

แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2557



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Board

แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2557



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Board

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2557

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กรกฎาคม 2557

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
ส่วนที่ 2 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 3 : แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.	10
ส่วนที่ 4 : แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	13
ภาคผนวก :	
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่	
ตารางที่ 3.1.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	ก-1
ตารางที่ 3.1.2 การบริหารความเสี่ยง	ก-3
ตารางที่ 3.1.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ก-6
โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)	
ตารางที่ 3.2.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	ข-1
ตารางที่ 3.2.2 การบริหารความเสี่ยง	ข-4
ตารางที่ 3.2.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ข-10
โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ	
ตารางที่ 3.1.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	ก-1
ตารางที่ 3.1.2 การบริหารความเสี่ยง	ก-3
ตารางที่ 3.1.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ก-6
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	
ตารางที่ 3.2.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	ข-1
ตารางที่ 3.2.2 การบริหารความเสี่ยง	ข-4
ตารางที่ 3.2.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ข-10

1. การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอนให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของส่วนราชการ รวมถึง สศช. ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล
2. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กร
 - 2.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม และ ความเสมอภาค
 - 2.3 ประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ X โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

- 2.4 กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้
 - 1) นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลข้างต้น มาพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ

- 2) ประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง
 - 3) กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง
 - 4) จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม และ จัดลำดับความสำคัญว่าควรดำเนินการด้านใดก่อนหลัง
- 2.5 ดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยนำประเด็นความเสี่ยงตามที่กำหนดในข้อ 4.1) มากำหนด กิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และระยะเวลาที่จะดำเนินการ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบให้ครบถ้วน
- 2.6 รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ช่องทางการสื่อสาร และกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการข้อมูล
- 2.7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผล ความคืบหน้าในการดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละปีงบประมาณ
3. ในการบริหารความเสี่ยงของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สศช. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหาร ความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยง หรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่ สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.
 4. สศช. โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ประสานขอความร่วมมือจากสำนักคัดเลือกแผนงาน/โครงการสำคัญที่ สะท้อนภารกิจหลักของ สศช. โดยพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับ จัดสรรสูงสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และดำเนินการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูลโครงการ/แผนงานของ สำนักที่ได้รับการคัดเลือกโครงการ/แผนงานแล้ว พบว่า การวิเคราะห์โครงการ/แผนงานและการจัดลำดับ ความสำคัญโครงการ/แผนงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจึงกำหนดหลักเกณฑ์ การจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ดังนี้
 - (1) โครงการ/แผนงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ 0 – 2.99 ล้านบาท = 1 คะแนน
 - (2) โครงการ/แผนงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ 3 – 4.99 ล้านบาท = 2 คะแนน
 - (3) โครงการ/แผนงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ 5 ล้านบาทขึ้นไป = 3 คะแนน
 5. จากหลักเกณฑ์ข้างต้น จึงได้แผนงาน/โครงการสำคัญที่สะท้อนภารกิจหลักของ สศช. โดยพิจารณาความ สอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสูงสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 โดยผ่าน ความเห็นชอบจากผู้บริหารสายงานเรียบร้อยแล้ว จำนวน 4 โครงการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนา จังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่ สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่	สำนักภาค	6.00
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ			

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและ รักษาผลประโยชน์ของประเทศ	2. โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)	สวค.	19.00
3. การติดตามประเมินผลและการพัฒนา ดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม			
4. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การ ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	3. โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญใน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ	สปผ.	4.60
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มี ธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.สศช.	6.00

6. แนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการ/ แผนงานของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
ตามมาตรฐาน COSO สรุปผลได้ดังนี้

6.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารงบประมาณดำเนินโครงการ และยังไม่มีกำหนดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการร่วมกันระหว่างหน่วยงานกลางอย่างชัดเจน สรุปได้ดังนี้

6.1.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ มีความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณดำเนินโครงการ เนื่องจากอาจมีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนการดำเนินโครงการไปแล้วก่อนจะมีการระงับโครงการ
- 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ การดำเนินโครงการทำงานร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงาน คือ สศช. สปผ. และ ก.พ.ร. ทำให้ยังไม่มีกำหนดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน

6.1.2 ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 8.67 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

6.1.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ได้นำกลยุทธ์การควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง โดยในขั้นตอนการสนับสนุนการดำเนินงานการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่ ได้ร่วมกันกำหนดแผนสำรองกรณีที่ต้องดำเนินโครงการที่อาจได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง มีกำหนดแผนสำรองฉุกเฉินด้านการใช้

งบประมาณเพิ่มเติมจากแผนที่มียอยู่แล้ว นอกจากนี้ ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและติดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล ได้มีการหารือร่วมกันระหว่าง สศช. สงป. และ ก.พ.ร. เพื่อกำหนดระบบการติดตามประเมินผลโครงการร่วมกันให้ชัดเจน และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

6.2 โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS)

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

6.2.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนและกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา รวมทั้งไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- 2) ความเสี่ยงการดำเนินการ ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ การไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
 - 2.2) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ไม่สามารถจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ หรือที่ปรึกษาที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีศักยภาพในการดำเนินงานตาม TOR ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า กรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียน คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน และการเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
 - 2.3) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
 - 2.4) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ ระบบงานที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ และขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้
 - 3.1) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ การขาดความเข้าใจในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ทำให้เกิดข้อบกพร่องจากการดำเนินการ
 - 3.2) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ สัญญาจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน การขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง รวมทั้งมีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ

3.3) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ต้องรอบคอบในการพิจารณาตรวจสอบโครงการฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ

4) ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง และการที่ผลการดำเนินโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

6.2.2 ระดับความเสี่ยงของโครงการ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 5.65 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

6.2.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ใช้กลยุทธ์ในการควบคุม โดยในขั้นตอนการดำเนินการและกระบวนการจัดจ้าง ได้กำหนดให้มีการพิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ศึกษาทำความเข้าใจรอบ TOR และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาให้ชัดเจน ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ นอกจากนี้ คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง เร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ และติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน
- 2) ใช้กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยง ในกระบวนการจัดจ้าง โดยทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
- 3) ในกลยุทธ์ในการรับความเสี่ยงไว้ ในขั้นตอนการทำสัญญาจัดจ้าง โดยการจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วน

6.3 โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11สู่การปฏิบัติ

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย การประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ระดับภาค และการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาเฉพาะในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

6.3.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการรับข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาดและการเลือกสื่อที่จะใช้เผยแพร่ที่ไม่ตรงกับพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้รับทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** ได้แก่ ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลากหลายภาคี ทำให้มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาและความสนใจที่แตกต่างกันไป อาจทำให้การแสดงความคิดเห็นเกินขอบเขตที่กำหนดไว้

6.3.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.0 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

