสมบัติให้เหมาะสม	1. ทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อวางตำแหน่งงานและคุณสมบัติให้เหมาะสม 2. จัดทำระเบียบสวัสดิการเจ้าหน้าที่ฉบับใหม่ 3. จัดทำ Employee Engagement 4. ปรับปรุงระบบการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	1. ดำเนินการทบทวนโครงสร้างใหม่แล้วเสร็จลงวันที่ 29 พ.ย. 61 ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างปรับชื่อตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่ปรับใหม่ดังกล่าว 2. อยู่ระหว่างขยายเวลาจัดทำระเบียบสวัสดิการเจ้าหน้าที่ฉบับใหม่ต่อไปอีก 90 วัน โดยคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จเดือนมิถุนายน 2562	1	3	3

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง																												
				โอกาส	ผลกระทบ																													
		5. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน 6. จัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) <b>กำหนดแล้วเสร็จ :</b> 1. ดำเนินการแล้วเสร็จ 2. มิ.ย. 62 3. เม.ย. – พ.ค. 62 4. มี.ค. 62 5. ดำเนินการแล้วเสร็จ 6. ไตรมาสที่ 3/2562 <b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ผู้บริหาร สคช. สำนักบริหารกลาง (ส่วนงานทรัพยากรบุคคล)	3. อยู่ระหว่างดำเนินการเสนอแผน Employee Engagement 4. จัดทำ (ร่าง) นโยบายการบริหารบุคคลแล้วเสร็จ อยู่ระหว่างนำเสนอ ผอ.สคช. เพื่อพิจารณา 5. ดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของ สคช. แล้วเสร็จ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนฯ 6. อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 3/2562 <b>ผลการดำเนินงาน : ณ 31 มี.ค. 62</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>เดือน</th> <th>จำนวนเจ้าหน้าที่ (คน)</th> <th>จำนวนเจ้าหน้าที่ลาออก (คน)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>ต.ค.-61</td> <td>87</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>พ.ย.-61</td> <td>90</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ธ.ค.-61</td> <td>92</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>ม.ค.-62</td> <td>91</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>ก.พ.-62</td> <td>93</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>มี.ค.-62</td> <td>93</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ลำดับ	เดือน	จำนวนเจ้าหน้าที่ (คน)	จำนวนเจ้าหน้าที่ลาออก (คน)	1	ต.ค.-61	87	0	2	พ.ย.-61	90	1	3	ธ.ค.-61	92	1	4	ม.ค.-62	91	1	5	ก.พ.-62	93	0	6	มี.ค.-62	93	0			
ลำดับ	เดือน	จำนวนเจ้าหน้าที่ (คน)	จำนวนเจ้าหน้าที่ลาออก (คน)																															
1	ต.ค.-61	87	0																															
2	พ.ย.-61	90	1																															
3	ธ.ค.-61	92	1																															
4	ม.ค.-62	91	1																															
5	ก.พ.-62	93	0																															
6	มี.ค.-62	93	0																															
<b>O2 ขาดการสร้างระบบความผูกพันในองค์กร ระบบการธำรงรักษาบุคลากร การสร้างความเชี่ยวชาญ</b>																																		
1. จัดทำนโยบายการบริหารบุคคลที่ชัดเจน 2. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ	1. จัดทำ (ร่าง) นโยบายการบริหารบุคคลแล้วเสร็จ อยู่ระหว่างนำเสนอ ผอ.สคช. พิจารณา	1. จัดทำนโยบายการบริหารบุคคลที่ชัดเจน 2. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน	1. จัดทำ (ร่าง) นโยบายการบริหารบุคคลแล้วเสร็จ อยู่ระหว่างนำเสนอ ผอ.สคช. พิจารณา 2. ดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของ สคช. แล้วเสร็จ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนฯ	3	3	9																												

