

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Council

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

มีนาคม 2565

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
ส่วนที่ 2 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	4
ส่วนที่ 3 : แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	11
ส่วนที่ 4 : แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	14
ภาคผนวก	35
การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย	i
การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนา เศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ	ii
การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการ พัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค	iii
การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	iv

.....

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีคือการสร้างความตระหนักให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของส่วนราชการ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล
2. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กระทรวงการคลัง กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยต้องมีการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง และต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดย สศช. ได้กำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม จากการคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ สศช. ประจำปี พ.ศ. 2563 – 2565 กลยุทธ์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ ที่มีงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสูง และส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานฯ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กร
 - 2.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมชาติ 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
สูงมาก	12-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	7-11		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
ปานกลาง	3-6		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	1-2		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

- 2.4 กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้
- 2.4.1 นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลข้างต้น มาพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ
 - 2.4.2 ประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง
 - 2.4.3 กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับ ความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง
 - 2.4.4 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม และ จัดลำดับความสำคัญว่าควรดำเนินการด้านใดก่อนหลัง
- 2.5 ดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยนำประเด็นความเสี่ยงตามที่กำหนดมากำหนดกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย/ ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และระยะเวลาที่จะดำเนินการ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบให้ครบถ้วน
- 2.6 รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ช่องทางการ สื่อสารและกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการข้อมูล
- 2.7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผล ความคืบหน้าในการดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างน้อย 1 ครั้งในแต่ละปีงบประมาณ
3. ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สศช. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การ บริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การ ใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยง หรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่ สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.
4. สศช. โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ประสานขอความร่วมมือจากกอง/สำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน พิจารณาคัดเลือก แผนงาน/โครงการ โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการตามแนวทางจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อใช้เป็น ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สรุปผลได้ดังนี้

กลยุทธ์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ความสำคัญของ โครงการ (ความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ X งบประมาณ)
กลยุทธ์ที่ 1 การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้ มีความยั่งยืน	1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้า ชายแดนและการค้าผ่านแดนของ ประเทศไทย	กลจ. รศช.ธิดา	15,000,000	6
กลยุทธ์ที่ 2 การวิเคราะห์ แผนงาน/โครงการด้วยความเป็น กลางทางวิชาการและรักษา ผลประโยชน์ของประเทศ				
กลยุทธ์ที่ 4 การติดตาม ประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัด ด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม				

กลยุทธ์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ความสำคัญของโครงการ (ความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ X งบประมาณ)
กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	2. การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ	กพท. รศช.เอนก	11,000,000	6
กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	3. การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค	กศม. รศช.วิญญายุทธ	7,500,000	6
กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร. (พบ.) รศช.วิโรจน์	1,380,000	2

5. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ/ แผนงานของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามมาตรฐาน COSO สรุปผลได้ดังนี้

5.1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.1.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk : S)** ได้แก่ การกำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา / กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ / และการไม่ได้กำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk: O)** ได้แก่ TOR ไม่มีความชัดเจนทำให้ไม่มีผู้สนใจเข้าร่วมการยื่นข้อเสนอโครงการฯ / การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง / ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวดงาน / ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)**

มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน/จัดทำสัญญาจ้างไม่ละเอียดถี่ถ้วนและขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง / คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

5.1.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5.78 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.1.3 **กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้**

- 1) กลยุทธ์หลีกเลี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงโดยทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามจากฝ่ายพัสดุ
- 2) กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการก่อนกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- 3) กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน และพิจารณาแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้บรรลุวัตถุประสงค์

5.2 **การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ**

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.2.1 **ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย**

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk : S)**

การจัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลต่อการจ้างและการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ และส่งผลให้มีปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินโครงการศึกษาฯ /ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานทำให้เกิดปัญหาในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการศึกษาฯ

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)**

การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลางหรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของโครงการฯ เอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทที่ปรึกษาบางราย /ผู้สนใจยื่นข้อเสนอโครงการมีจำนวนน้อย หรือไม่มีผู้สนใจ /ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ และจัดจ้างล่าช้า ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ได้ทันตามเวลาที่

กำหนด ทั้งนี้ ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีความพร้อมในการดำเนินงานตาม TOR / การจัดสรรเวลาและการชี้แจงกรณีที่เกิดข้อสงสัย หรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการศึกษาฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด ทำให้การดำเนินโครงการศึกษาฯ ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)**

การจัดสรรวงเงินที่จะเบิกจ่ายให้ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ในแต่ละงวดและผลผลิตที่ระบุในสัญญาจ้างไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้ผลผลิตในแต่ละงวดงานของโครงการศึกษาฯ ไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้าง

4) **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)**

มีข้อบกพร่องในการดำเนินงานจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากไม่เข้าใจระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานทำให้สัญญาจ้างไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วนตาม TOR / คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการศึกษาฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

5.2.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 3-6 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 4.48 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.2.3 **กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้**

- 1) กลยุทธ์หลีกเลี่ยงในการจัดการความเสี่ยง โดยให้คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ดำเนินการจ้างอย่างโปร่งใสถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ ซึ่งหากมีข้อร้องเรียน สามารถตรวจสอบและชี้แจงได้ในทุกขั้นตอน
- 2) กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ จัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานให้ชัดเจนและได้ผลลัพธ์ตามความต้องการโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประกอบการพิจารณาและพิจารณาให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญให้ครบถ้วนเพื่อให้ได้ผลผลิตตามต้องการ โดยในการดำเนินงานให้ศึกษาทำความเข้าใจระเบียบพัสดุ และกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของโครงการฯ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ ทั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรวางแผนการคัดเลือก และเร่งดำเนินการตามขั้นตอนและช่วงเวลาที่กำหนดและตรวจสอบผลงานของที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่างละเอียด

5.3 การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.3.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operation Risk : O)

การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การจัดสัมมนามีการเปลี่ยนแปลง ไม่เป็นไปตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนดไว้เดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เข้าร่วมการสัมมนา และผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งทำให้จำนวนผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงาน ไม่ครบตามเป้าหมาย

2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

การเบิกจ่ายวงเงินมีความล่าช้าซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน

3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

5.3.2 ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 3-6 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยอยู่ที่ 5.78 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.3.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง

มีการใช้กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงโดยวิธีการควบคุมความเสี่ยง และรับความเสี่ยงไว้เอง โดยแต่งตั้งคณะทำงานคณะต่างๆ เพื่อทำหน้าที่จัดทำแผนการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล จัดทำแผนการจัดการสัมมนา และจัดทำแผนการจัดการศึกษาดูงาน

5.4 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.4.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operation Risk : O)

- การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program) เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้การจัดหลักสูตรอบรมได้บางส่วน บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มี

- การส่งบุคลากรขึ้นการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งหลักสูตรภายนอกบางหลักสูตรยังไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ และส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรของผู้บริหาร นอกจากนี้ หลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามแผน

การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น ค่าวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ทำให้ค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ สำหรับหน่วยงานและสถาบันภายนอกที่มีการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ยังไม่เข้าใจกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดอบรม และยังขาดความรู้เกี่ยวกับแนวทางการจัดฝึกอบรมอย่างถ่องแท้

5.4.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง

ଓଡ଼ିଆ ଓଡ଼ିଆ ଓଡ଼ିଆ

ส่วนที่ 1 :

บทนำ

หลักการและเหตุผล

- ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2558 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งในการบริหารจัดการความเสี่ยง กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ
- การบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

วัตถุประสงค์

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

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยได้ศึกษา รวบรวม 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 ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

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

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

1.1.1 กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำการการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณา กำหนดความเสี่ยง ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ครอบคลุมถึง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กรหรือปรัชญาที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- 3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้

1.1.2 การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

1.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

1.1.1 Take การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำได้ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่น้อย หากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