6.3.3 **กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ** ได้นำกลยุทธ์การควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง โดยในขั้นตอนการจัดจ้างบริษัทเอกชนผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่สาธารณะชน ได้กำหนดขอบเขตงานจ้างโดยระบุคุณสมบัติบริษัทที่ยื่นซองประกวดราคาต้องมีประสบการณ์สูงในการวางแผนผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ ในขั้นตอนการประชุมระดับภาคเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาสำคัญในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ ได้หารือร่วมกันระหว่าง สปพ.และสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญเข้าร่วมให้ตรงกับหัวข้อการประชุมและกำหนด ประเด็นหารือในที่ประชุมให้ชัดเจน โดยจัดทำเป็นเอกสารแจกในที่ประชุมที่กระชับ/เข้าใจง่าย

6.4 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก สรุปได้ดังนี้

6.4.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ได้แก่ การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน รวมทั้งการแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร

2) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น บางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

3) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ ระเบียบ** ได้แก่ การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

6.4.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของ

โครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.65 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

6.4.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) **ใช้กลยุทธ์ควบคุม** โดยในขั้นตอนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะ ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม ในด้านการเบิกจ่ายการจัดอบรมได้ส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ รวมทั้งให้เจ้าหน้าที่ศึกษา กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอนโดยยึดตามระเบียบที่กำหนด
- 2) **ใช้กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง** โดยในขั้นตอนการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก ได้รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.



ส่วนที่ 1 :

บทนำ

หลักการและเหตุผล

1. การปฏิรูประบบราชการปัจจุบัน ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งราชการและรัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์การทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี อันรวมถึงการมีแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกในการป้องกันหรือตรวจสอบความไม่ถูกต้อง ความไม่พึงประสงค์ และความไม่โปร่งใส เป็นเรื่องที่มีความสอดคล้องกับบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในประเด็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 รวมทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอนให้องค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของ สศช. รวมทั้งให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล แผนบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนี้
 - 1) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ สศช.
 - 2) ป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายแก่องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - 3) สนับสนุนการบูรณาการในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและมีมาตรฐานเดียวกัน
 - 4) เพิ่มคุณค่า และสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้าราชการของ สศช. ว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.
2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานฯ มีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมายเงื่อนไขสัญญาข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และพันธกิจของ สศช. อย่างถูกต้องและครบถ้วน

ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถรวบรวมและวิเคราะห์เป็นขั้นตอนในการดำเนินการอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง : เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ สศช. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด คำนึงค่าโดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ของสำนักงาน ก.พ.ร.

กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน การดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

สศช. ได้คัดเลือกโครงการจำนวน 4 โครงการมาบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แก่ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ และโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยคณะทำงานฯ ได้ศึกษารวบรวม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง

1. นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง นิยามได้เป็น 4 ความหมาย ดังนี้ (1) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (2) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม และ (4) แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ หากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง¹

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้²

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยง หมายถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

¹ เจนเนต มณีนาคและคณะ. “การบริหารความเสี่ยงคืออะไร” ใน การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. หน้า 1-33. นัยนชนก หอมโกศล, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ชัม ชิสเท็ม, 2548.

² สุรพงษ์ มาลี, ดร. “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” ใน คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. หน้า 1-2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ, 2549.

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

1.1 ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง คือ ความสามารถในการประเมินความเสี่ยงให้รู้ว่ามีอะไรบ้าง มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยง เป็นหลักสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว ผลที่ตามมาคือ องค์กรจะทราบว่า จะต้องป้องกันเรื่องต่างๆ ได้ สามารถกำหนดมาตรการรองรับ และหาวิธีปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ โดยทั่วไป องค์กรต่างๆ สามารถมีแนวทางในการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1) กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำการการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณา กำหนดความเสี่ยง ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ครอบคลุมถึง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร หรือปรัชญาที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

(3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้

2) การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

1.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

1) Take การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย หากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2) Treat การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุงแก้ไข กระบวนการ ร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์

3) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

4) Transfer การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk sharing) หมายถึง การยกภาระในการเผชิญหน้ากับ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือมอบการจัดการความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น

1.3 การมีส่วนร่วม บรรลุเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร ประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในองค์กรนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรหรือเป็นโครงการที่ เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดระดับ ความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้วย

2. ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยง ภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่ องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการ กำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไป ตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำ ให้การจัดสรรไม่พอเพียง

2.4 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถ ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมขององค์กร ให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมินและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นหลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและทำให้ผู้ประเมินสามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมการทำงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องของการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยละมุลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยภายในองค์กร งานการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง งานการวางแผนการบริหารความเสี่ยง งานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และงานเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

3. หลักการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.1 การวางกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมทั้งการผนวกกระบวนการความเสี่ยงทั้งจากระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีการประสานงานและติดต่อระหว่างหน่วยงานที่ดี

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง องค์กรจะต้องสามารถระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงานแก้ไขความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป ทั้งนี้ โดยทั่วไป องค์กรจะมีเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดระดับโอกาส (ความเป็นไปได้) และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง) มาแสดงความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิประเมินความเสี่ยงนี้

ความรุนแรงของผลกระทบ	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
					5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับโอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม
1	นานๆ ครั้ง (แทบไม่เกิดขึ้นเลย)
2	ไม่น่าจะเป็นไปได้ (อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี)
3	ปานกลาง (อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
4	น่าจะเป็นไปได้ (อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
5	ปกติ เป็นประจำ (อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)

ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	คำนิยาม
1	ไม่มีความสำคัญ กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)
2	เล็กน้อย กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)
3	ปานกลาง กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
4	สำคัญ กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
5	รุนแรงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย มากที่สุด(ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)

3.3 การดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดกิจกรรมและกลยุทธ์ ตลอดจนการประเมินผลเพื่อจัดการกับความเสี่ยงในองค์กร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

4. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
 - 4.2 ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
 - 4.3 เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
 - 4.4 บูรณาการระบบงานอื่นๆให้ดีขึ้นกว่าเดิม
5. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง
- การดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ดังนี้
- ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
 - ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน
 - ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
 - ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน
 - ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์
 - ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร
 - ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล
 - ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุป จากประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงของหลายองค์กรพบว่า การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นต่อไปได้ เพราะจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในการในอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรจึงควรเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

ส่วนที่ 3:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.