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2	การประเมินความเสี่ยง		ระดับ ความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
<p>นโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน</p> <p>3. จัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path)</p> <p>4. จัดทำแผน/กิจกรรม การสร้างความผูกพันในองค์กร</p> <p><b>กำหนดแล้วเสร็จ :</b></p> <p>1. มี.ค. 62</p> <p>2. ดำเนินการแล้วเสร็จ</p> <p>3. ไตรมาสที่ 3/2562</p> <p>4. พ.ค. 62</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> บร. (งานบุคคล)</p>	<p>2. ดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพของ สคช. แล้วเสร็จ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ ตามแผนฯ</p> <p>3. อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 3/2562</p> <p>4. - กิจกรรมการออกกำลังกายทุกวันจันทร์และวันศุกร์ - กิจกรรมรดน้ำดำหัว 19 เม.ย. 62 - กิจกรรม Outing ของ สคช. เดือน พ.ค. 62</p>	<p>3. จัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path)</p> <p>4. จัดทำแผน/กิจกรรม การสร้างความผูกพันในองค์กร</p> <p><b>กำหนดแล้วเสร็จ :</b></p> <p>1. มี.ค. 62</p> <p>2. ดำเนินการแล้วเสร็จ</p> <p>3. ไตรมาสที่ 3/2562</p> <p>4. พ.ค. 62</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> บร. (งานบุคคล)</p>	<p>3. อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 3/2562</p> <p>4. - กิจกรรมการออกกำลังกายทุกวันจันทร์และวันศุกร์ - กิจกรรมรดน้ำดำหัว 19 เม.ย. 62 - กิจกรรม Outing ของ สคช. เดือน พ.ค. 62</p>			
<b>O3 ความพร้อมใช้งานของระบบฐานข้อมูล TPQI-NET และ e-office</b>						
<p>1. ระบบยังไม่รองรับการดำเนินงานของสถาบันฯ เท่าที่ควร</p>	<p>ออกแบบและพัฒนาระบบให้รองรับการดำเนินงานของสถาบันฯ</p>	<p>1. จัดทำแผนและโครงการพัฒนา และปรับปรุง</p> <p>2. ดำเนินการจัดทำแผน MA ระบบ</p> <p>3. สรรหาบุคลากรด้าน IT มาเพิ่ม</p>	<p>1. อยู่ระหว่างพิจารณาจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงระบบ TPQI-NET และ e-office</p>	3	5	15

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2	การประเมินความเสี่ยง		ระดับ ความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
2. บุคลากรที่ทำหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวนจำกัด		<b>กำหนดแล้วเสร็จ</b> : ก.ย.-62 <b>ผู้รับผิดชอบ</b> : กลุ่มงานพัฒนาระบบศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	2. อยู่ระหว่างจัดทำ MA ระบบ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จ เม.ย. 62 3. อยู่ระหว่างสรรหาเจ้าหน้าที่			
<b>O4 การตรวจรับงานล่าช้า</b>						
1. เจ้าหน้าที่ สคช. ที่เป็นคณะกรรมการตรวจรับมีภารกิจค่อนข้างมากทำให้ดำเนินการจัดประชุมตรวจรับล่าช้ากว่ากำหนด 30 วัน 2. บุคลากรยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน ในประเด็นจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. และระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560	1. กำหนดวันประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน 2. มีการอบรมการจัดซื้อจัดจ้างในทุกปี 3. มีนโยบายให้ทุกสำนักตรวจรับงานให้แล้วเสร็จภายใน 30 วันหลังจากที่ยื่นหนังสือส่งมอบงาน	1. กำหนดประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน 2. มีนโยบายให้ทุกสำนักตรวจรับงานให้แล้วเสร็จภายใน 30 วันหลังจากที่ยื่นหนังสือส่งมอบงาน <b>กำหนดแล้วเสร็จ</b> : ก.ย.-62 <b>ผู้รับผิดชอบ</b> : ทุกสำนัก	1. กำหนดวันตรวจรับเป็นประจำทุกเดือน 2. มีการติดตามการตรวจรับงานจ้างและรายงานผู้บริหารรายสัปดาห์ 3. อยู่ระหว่างจัดทำเปรียบเทียบแผน-ผล ในการตรวจรับงาน เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาว่ามีการตรวจรับงานล่าช้าหรือไม่	3	3	9
<b>F1 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้</b>						
1. ผู้รับผิดชอบโครงการไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามแผนที่วางไว้ 2. การวางแผนไม่ได้ใช้ข้อมูลในอดีตคาดการณ์ในอนาคตมาร่วมพิจารณาวางแผน	1. จัดทำแผนการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 2. มีการติดตามการใช้จ่ายโดยผู้บริหารเป็นระยะ	1. จัดทำแผนการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีและรายงานผู้บริหารทราบเป็นรายเดือน และรายไตรมาส 2. ทุกส่วนงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำเดือน เพื่อติดตามการดำเนินงาน ให้บรรลุตามแผนงาน	1. ดำเนินการจัดทำแผนการเบิกจ่ายแล้วเสร็จ 2. อยู่ระหว่างเร่งรัดการดำเนินการและติดตามตามผล และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบอย่างน้อยเดือนละครั้ง 3. ปรับแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำเสนอส่งให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปใช้ในการผลักดันการดำเนินงานแล้วเสร็จ	3	3	9