1.1.2 Treat การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

1.1.3 Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

1.1.4 Transfer การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk sharing) หมายถึง การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือมอบการจัดการความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น

1.3 การมีส่วนร่วม บรรลุเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร ประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรหรือเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดระดับความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้วย

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 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

2.4 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมขององค์กร ให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมินและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็น หลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและทำให้ผู้ประเมิน สามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ กระบวนการบริหาร

ความเสี่ยงมาช่วยเสริมการทำงาน 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

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
สูงมาก	12-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	7-11		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
ปานกลาง	3-6		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	1-2		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

	ความเสี่ยงสูงมาก
	ความเสี่ยงสูง
	ความเสี่ยงปานกลาง
	ความเสี่ยงต่ำ (ยอมรับได้)

ผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
4	สูงมาก / รุนแรงมาก	ส่งผลกระทบในระดับสูงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย มากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)
3	สูง	ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
2	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
1	ต่ำ / เล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่น ถูกตำหนิ หรือแทบไม่มีผลกระทบเลย)

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 บูรณาการระบบงานอื่นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

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
ตามมาตรฐาน COSO

*(Committee of Sponsoring Organization of the
Treadway Commission)*

ส่วนที่ 3

แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

ในปีงบประมาณ 2565 ส่วนราชการจะดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ สศช. ประจำปี พ.ศ. 2563 – 2565 มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

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

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นตามแผนกลยุทธ์และงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2565

2. การระบุความเสี่ยง

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

3. การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ :** เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นตามแผนกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ 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 รวมถึงการทวนตรวจสอบการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน³ มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

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

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

4. การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

5. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

6. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบต่อติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

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

ส่วนที่ 4:

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สศช.
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ส่วนที่ 4 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

สศช. ได้บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย และเตรียมความพร้อมวางแผนป้องกันความสูญเสียและเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามที่กำหนด ดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นในแผนกลยุทธ์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นในแผนกลยุทธ์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ สศช. : เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

1.2 พันธกิจ : ตาม พ.ร.บ. สถาปนากรมเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 และกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง สศช. ได้กำหนดพันธกิจองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.2.1 การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล

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

1.2.3 การเป็นหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 รายละเอียดแผนกลยุทธ์ สศช.

1.3.1 กลยุทธ์ที่ 1: การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

1.3.2 กลยุทธ์ที่ 2: การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ

1.3.3 กลยุทธ์ที่ 3: การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4 กลยุทธ์ที่ 4: การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.3.5 กลยุทธ์ที่ 5: การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

1.3.6 กลยุทธ์ที่ 6: การบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

2.1 สศช. ได้พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2565 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/ โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามแนวทางที่กำหนด ดังนี้

2.1.1 พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ที่มีภารกิจที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ สศช. ประจำปี พ.ศ. 2563 – 2565 อย่างน้อยประเด็นละ 1 กลยุทธ์ ที่มีงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสูง และมีความสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

2.1.2 หากสายงานมีแผนงาน/โครงการ ที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์มากกว่า 1 แผนงาน/โครงการ จะพิจารณาสายงานหรือแผนงาน/โครงการในลำดับถัดไป เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ต้องเป็นแผนงาน/โครงการ ที่มีภารกิจที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ อย่างมีสาระสำคัญ

แผนกลยุทธ์ สศช.	แนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการสำคัญ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	คัดเลือกจากแผนงาน/โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2565 ที่มีงบประมาณสูงสุด และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	คัดเลือกจากแผนงาน/โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2565 ที่มีงบประมาณสูงสุด และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	คัดเลือกจากแผนงาน/โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2565 ที่มีงบประมาณสูงสุด และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร
4. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	คัดเลือกจากแผนงาน/โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2565 ที่มีงบประมาณสูงสุด และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	คัดเลือกจากแผนงาน/โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2565 ที่มีงบประมาณสูงสุด และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร
6. การบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง	คัดเลือกจากแผนงาน/โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2565 ที่มีงบประมาณสูงสุด และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร

2.2 สรุปผลรายละเอียดแผนงาน/ โครงการสำคัญๆ ตามเกณฑ์ข้างต้น เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
กลยุทธ์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย	กสจ. รศช.ธิดา	15,000,000
กลยุทธ์ที่ 2 การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ			
กลยุทธ์ที่ 4 การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม			
กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	2. การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ	กพท. รศช.เอนก	11,000,000
กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	3. การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค	กศม. รศช.วิษญายุทธ	7,500,000
กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร. (พบ.) รศช.วิโรจน์	1,380,000

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 สามารถสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของทั้ง 4 โครงการ ได้ดังนี้

3.1 โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

3.1.1 การระบุความเสี่ยง: กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย (1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) (2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา (3) การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา และ (4) การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.1.1)

1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนด

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างดำเนินโครงการฯ ในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษา

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่มีผู้สนใจเข้าร่วมการยื่นข้อเสนอโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่มีความชัดเจน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงาน

1.5) ความเสมอภาค ได้แก่ กำหนดรายละเอียดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง

2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ทันตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

2.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ กรณีที่เกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

2.4) ความโปร่งใส ได้แก่ ตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง

2.5) การมีส่วนร่วม การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกงานจ้างที่ปรึกษา

2.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน

2.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลไม่เท่าเทียมกัน

3) การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจ้างฯ ไม่มีความชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวดงาน

3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ อย่างครบถ้วน

3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ จัดทำสัญญาจ้างฯ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

3.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

4) การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4.4) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

4.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จาก กองอื่นเข้าร่วมพิจารณาผลการดำเนินการศึกษาโครงการฯ

4.6) นิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

3.1.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดน และการค้าผ่านแดนของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.1.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) ประกอบด้วย S1 กำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ S3 ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงโดยวิธีการควบคุม ได้แก่ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการก่อนกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยศึกษาทำความเข้าใจรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ และจัดทำกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ และกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับติดตามผลการดำเนินโครงการฯ

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- ประกอบด้วย O1 ไม่มีผู้สนใจเข้าร่วมการยื่นข้อเสนอโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่มีความชัดเจน O2 การตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง O3 กรณีที่เกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน O4 ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) O5 ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ทันตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ O6 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกงานจ้างที่ปรึกษา O7 การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน O8 ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน O9 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด O10 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา O11 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา O12 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากกองอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.42 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงโดยวิธีการควบคุม ซึ่งสำหรับการจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) ให้เชิญที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน และกระบวนการจ้างที่ปรึกษา ให้ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอให้ละเอียดถี่ถ้วน และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเข้าร่วมพิจารณาเพื่อให้การตรวจสอบถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ เพื่อจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม เชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนยื่นข้อเสนอ ควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างฯ แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้เข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้างฯ การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา ควรมีการตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของที่ปรึกษาโครงการฯ และกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน และรายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

1.3 ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

- ประกอบด้วย F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวดงาน F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยให้คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา และกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนทำสัญญาจ้างฯ และให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรติดตามผลการดำเนินงานของที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / ระเบียบ :

- ประกอบด้วย C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานฯ C2 สัญญาจ้างฯ ไม่มีความชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ อย่างครบถ้วน C4 จัดทำสัญญาจ้างไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบพัสดุฯ และ C6 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.33

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามจากฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและตาม TOR จัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) พร้อมทั้งชี้แจงทุกประเด็นข้อสงสัยแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาการดำเนินโครงการฯ โดยพิจารณาแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้บรรลุวัตถุประสงค์

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดน
และการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

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

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย ประกอบด้วย (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.1.3)

3.1) **การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)** โดยพิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการก่อนกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ เพื่อให้การจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ รวมถึงอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้กับที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ

3.2) **กระบวนการจ้างที่ปรึกษา** โดยตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนออย่างละเอียดถี่ถ้วน และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเข้าร่วมการพิจารณา เพื่อให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกรายเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกันและเปิดโอกาสให้สอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย เร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง

3.3) **การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา** จัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) พร้อมทั้งชี้แจงทุกประเด็นข้อสงสัยแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ควรชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างฯ แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้เข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อน และกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนทำสัญญาจ้างฯ โดยคณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนและเป็นไปตาม TOR

3.4) **การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา** คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของที่ปรึกษาโครงการฯ และกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาผลการดำเนินโครงการฯ โดยให้เสนอข้อคิดเห็นต่อผลการศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ และรายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

3.2 การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ

3.2.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย (1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) (2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา (3) การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา (4) การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.2.1)

1) **การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลต่อการจ้างและการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้มีปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินโครงการศึกษาฯ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้

1.4) รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้สนใจยื่นข้อเสนอโครงการมีจำนวนน้อย หรือไม่มีผู้สนใจ

1.5) เสมอภาค ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลางหรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของโครงการฯ ไม่เหมาะสมหรือเอื้อประโยชน์แก่ที่ปรึกษาบางราย

2) **กระบวนการจ้างที่ปรึกษา** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีความพร้อมในการดำเนินงานตาม TOR

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ได้ทันตามเวลาที่กำหนด

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ และการจัดจ้างล่าช้า

2.4) รับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและการชี้แจงกรณีที่เกิดข้อสงสัย หรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ มีข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นข้อเสนอโครงการที่ไม่ผ่านการคัดเลือก

2.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินงานจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากไม่เข้าใจระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน

2.7) เสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาสอบถามข้อมูลการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน

3) **การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจ้างไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วนตาม TOR

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินที่จะเบิกจ่ายให้ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ในแต่ละงวดและผลผลิตที่ระบุในสัญญาจ้างไม่สอดคล้องกัน

3.3) รับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีการตรวจสอบรายละเอียดของสัญญาจ้างให้ถูกต้องครบถ้วน

3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การทำสัญญาจ้างไม่ได้พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้รับจ้าง

3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีการชี้แจงรายละเอียดสำคัญในการดำเนินงานตาม TOR ให้กับบริษัทผู้รับจ้าง หรือการชี้แจงไม่ชัดเจน

3.6) นิติธรรม ได้แก่ การดำเนินการทำสัญญาจ้างมีข้อบกพร่องไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ

4) **การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลผลิตในแต่ละผลงานของโครงการศึกษา ไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้าง

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการศึกษา ค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามแผน

4.3) รับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการศึกษา เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4.4) ความโปร่งใส ได้แก่ ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าของงานต่อหัวหน้างานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

4.5) นิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการศึกษา ตามระเบียบพัสดุฯ

3.2.2 **การบริหารความเสี่ยง** : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่โดยรอบ ประกอบด้วย (1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) (2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา (3) การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา (4) การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.2.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- ประกอบด้วย S1 การจัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลต่อการจ้างและการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้มีปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินโครงการศึกษา S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการศึกษา

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ จัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานให้ชัดเจนและได้ผลลัพธ์ตามความต้องการโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประกอบการพิจารณาและพิจารณาให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และควรร่างขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญให้ครบถ้วนเพื่อให้ได้ผลผลิตตามต้องการ และกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตที่ต้องส่งมอบให้ชัดเจนเพื่อการติดตามความก้าวหน้า ทั้งนี้ ต้องศึกษา TOR อย่างละเอียดให้เกิดความเข้าใจและกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาโครงการศึกษา ให้ชัดเจน

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- ประกอบด้วย O1 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลางหรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของโครงการฯ เอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทที่ปรึกษาบางราย O2 ผู้สนใจยื่นข้อเสนอโครงการมีจำนวนน้อย หรือไม่มีผู้สนใจ O3 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการศึกษา และจัดจ้างล่าช้า O4 ที่ปรึกษาโครงการศึกษา ที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีความพร้อมในการดำเนินงานตาม