ในปีงบประมาณ 2557 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
2. ระบุความเสี่ยงต่างๆ
3. ประเมินความเสี่ยง
4. กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน
5. ดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
6. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง
7. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2556

2. การระบุความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค

3. การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ :** เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** : เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความพอเพียงของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการฯ

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** : เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น บริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่พอเพียงหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ** : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย และความไม่ครอบคลุมของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทํานิติกรรมสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน³ มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

- 1) **ด้านกลยุทธ์** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม
- 2) **ด้านการดำเนินการ** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส
- 3) **ด้านการเงิน** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติธรรมและการะับผิดชอบ
- 4) **ด้านกฎ ระเบียบ** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติธรรมและความเสมอภาค

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และ การถ่ายโอนความเสี่ยง

3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

4. การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

5. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

6. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

³ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน / โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง การรับผิดชอบ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค

ส่วนที่ 4:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง สศช.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

สศช. ได้บริหารจัดการและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย และเตรียมความพร้อมวางแผนป้องกันความสูญเสียและเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

1.1 **วิสัยทัศน์ สศช.** : เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

1.2 **พันธกิจ** : ตามพรบ. พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 และกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง สศช. ได้กำหนดพันธกิจองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล

2) การเป็นหน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligent Unit) โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลและเฝ้าระวังภัยเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล (Warning Center) ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

3) การเป็นหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 **ยุทธศาสตร์** : เพื่อบรรลุพันธกิจข้างต้น สศช. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว

2) วิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ

3) ขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม

5) การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

6) การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง

2. พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

2.1 สศช. ได้พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2557 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/ โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้

ยุทธศาสตร์	แนวทางการคัดเลือกแผนงาน/ โครงการสำคัญ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มีความยั่งยืน	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2557 ที่มีงบประมาณสูงสุด
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2557 ที่มีงบประมาณสูงสุด
3. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาด้านชีวิตด้านเศรษฐกิจและสังคม	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2557 ที่มีงบประมาณสูงสุด
4. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2557 ที่มีงบประมาณสูงสุด
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2557 ที่มีงบประมาณสูงสุด
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2557 ที่มีงบประมาณสูงสุด

2.2 สรุปผลรายละเอียดแผนงาน/ โครงการสำคัญ ตามเกณฑ์ข้างต้น เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มีความยั่งยืน	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่	สำนักภาค	6.00
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ			
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	2. โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)	สวค.	19.00

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)
3. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม			
4. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	3. โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ	สปพ.	4.60
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.สศช.	6.00

3. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

นำโครงการ/ แผนงานสำคัญในข้อ 2.2 มาดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ช่วงดำเนินการ ดังนี้

- **การระบุความเสี่ยง** : เป็นการนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบต่อสังคม โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค

- **การบริหารความเสี่ยง** : ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

- **การกำกับและติดตามประเมินผล** : เป็นการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการตามแผนฯ

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 4 โครงการ ได้ดังนี้

3.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่

3.1.1 **การระบุความเสี่ยง** : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การสนับสนุนการดำเนินงานการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่ และการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและติดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้าน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค สามารถสรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.1.1)

1) **การสนับสนุนการดำเนินงานการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์ได้ จึงได้มีการปรับกิจกรรมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกรอบระยะเวลา

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สายงานพัฒนาภาคต้องหารือร่วมกับสำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐในการดำเนินโครงการอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ต้องปรับเปลี่ยนงบประมาณในการดำเนินโครงการมาใช้ในกิจกรรมการติดตามนโยบายที่สำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลแทน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะทำงานและผู้บริหาร สศช. หรือร่วมกันในการแก้ไขปัญหาเมื่อไม่สามารถดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์ได้

1.5) ความโปร่งใส ได้แก่ มีกระบวนการดำเนินงานที่เปิดเผย สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย โดยเจ้าหน้าที่ สศช. สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรี

1.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ สศช. ทุกสำนัก มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานจนถึงการติดตามประเมินผล

1.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ สศช. ที่เกี่ยวข้องมีอำนาจตัดสินใจการดำเนินโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักได้

1.8) ความเสมอภาค ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทุกท่านมีความเสมอภาคกันในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

2) การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและติดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงาน คือ สศช. สงป. และ ก.พ.ร. โดยมีระยะเวลาจำกัดทำให้ระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการร่วมกันอย่างเป็นระบบยังไม่เกิดผล

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สายงานพัฒนาภาคได้ร่วมกับ สงป. และ ก.พ.ร. กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณากลับกรองแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด เพื่อให้แผนการพัฒนาดังกล่าว สามารถใช้เป็นค่าของงบประมาณได้

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ สายงานพัฒนาภาคดำเนินการกลับกรองแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดตามกรอบระยะเวลาที่

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ สายงานพัฒนาภาค สงป. และ ก.พ.ร. ร่วมกันพิจารณาเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.5) ความโปร่งใส ได้แก่ มีกระบวนการดำเนินงานที่เปิดเผย เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเสรี

2.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายงานพัฒนาภาค สงป. และ ก.พ.ร. มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการดำเนินโครงการ

2.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีอำนาจตัดสินใจการดำเนินโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง

2.8) ความเสมอภาค ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทุกท่านมีความเสมอภาคกันในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

3.1.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง :** เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.2)

1.1) **ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ :** การสนับสนุนการดำเนินการประชุม คณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่

- ประกอบด้วย (S1) เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- มีระดับความเสี่ยงที่ 10 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมโดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ร่วมกันกำหนดแผนสำรองกรณีที่ต้องดำเนินโครงการที่อาจได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน : การสนับสนุนการดำเนินงานการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่

- ประกอบด้วย (F1) มีความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณดำเนินโครงการเนื่องจากอาจมีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนการดำเนินโครงการไปแล้วก่อนจะมีการระงับโครงการ
- มีระดับความเสี่ยงที่ 10 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแผนสำรองฉุกเฉินด้านการใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากแผนที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน : การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและติดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล

- ประกอบด้วย (O1) การดำเนินโครงการทำงานร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงาน คือ สศช. สงป. และ ก.พ.ร. ทำให้ยังไม่มีมีการกำหนดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงที่ 6 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่หารือร่วมกันระหว่าง สศช. สงป. และ ก.พ.ร. เพื่อกำหนดระบบการติดตามประเมินผลโครงการร่วมกันให้ชัดเจน และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง					
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดและการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่					
ผลกระทบ ของ รุนแรง ความ	5		S1 F1		
	4				
	3		O1		
	2				
	1				
		1	2	3	4
					5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

(S1) การไม่ขอความเห็นชอบจากรัฐสภาในการทำ MOU กับหน่วยงานในต่างประเทศ
(F1) การต้องอาศัยเวลาในการประสานงานที่ปรึกษาที่อยู่ห่างไกลทำให้ล่าช้า

(O1) การขาดที่ปรึกษาทางวิชาการที่เป็นมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัด รวมถึงมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.3)

3.1) ร่วมกันกำหนดแผนสำรองกรณีที่ต้องดำเนินโครงการที่อาจได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้

3.2) กำหนดแผนสำรองฉุกเฉินด้านการใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากแผนที่มียูอยู่แล้ว เพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

3.3)หารือร่วมกันระหว่าง สสช. สป. และ ก.พ.ร. เพื่อกำหนดระบบการติดตามประเมินผลโครงการร่วมกันให้ชัดเจน และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

3.2 โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

3.2.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม และความเสมอภาค ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.1)

1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ การที่ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การไม่กำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

2) กระบวนการจัดจ้าง

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR)

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

1.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง

1.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ

1.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

3) การทำสัญญาจัดจ้าง

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง

1.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

1.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

1.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

1.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ

4) การกำกับโครงการ

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

1.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

1.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

1.7) หลักนิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

3.2.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการและ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านการเงิน ที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- ประกอบด้วย (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผล การศึกษา (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อ ขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมาย ของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และหารมีส่วนร่วม ของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับ ความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนว ทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ จัดทำกรอบ การดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและ ผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผล ของโครงการฯ