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
3. การวางแผนงาน/แผนเงินร่วมกันระหว่างสำนัก/ส่วนงาน		<p>3. การปรับแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำเสนอให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปใช้ในการผลักดันการดำเนินงาน</p> <p>4. จัดทำระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ</p> <p><b>กำหนดแล้วเสร็จ :</b></p> <p>1) ส.ค.60</p> <p>2) 30 ก.ย.62</p> <p>3) ก.พ.62</p> <p>4) ก.ย.62</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ทุกสำนัก และอำนวยการ โดยสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์</p>	<p>4. กำลังดำเนินการจัดประชุมเพื่อหาความต้องการของแต่ละสำนักเพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาระบบ e-office ของ สคช. ในเดือนเมษายน 2562</p> <p><b>ผลการดำเนินงาน :</b> ร้อยละ 77.23 จากเป้าหมาย ร้อยละ 96</p> <p><b>ผลการเบิกจ่ายสะสม (ณ 27 มี.ค. 62) = 281,631,308 บาท</b></p> <p>โดยจำแนกเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เบิกจ่ายจริง = 77,880,697 บาท</li> <li>• ผูกผันสัญญา = 122,019,786 บาท</li> <li>• อยู่ระหว่างจัดซื้อจัดจ้าง = 81,730,825 บาท</li> </ul>			
<b>C1 การทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน</b>						
เจ้าหน้าที่ภายในสถาบันมีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้รับจ้างกรณีจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินการ	<p>1. สคช. ได้กำหนดหลักการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดจริยธรรมในการทำงานไว้ในคู่มือธรรมาภิบาลของ สคช.</p> <p>2. มีการตรวจสอบความเกี่ยวข้องระหว่างบริษัท</p>	<p>1. ดำเนินการสื่อสารและเวียนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบัน ให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่รวมถึงลูกจ้างโครงการทราบผ่านทาง การอบรมเจ้าหน้าที่เข้าใหม่ ทางอีเมล ไดรฟ์กลาง บนเว็บไซต์ของ สคช. และจัดทำเป็นรูปเล่ม</p>	<p>1. สื่อสารและเวียนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบัน ให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่รวมถึงลูกจ้างโครงการทราบเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. อยู่ระหว่างจัดกิจกรรมองค์กรโปร่งใสต่อต้านการทุจริตของ สคช. ในวันที่ 2 เม.ย. 2562 และมีการประชาสัมพันธ์เรื่องการทำทุจริตในการจัดกิจกรรม KM ทุกครั้ง</p>	1	5	5

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
	<p>ผู้รับจ้างกับเจ้าหน้าที่ที่พิจารณาผลว่ามีส่วนเกี่ยวข้องโดยมีแบบตรวจสอบผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน ก่อนการจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้ง</p> <p>3. มีข้อบังคับว่าด้วยการประมวลจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ภายใน สคช.</p> <p>4. จัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็นเพื่อให้สะดวกกับเจ้าหน้าที่ที่ทำการแจ้งเรื่องร้องเรียน</p> <p>5. มีการรายงานเรื่องร้องเรียนรายไตรมาสให้กับผู้บริหารได้รับทราบ</p>	<p>2. จัดกิจกรรมองค์กรโปร่งใสปลอดการทุจริตตามหลักธรรมาภิบาลไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน</p> <p>3. ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนของ สคช. และประกาศใช้</p> <p><b>กำหนดแล้วเสร็จ :</b></p> <p>1) ดำเนินการเป็นระยะๆ</p> <p>2) ม.ค. - มี.ค. 62</p> <p>3) มี.ค. 62</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> นิติกร สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์</p>	<p>3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2562</p> <p>4. อยู่ระหว่างดำเนินการจัดการอบรมเรื่องการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนให้กับเจ้าหน้าที่ สคช.</p>			

เอกสารประกอบการประชุม

มี       ไม่มี

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของที่ประชุม

.....  
.....

มติที่ประชุม

.....  
.....  
.....