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

1.2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- ประกอบด้วย (O1) การไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่น ข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจง การดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงาน ตาม TOR ให้ชัดเจน

1.2.2) กระบวนการจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (O2) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาด ศักยภาพในการปฏิบัติงานตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR) (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการ เบิกจ่ายงบประมาณ (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษา โครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O5) การจัดสรร เวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างคณะกรรมการจัด จ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน (O6) การได้รับข้อร้องเรียน จากผู้ยื่นความจำนงค์ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง (O7) การ เปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนิน โครงการไม่เท่าเทียมกัน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.17
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มี การศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่าง

ละเอียดถี่ถ้วน คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

1.2.3) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ได้แก่ (O8) การชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงที่ 3.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุ ควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

1.2.4) การกำกับโครงการฯ

- ได้แก่ (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด (O12) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- มีระดับความเสี่ยงที่ 6.6
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

1.3.1) กระบวนการจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9.0
- ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

1.3.2) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง และรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- ระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.25
- ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน

1.3.3) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ
- ระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับ จนท. พัสดฯเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

1.4.1) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษา ก่อนการทำสัญญาจ้าง

1.4.2) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 12.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (GMS) สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

ผลกระทบ ของ รุนแรง ความ	5	C4	O2			
	4	O6/C5	O3	O4/O10/F2		
	3	O7/O8/O9/O11/ C2	O1/O5	O13/C1/C3/C6/ F1		
	2		S1/S2/S3	O12		
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) การกำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา
- (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ
- (S3) การไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- (O2) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
- (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด
- (O12) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

- (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้จ้งตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน
- (C2) สัญญาจัดจ้จ้งไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการตามระเบียบพัสดุฯ
- (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ครอบคลุมการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้จ้ง การทำสัญญาจัดจ้จ้ง และการกำกับโครงการฯ ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลาดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.3)

3.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.1.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และหาความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

3.1.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

3.2) กระบวนการจัดจ้จ้ง

3.2.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน คณะกรรมการจัดจ้จ้งควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการจัดจ้จ้งฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการจัดจ้จ้งฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ คณะกรรมการจัดจ้จ้งฯ ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้จ้งตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้จ้งฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้จ้งโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

3.2.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

3.3) การทำสัญญาจัดจ้าง

3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วน

3.3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.4) การกำกับโครงการฯ

3.4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

3.4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับ จนท. พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ

3.4.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

3.3 โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11สู่การปฏิบัติ

3.3.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การจัดจ้าง บริษัทเอกชนผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11สู่สาธารณะชน และการประชุมระดับภาคเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาสำคัญในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.1)

1) การประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11ระดับภาคและการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาเฉพาะในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การรายงานความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ในระยะที่ผ่านมา และการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละภาครับทราบ อาจได้ข้อมูลไม่ทันสมัย และครบถ้วน

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละภาคอาจไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจในความรับผิดชอบ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนา และการติดตามประเมินผลไว้ในโอกาสแรกที่ทำได้ รวมทั้งพยายามหากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่าง และเพิ่มเพิ่มเติมข้อมูลที่ทันสมัยในช่วงก่อนการลงพื้นที่

1.4) การมีส่วนร่วม ได้แก่ เป็นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักประเมินผลและเผยแพร่การพัฒนา ร่วมกับสำนักภาคในการจัดการประชุม โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคมในพื้นที่

2) **ผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์เป็นซีรีส์ผ่านสื่อ โทรศัพท์ ตลอดทั้งปีให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างๆอย่างทั่วถึง** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สื่อประชาสัมพันธ์และเอกสารเผยแพร่การขับเคลื่อนแผนพัฒนา ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ โดยสื่อโทรศัพท์ อาจมีเนื้อหาวิชาการที่เข้าใจยาก

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สาธารณะชนอาจไม่สามารถเข้าถึงสื่อประชาสัมพันธ์ของ สศช.

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ต้องดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความสามารถในการย่อข้อมูลวิชาการให้เป็นชุดข้อมูลที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมทั้งสามารถนำเสนอสื่อดังกล่าวให้แก่สาธารณะชนผ่านช่องทางที่เหมาะสม

2.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา และตรวจรับโปร่งใสตรวจสอบได้

2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ สศช. ที่เกี่ยวข้องสามารถให้ข้อมูล รวมทั้งช่วยย่อประเด็นตามแผนพัฒนา ฉบับที่ 11 ให้แก่ที่ปรึกษา

2.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ การดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา และตรวจรับเป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนา ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ. ประกอบด้วย การประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนา ฉบับที่ 11 ระดับภาค และการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาเฉพาะในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ และการผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์เป็นซีรีส์ผ่านสื่อ โทรศัพท์ ตลอดทั้งปีให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างๆอย่างทั่วถึง ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.2)

1.1) **ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ :** การผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์เป็นซีรีส์ผ่านสื่อ โทรศัพท์ ตลอดทั้งปีให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างๆอย่างทั่วถึง

- ประกอบด้วย (S1) การผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์เป็นซีรีส์ผ่านสื่อ โทรศัพท์ ตลอดทั้งปีให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างๆ อย่างทั่วถึง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดขอบเขตงานจ้างโดยระบุคุณสมบัติบริษัทที่ยื่นขอประกวดราคาต้องมี

ประสบการณ์สูงในการวางแผนผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดประเภทของสื่อที่จะใช้ รวมถึงรูปแบบการนำเสนอ และช่วงเวลาออกอากาศที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ : การประชุมระดับภาคเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาสำคัญในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ

- ประกอบด้วย (O1) ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลากหลายภาคี ทำให้มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาและความสนใจที่แตกต่างกันไป อาจทำให้การแสดงความคิดเห็นเกินขอบเขตที่กำหนดไว้
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ หาหรือร่วมกันระหว่าง สปพ.และสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญเข้าร่วมให้ตรงกับหัวข้อการประชุมและกำหนด ประเด็นหารือในที่ประชุมให้ชัดเจน โดยจัดทำเป็นเอกสารแจกในที่ประชุมที่กระชับ/เข้าใจง่าย

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ

ความ รุนแรง ของ ผลกระทบ	5					
	4					
	3		S1/O1			
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) การผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์เป็นซีรีส์ผ่านสื่อ โทรทัศน์ ตลอดทั้งปีให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างๆ อย่างทั่วถึง
- (O2) ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลากหลายภาคี ทำให้มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาและความสนใจที่แตกต่างกันไป อาจทำให้การแสดงความคิดเห็นเกินขอบเขตที่กำหนดไว้

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.3)

3.1) การประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่สาธารณะชน มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดขอบเขตงานจ้างโดยระบุคุณสมบัติบริษัทที่ยื่นขอประกวดราคาต้องมีประสบการณ์สูงในการวางแผนผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดประเภทของสื่อที่จะใช้ รวมถึงรูปแบบการนำเสนอ และช่วงเวลาออกอากาศที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

3.2) การประชุมระดับภาคเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาสำคัญในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ หารือร่วมกันระหว่าง สปพ.และสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญเข้าร่วมให้ตรงกับหัวข้อการประชุมและกำหนด ประเด็นหารือในที่ประชุมให้ชัดเจน โดยจัดทำเป็นเอกสารแจก ในที่ประชุมที่กระชับ/เข้าใจง่าย

3.4 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

3.3.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม และความเสมอภาค ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.1)

1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน
- 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม
- 1.3) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ แตกต่างกัน
- 1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด
- 1.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- 1.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- 1.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. ส่วนใหญ่ยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- 1.8) นิติธรรม ได้แก่ การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- 1.9) ความเสมอภาค ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน
- 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรม ได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- 2.3) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ
- 2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน

2.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูล หลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร

2.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง

2.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมใน หลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง

2.8) ความเสมอภาค ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

3.3.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำ ประเด็นความเสี่ยงที่ระบุขึ้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิ ความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจาก ความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่ง พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถ สรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย การจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตร ภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมายหรือกฎระเบียบ ที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ :

1.1.1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)

- ประกอบด้วย (O1) บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน (O2) ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม (O3) หลักสูตรอบรมไม่ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความ ต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน (O4) การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่ กำหนด (O5) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง (O6) การตัดสินใจในการพัฒนา หรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. ส่วนใหญ่ ยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง (O7) บุคลากร สศช. บางส่วนขาด โอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะ ดำเนินการ สืบหาความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี เพิ่มโอกาส และช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร การจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติ

บุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขอ อนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคล ให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม

1.1.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

- ประกอบด้วย (O8) บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน (O9) หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ (O10) การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน (O11) การแจ้ง เวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรม ภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร (O12) บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการ พัฒนาตนเอง (O13) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้า อบรมในหลักสูตรภายนอกบางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง (O14) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนา ความรู้และทักษะตามความจำเป็น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ ชัดเจน ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม กำหนด เป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมใน แต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและ หลักสูตรอื่นๆ รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช. เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูล ประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติ ตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

1.2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)

- ประกอบด้วย (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่า อัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.0
- ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับ ความเสี่ยง ได้แก่ ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ

1.2.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

- ประกอบด้วย (F2) หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.25
- ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกั้นงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ : การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)

- ประกอบด้วย (C1) การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.25
- ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ความรุนแรงของผลกระทบ	5					
	4	C1		O1/O8		
	3		F1	O2/O3/O7/O14		
	2		O4/O6/O10/O13/ F2			
	1	O9/O11	O5/O12			
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- (O2) ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม
- (O3) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกันการ
- (O4) การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด
- (O5) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- (O6) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. ส่วนใหญ่ยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- (O7) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
- (O8) บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

- (O9) หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ
- (O10) การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน
- (O11) การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร
- (O12) บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- (O13) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอกบางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- (O14) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น
- (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- (F2) หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- (C1) การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.3)

3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะ ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช. เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม

3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกันงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม

3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่ง จัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ภาคผนวก

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบาย
ที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่

ตารางที่ 3.1.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การสนับสนุนการดำเนินงานการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่	เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์ได้ จึงได้มีการปรับกิจกรรมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกรอบระยะเวลา	สายงานพัฒนาภาคต้องหารือร่วมกับสำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐในการดำเนินโครงการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์	ต้องปรับเปลี่ยนงบประมาณในการดำเนินโครงการมาใช้ในกิจกรรมการติดตามนโยบายที่สำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลแทน	คณะทำงานและผู้บริหาร สศช. หารือร่วมกันในการแก้ไขปัญหาเมื่อไม่สามารถดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์ได้	มีกระบวนการดำเนินงานที่เปิดเผย สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย โดยเจ้าหน้าที่ สศช. สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรี	เจ้าหน้าที่ สศช. ทุกสำนัก มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานจนถึงการติดตามประเมินผล	เจ้าหน้าที่ สศช. ที่เกี่ยวข้องมีอำนาจตัดสินใจการดำเนินโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักได้	-	เจ้าหน้าที่ทุกท่านมีความเสมอภาคกันในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน
การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและติดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล	การดำเนินโครงการเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงาน คือ สศช. สงป. และ ก.พ.ร. โดยมีระยะเวลาจำกัดทำให้ระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการร่วมกันอย่างเป็นระบบยังไม่เกิดผล	สายงานพัฒนาภาคได้ร่วมกับ สงป. และ ก.พ.ร. กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา กลั่นกรองแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดตามกรอบระยะเวลา เพื่อให้แผนการพัฒนาดังกล่าว สามารถใช้เป็นคำขอของงบประมาณได้	สายงานพัฒนาภาคดำเนินการกลั่นกรองแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดตามกรอบระยะเวลาที่	สายงานพัฒนาภาค สงป. และ ก.พ.ร. ร่วมกันพิจารณาเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	มีกระบวนการดำเนินงานที่เปิดเผย เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเสรี	เจ้าหน้าที่สายงานพัฒนาภาค สงป. และ ก.พ.ร. มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการดำเนินโครงการ	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีอำนาจตัดสินใจการดำเนินโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง	-	เจ้าหน้าที่ทุกท่านมีความเสมอภาคกันในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความ รุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน					
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การสนับสนุนการดำเนินงานการประชุม คณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอก สถานที่	S1 เกิดการเปลี่ยนแปลงทาง การเมืองซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยง ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุม ได้ ทำให้ไม่สามารถดำเนิน โครงการได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์	10 (2 X 5)	ควบคุม	— ร่วมกันกำหนดแผนสำรองกรณีที่ต้องดำเนิน โครงการที่อาจได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ ความไม่แน่นอนทางการเมือง เพื่อให้สามารถ ดำเนินโครงการต่อไปได้
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การสนับสนุนการดำเนินงานการประชุม คณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอก สถานที่	F1 มีความเสี่ยงด้านการ บริหารงบประมาณดำเนิน โครงการ เนื่องจากอาจมีการ ใช้จ่ายงบประมาณตาม แผนการดำเนินโครงการไป แล้ว ก่อนจะมีการระงับ โครงการ	10 (2 X 5)	ควบคุม	— กำหนดแผนสำรองฉุกเฉินด้านการใช้ งบประมาณเพิ่มเติมจากแผนที่มียูอยู่แล้ว เพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดความเสียหายน้อยที่สุด
ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำ แผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและ ติดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของ รัฐบาล	O1 การดำเนินโครงการ ทำงานร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงาน คือ สศช. สงป. และ ก.พ.ร. ทำให้ยังไม่มี การกำหนดระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนิน	6 (2 X 3)	ควบคุม	—หารือร่วมกันระหว่าง สศช. สงป. และ ก.พ.ร. เพื่อกำหนดระบบการติดตามประเมินผล โครงการร่วมกันให้ชัดเจน และกำหนด หน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความ รุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		โครงการร่วมกันอย่างชัดเจน			

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
การสนับสนุนการดำเนินงานการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่																
S1	ร่วมกันกำหนดแผนสำรองกรณีที่ต้องดำเนินโครงการที่อาจได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้	มีแผนสำรองที่ชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ														สายงานพัฒนา ภาค สายงาน โครงสร้างพื้นฐาน และ ผู้บริหาร สศช.
F1	กำหนดแผนสำรองฉุกเฉินด้านการใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากแผนที่มียุอยู่แล้ว เพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเสียหายน้อยที่สุด	มีแผนสำรองฉุกเฉินด้านการใช้งบประมาณที่ชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ														สายงานพัฒนา ภาค
การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและติดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล																
O1	หารือร่วมกันระหว่าง สศช. สงป. และ ก.พ.ร. เพื่อกำหนดระบบการติดตามประเมินผลโครงการร่วมกัน ให้ชัดเจน และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการ	มีระบบการติดตามประเมินผลโครงการร่วมกัน และมีหน่วยงานรับผิดชอบหลักที่ชัดเจน														สายงานพัฒนา ภาค

โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

ตารางที่ 3.2.1 โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (GMS)
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	กรอบการดำเนินงาน ไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินการโครงการ	ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ	-	-	-	-	-
● กระบวนการจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดขึ้นข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	-	การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
● การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นภาระข้อโต้แย้งต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	-

ตารางที่ 3.2.1 โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (GMS)
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การกำกับโครงการฯ	ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	-	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	-

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสีย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ					
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การกำหนดกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	S1 กำหนดขอบเขตการ ดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและ การใช้ประโยชน์ของผล การศึกษา	4 (2 X 2)	ควบคุม	– พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และหา มีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการ กำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้ง ในการทำงานกับที่ปรึกษาใน ระหว่างดำเนินโครงการ	4 (2 X 2)	ควบคุม	– ศึกษาทำความเข้าใจรอบ TOR ให้ชัดเจน และ กำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ ปรึกษา
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการ รายงานความก้าวหน้าและ เป้าหมายของงานสำหรับ ตรวจสอบติดตามผลของ โครงการฯ	4 (2 X 2)	ควบคุม	– จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุม การทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้ง กำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิต ของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตาม ผลของโครงการฯ
ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การกำหนดกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	O1 ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจ เข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำ โครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ ชัดเจน	6 (2 X 3)	ควบคุม	– เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับ ฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบาย รายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสียง	กิจกรรม	ปัจจัยเสียง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	กระบวนการจัดจ้าง	O2 ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับ การคัดเลือกขาดศักยภาพใน การปฏิบัติงานตาม กรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	10 (2 X 5)	ควบคุม	— จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียด รัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของ ทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน
		O3 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ ปรึกษาโครงการฯ ได้ตาม แผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	8 (2 X 4)	ควบคุม	— คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุ อย่างต่อเนื่อง
		O4 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอน การจัดจ้างมีความล่าช้า	12 (3 X 4)	ควบคุม	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณา คุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็ว ตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดย ประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O5 การจัดสรรเวลาและกรณี ที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่ สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	6 (2 X 3)	ควบคุม	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการ เชิญที่ปรึกษารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ
		O6 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการ คัดเลือกหรือจัดจ้าง	4 (1 X 4)	ควบคุม	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการตรวจสอบและ ควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วย ความถูกต้อง

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		O7 การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูล ในการดำเนินโครงการไม่เท่า เทียมกัน	3 (1 X 3)	ควบคุม	— กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุก บริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดย พร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ ทุกประเด็นข้อสงสัย
	การทำสัญญาจัดจ้าง	O8 ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยใน การทำสัญญาให้กับบริษัทที่ ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	3 (1 X 3)	ควบคุม	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษา โครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการ ทำสัญญาจ้าง
	การกำกับโครงการฯ	O9 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่ กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	3 (1 X 3)	ควบคุม	— คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของ ทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้ กำหนด
		O10 การดำเนินโครงการล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนด	12 (3 X 4)	ควบคุม	— คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		O11 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ มีระบบติดตามรายงาน ความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	3 (1 X 3)	ควบคุม	— คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับมีการกำหนดรูปแบบของ รายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)		O12 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จาก สำนักอื่น เข้าร่วม เป็น คณะกรรมการกำกับโครงการฯ	6 (3 X 2)	ควบคุม	— กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ
		Q 13 ขาดการรายงานผลการ ดำเนินการตามสายการบังคับ บัญชา	9 (3 X 3)	ควบคุม	— คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตาม สายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้า และเนื้อหาโดยสรุป
	กระบวนการจัดจ้าง	C1 มี ข้อบกพร่องใน การ ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบ พัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจ ในระเบียบการดำเนินงานฯ	9 (3 X 3)	หลีกเลี่ยง	— ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็น ข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	C2 สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR)	9 (3 X 3)	รับความเสี่ยงไว้	— การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)
		C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบ ความ ถูกต้องและรายละเอียด ของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	9 (3 X 3)	รับความเสี่ยงไว้	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตาม กฎหมายและ TOR
		C4 การจัดทำสัญญาจ้างต้อง พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อ ไม่ให้เป็นภาระข้อประโยชน์ต่อ ผู้รับจ้าง	5 (1 X 5)	รับความเสี่ยงไว้	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน เป็นไปตาม TOR

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	4 (1 X 4)	รับความเสี่ยงไว้	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถัดวัน
	การกำกับโครงการฯ	C6 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ	9 (3 X 3)	ควบคุม	— คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับ จนท. พัสดุมเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	9 (3 X 3)	ควบคุม	— คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การกำกับโครงการฯ	F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	12 (3 X 4)	ควบคุม	— คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

ตารางที่ 3.2.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการศึกษาต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557										งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)																	
S1	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย รัฐบาล และการมีส่วนร่วมของ เจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความ ต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบ การดำเนินงาน (TOR)	โครงการฯ ที่จัดทำขึ้นตอบสนอง ต่อความต้องการในการจัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนา															
S2	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ ชัดเจน และกำหนดแนวทางการ ดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ ปรึกษาฯ	ที่ปรึกษาดำเนินงานโครงการฯ ได้ ตรงตามกรอบ TOR															
S3	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุก ประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนด วิธีการรายงานความก้าวหน้าและ ผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละ งวดสำหรับการติดตามผลของ โครงการฯ	คณะกรรมการกำกับฯ สามารถ ติดตามผลการดำเนินงานของที่ ปรึกษาโครงการฯ ได้ชัดเจน															
O1	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญ ชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงาน โครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการ ทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน	สำนักงานฯ สามารถคัดเลือก บริษัทที่ปรึกษาผู้เข้าร่วมอื่น ข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ มากขึ้น															

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
กระบวนการจัดจ้าง																
O2	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน	กรอบดำเนินงาน (TOR) มีความละเอียดรัดกุม และได้ทีมที่ป ริ ก ษ า ที่ มี ค ว า ม ร ู้ ความสามารถอย่างแท้จริง														สายงานพัฒนา ภาค
O3	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้รวดเร็ว														
O4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็ว ตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาฯ ได้ตรงตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ														
O5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ	ไม่มีปัญหาข้อร้องเรียนและสามารถชี้แจงรายละเอียดข้อสงสัย ต่างๆ ได้อย่างชัดเจน														

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
O6	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการ ตรวจสอบและควบคุมกระบวนการ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วย ความถูกต้อง	กระบวนการวิธีการจัดจ้างมีความ โปร่งใส														
O7	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับ ฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดย พร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มี การสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย	การจัดจ้างมีความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นไปตาม ระเบียบพัสดุฯ														
C1	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้ สอบถามกับฝ่ายพัสดุ	เจ้าหน้าที่สำนักงานฯ มีความรู้ ในเรื่องระเบียบพัสดุฯ และ สามารถ ดำเนินการการปฏิบัติ ตามระเบียบได้ถูกต้อง														
O8	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่าย พัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียด ของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษา โครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกัน ทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง	กระบวนการวิธีการจัดจ้างมีความ ยุติธรรม โปร่งใสและไม่มีข้อ ร้องเรียนจากบุคคลภายนอก														
การทำสัญญาจัดจ้าง																
C2	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุม ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	สัญญาจ้างมีความชัดเจน ถูกต้องตามระเบียบ และตาม วัตถุประสงค์														สายงานพัฒนา ภาค

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
C3	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และ ผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และ ผู้รับจ้างเข้าใจตรงกันใน รายละเอียดสัญญา														
C4	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียด ถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR	สัญญาจ้างมีความถูกต้อง ครอบคลุมตาม TOR และ สำนักงานฯ เกิดประโยชน์ในการ ดำเนินโครงการอย่างแท้จริง														
C5	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียด ถี่ถ้วน	การทำสัญญาจัดจ้างมี รายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วน และชัดเจน														
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับ จ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ การจ่ายเงินให้เหมาะสมตาม แผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง	การเบิกจ่ายเงินงบประมาณมี ความเหมาะสมตามระยะเวลา การทำโครงการฯ และผลลัพธ์ การส่งมอบงาน														
การกำกับโครงการฯ																
C6	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมี การศึกษาระเบียบพัสดุฯ และ ประสานงานกับ จนท. พัสดเมื่อพบ ปัญหาในการดำเนินโครงการ	คณะกรรมการกำกับฯ ดำเนินการการปฏิบัติงาน ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ														
O9	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบ การทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด	ได้ผลผลิตของโครงการที่มี ประสิทธิภาพและตรงตามระยะ แผนงานที่กำหนด														

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○10	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด	โครงการแล้วเสร็จตรงตามแผนงาน พร้อมทั้งมีการเบิกจ่ายเงินค่าจ้างตรงตามสัญญาจ้าง														
○11	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน	การดำเนินงานมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้จากรายงานความก้าวหน้าของโครงการ														
○12	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ	ผลลัพธ์โครงการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ตรงตามความต้องการ														
Q13	คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา โดย มี ร า ย ล ะ เ อ ย ด ข อ ง ความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป	สามารถดำเนินการตามกำหนดระยะเวลาและลดข้อผิดพลาดของการดำเนินการได้														
F2	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน	สามารถดำเนินการตามกำหนดระยะเวลาและลดข้อผิดพลาดของการดำเนินการได้														

โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 3.3.1 โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ระดับภาคและการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาเฉพาะในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ	การรายงานความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ในระยะที่ผ่านมา และการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละภาครับทราบ อาจได้ข้อมูลไม่ทันสมัย และครบถ้วน	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละภาคอาจไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจในความรับผิดชอบ	ต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ และการติดตามประเมินผลไว้ในโอกาสแรกที่ได้ รวมทั้งพยายามหากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่าง และเพิ่มเติมข้อมูลที่ทันสมัยในช่วงก่อนการลงพื้นที่	-	-	เป็นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักประเมินผลและเผยแพร่การพัฒนา ร่วมกับสำนักภาคในการจัดการประชุม โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคมในพื้นที่	-	-	-
ผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์เป็นซีดีรึสผ่านสื่อ โทรทัศน์ ตลอดทั้งปีให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างๆ อย่างทั่วถึง	สื่อประชาสัมพันธ์และเอกสารเผยแพร่การขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ โดยสื่อโทรทัศน์ อาจมีเนื้อหาวิชาการที่เข้าใจยาก	สาธารณชนอาจไม่สามารถเข้าถึงสื่อประชาสัมพันธ์ของ สศช.	ต้องดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความสามารถในการย่อยข้อมูลวิชาการให้เป็นชุดข้อมูลที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมทั้งสามารถนำเสนอสื่อดังกล่าวให้แก่สาธารณชนผ่านช่องทางที่เหมาะสม	-	การดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา และตรวจรับโปร่งใสตรวจสอบได้	เจ้าหน้าที่ สศช. ที่เกี่ยวข้องสามารถให้ข้อมูล รวมทั้งช่วยย่อยประเด็นตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ให้แก่ที่ปรึกษา	-	การดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาและตรวจรับเป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-

ตารางที่ 3.3.2 : โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11สู่การปฏิบัติ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การจัดจ้าง บริษัทเอกชน ผลิตและเผยแพร่สื่อ ประชาสัมพันธ์ ความก้าวหน้าการ ขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่สาธารณะชน	S1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายใน การรับข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาด และการเลือกสื่อที่จะใช้เผยแพร่ ที่ไม่ตรงกับพฤติกรรมการใช้สื่อ ของผู้รับทำให้ไม่สามารถ ดำเนินงานได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์	6 (2 X 3)	ควบคุม	— กำหนดขอบเขตงานจ้างโดยระบุคุณสมบัติบริษัทที่ยื่น ของประกวดราคาต้องมีประสบการณ์สูงในการ วางแผนผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ สามารถกำหนดประเภทของสื่อที่จะใช้ รวมถึงรูปแบบ การนำเสนอ และช่วงเวลาออกอากาศที่เหมาะสม เพื่อ ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่มี ประสิทธิภาพ
ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การประชุมระดับภาคเพื่อ ติดตามความก้าวหน้าการ ขับเคลื่อนประเด็นการ พัฒนาสำคัญในพื้นที่ ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคี ต่างๆ	O1 ผู้เข้าร่วมประชุมมาจาก หลากหลายภาคี ทำให้มี ประสบการณ์ในการขับเคลื่อน การพัฒนาและความสนใจที่ แตกต่างกันไป อาจทำให้การ แสดงความคิดเห็นเกินขอบเขตที่ กำหนดไว้	6 (2 X 3)	ควบคุม	—หารือร่วมกันระหว่าง สปผ.และสำนักพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมภาค เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญเข้า ร่วมให้ตรงกับหัวข้อการประชุมและกำหนด ประเด็น หารือในที่ประชุมให้ชัดเจน โดยจัดทำเป็นเอกสารแจก ในที่ประชุมที่กระชับ/เข้าใจง่าย

ตารางที่ 3.3.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
การประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สู่สาธารณะชน																
S1	กำหนดขอบเขตงานจ้างโดยระบุคุณสมบัติบริษัทที่ยื่นของประกวดราคาต้องมีประสบการณ์สูงในการวางแผนผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดประเภทของสื่อที่จะใช้รวมถึงรูปแบบการนำเสนอ และช่วงเวลาออกอากาศที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ	มีแผนการผลิตและเผยแพร่สื่อที่ชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ													3,000,000	สายงานติดตามและประเมินผลสศช.
การประชุมระดับภาคเพื่อติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาสำคัญในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีต่างๆ																
O1	หารือร่วมกันระหว่าง สปผ.และสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญเข้าร่วมให้ตรงกับหัวข้อการประชุมและกำหนด ประเด็นหารือในที่ประชุมให้ชัดเจน โดยจัดทำเป็นเอกสารแจกในที่ประชุมที่กระชับ/เข้าใจง่าย	ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้สามารถนำมาสรุปและประมวลผลเป็นแนวทางการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาระดับพื้นที่ที่เป็นรูปธรรม นำมาแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ													1,600,000	สายงานติดตามและประเมินผลสศช.

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ตารางที่ 3.4.1 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program)	บุคลากรยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม	หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ทักษะแตกต่างกัน	การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด	การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น	บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. ส่วนใหญ่ยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น
การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	บุคลากรยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน	การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบ ข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร	บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	-	บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น

ตารางที่ 3.4.2 : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง					
ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	O1 บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	12 (3 X 4)	ควบคุม	– กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O2 ไม่สามารถดำเนินการจัด หลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม	9 (3 X 3)	ควบคุม	– จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะ
		O3 หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้อง กับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการหรือความต้องการใน การพัฒนาของบุคลากรที่มี ความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	9 (3 X 3)	ควบคุม	– ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)
		O4 การจัดฝึกอบรมไม่สามารถ ดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่ กำหนด	4 (2 X 2)	ควบคุม	– จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี
		O5 บุคลากร สศช. บางส่วนขาด โอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และ ตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	2 (2 X 1)	ควบคุม	– เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 3.4.2 : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		O6 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. ส่วนใหญ่ยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	4 (2 X 2)	ควบคุม	– จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม
		O7 บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น	9 (3 X 3)	ควบคุม	– จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม
	การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	O8 บุคลากรยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	12 (3 X 4)	ควบคุม	– กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O9 หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	1 (1 X 1)	ควบคุม	– ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม
		O10 การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน	4 (2 X 2)	ควบคุม	– กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่ต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ
		O11 การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถ	1 (1 X 1)	รับความเสี่ยงไว้เอง	– รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบสำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.

**ตารางที่ 3.4.2 : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
การบริหารความเสี่ยง**

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		ดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร			
		O12 บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	2 (2 X 1)	ควบคุม	– เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินทราเน็ต
		O13 การตัดสินใจในการพัฒนา หรือส่งบุคลากรเข้าอบรมใน หลักสูตรภายนอกบางครั้งยังเป็น ของผู้บริหารระดับสูง	4 (2 X 2)	ควบคุม	– จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติใน ขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม
		O14 บุคลากร สศช. บางส่วนขาด โอกาสในการฝึกอบรม พัฒนา ความรู้และทักษะตามความจำเป็น	9 (3 X 3)	ควบคุม	– จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง(In – house Training Program)	F1 การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูง ค่าตอบแทน จะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบ กำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น	6 (2 X 3)	ควบคุม	– ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่อง ให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ
	การส่งบุคลากรเข้ารับการ อบรมหลักสูตรภายนอก	F2 หน่วยงานและสถาบันภายนอก ที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และ บางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียน ค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้	4 (2 X 2)	ควบคุม	– รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรม และกั้นงบประมาณไว้สำหรับผู้เข้าอบรม

ตารางที่ 3.4.2 : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัด ด้านงบประมาณ			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	C1 การจัดหลักสูตรอบรมไม่ เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	4 (1 X 4)	ควบคุม	— เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ จัดฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัด หลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่ กำหนด

ตารางที่ 3.4.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○1	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การจัดหลักสูตรอบรมตรงตามความ ต้องการพัฒนาบุคลากรของ สศช.														กพร.สศช.
○2	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี ของ สศช. และกำหนดให้มีการ ทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะ	สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม														กพร.สศช./ คณะกรรมการ พัฒนาบุคลากรและ คัดเลือกผู้สมัครรับ ทุนการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ของ สศช.
○3	ดำเนินการสำรวจความต้องการใน การฝึกอบรมประจำปี และ วิเคราะห์ความจำเป็นในการ ฝึกอบรม (Training Needs Analysis)	สรุปความต้องการฝึกอบรมของ บุคลากร สศช. และความจำเป็น ในการฝึกอบรม														กพร.สศช./ทุก สำนัก/กลุ่มงาน
○4	จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัด ฝึกอบรมประจำปี	มีแผนปฏิบัติการจัดอบรมที่มี กำหนดระยะเวลาการอบรม กลุ่มเป้าหมาย และค่าใช้จ่าย														กพร.สศช.
○5	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่าน ทางอินเทอร์เน็ต	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร การจัดหลักสูตรอบรมอย่างทั่วถึง														กพร.สศช./ปชส./ IT

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○6	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและ การฝึกอบรมเพื่อประกอบการ พิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอ ขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบการพิจารณา คัดเลือกผู้เข้าอบรมในแต่ละ หลักสูตร														กพร.สศช./ผจท.
○7	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรม รายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการ พิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้เข้าอบรมในแต่ละ หลักสูตรเป็นไปเป็นไปอย่าง ถูกต้องและเหมาะสม														กพร.สศช.
○8	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตร ภายนอกตรงตามความต้องการ พัฒนาบุคลากรของ สศช.														กพร.สศช.
○9	ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่ง บุคลากรเข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้า อบรมหลักสูตรภายนอกในครั้งต่อไป														กพร.สศช.
○10	กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตร และจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้า อบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็น หลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้า อบรมและหลักสูตรอื่นๆ	สศช. สามารถส่งบุคลากรอบรม หลักสูตรภายนอกได้ตามความ จำเป็น														กพร.สศช.
○11	รวบรวมหลักสูตรภายนอกและ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้ เป็นข้อมูลและแนวทางการจัด หลักสูตรอบรมของ สศช.	มีข้อมูลประกอบการหลักสูตร อบรมของ สศช. ในระยะต่อไป														กพร.สศช.
○12	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่าน ทางอินเทอร์เน็ต	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร หลักสูตรอบรมภายนอกอย่าง ทั่วถึง														กพร.สศช./ปชส./ IT

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2556			ปีงบประมาณ 2557									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○13	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบการพิจารณา คัดเลือกและส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตร														กพร.สศช./ฝจท.
○14	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้ที่จะส่งเข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรเป็นไปเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม														กพร.สศช.
F1	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ	การดำเนินการจัดอบรมถูกต้องตามระเบียบราชการ														กพร.สศช./ฝกค.
F2	รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกั้นงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม	สศช. สามารถส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกได้ตามความจำเป็น														กพร.สศช.
C1	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด	การจัดอบรมถูกต้องตามระเบียบราชการ ไม่มีปัญหาเมื่อมีการตรวจสอบในภายหลัง														กพร.สศช.



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

962 ถนนกรุงเกษม แขวงโสมนัส

เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100

<http://www.nesdb.go.th>