TOR O5 ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษา ได้ทันตามเวลาที่กำหนด O6 มีข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นข้อเสนอโครงการที่ไม่ผ่านการคัดเลือก O7 การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาสอบถามข้อมูลการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน O8 การจัดสรรเวลาและการชี้แจงกรณีที่เกิดข้อสงสัย หรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน O9 ไม่มีการชี้แจงรายละเอียดสำคัญในการดำเนินงานตาม TOR ให้กับบริษัทผู้รับจ้าง หรือการชี้แจงไม่ชัดเจน O10 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการศึกษา เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด O11 ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าของงานต่อหัวหน้างานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา O12 การดำเนินโครงการศึกษา ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 3.92 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง โดยจัดทำร่าง TOR ให้ชัดเจน ซึ่งต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจระเบียบพัสดุ และกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของโครงการฯ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ กำหนดขอบเขตงานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวงเงินโครงการศึกษา และพิจารณาเชิญที่ปรึกษาที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนได้สอบถามรายละเอียดโครงการศึกษา และการทำงานตาม TOR สำหรับกระบวนการจ้างที่ปรึกษา โดยคณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรวางแผนการคัดเลือก และเร่งดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาที่กำหนด และควรศึกษาและตรวจสอบผลงานของที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่างละเอียด และพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาอย่างรอบคอบ เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ มีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และติดตามงานของที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการฯ เพื่อรายงานต่อหัวหน้างานตามลำดับชั้น

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

- ประกอบด้วย F1 การจัดสรรวงเงินที่จะเบิกจ่ายให้ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ในแต่ละงวดและผลผลิตที่ระบุในสัญญาจ้างไม่สอดคล้องกัน F2 ผลผลิตในแต่ละงวดงานของโครงการศึกษาฯ ไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้าง

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยคณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรมีการพิจารณาการจัดสรรวงเงินในแต่ละงวดงานให้สอดคล้องกับแผนการทำงานของที่ปรึกษาอย่างรอบคอบ ก่อนการทำสัญญาจ้าง และประสานกับที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่างใกล้ชิด และกำกับติดตามให้มีการส่งผลงานตามงวดงานที่ระบุในสัญญาจ้าง

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

- ประกอบด้วย C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินงานจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากไม่เข้าใจระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน C2 ไม่มีการตรวจสอบรายละเอียดของสัญญาจ้างให้ถูกต้องครบถ้วน C3 สัญญาจ้างไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วนตาม TOR C4 การดำเนินการทำสัญญาจ้างมีข้อบกพร่องไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ C5 การทำสัญญาจ้างไม่ได้พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้รับจ้าง C6 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการศึกษาฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.33 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยคณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรศึกษาระเบียบพัสดุให้ชัดเจนทุกขั้นตอน และประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิดตลอดการดำเนินงาน จัดทำร่าง

สัญญาตามข้อกำหนดในระเบียบพัสดุฯ โดยมีการปรึกษาหารือพิจารณา และตรวจสอบอย่างรอบคอบเพื่อให้มีข้อบกพร่อง คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรศึกษาระเบียบพัสดุฯ ตรวจสอบผลการศึกษาทุกฉบับให้เป็นไปตามสัญญาจ้าง และ TOR เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ และประสานงานและหารือกับฝ่ายพัสดุเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

2) **การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง** : โครงการศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ
และพื้นที่โดยรอบ

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

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

3) **การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง** : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ ได้แก่ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.2.3)

3.1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) โดยจัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานให้ชัดเจนและได้ผลลัพธ์ตามความต้องการ และให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญให้ครบถ้วน ซึ่งควรรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประกอบการพิจารณาและพิจารณาให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 กำหนดขอบเขตงานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวงเงินโครงการศึกษา และพิจารณาเชิญที่ปรึกษาที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนได้สอบถามรายละเอียดโครงการศึกษาและการทำงานตาม TOR

3.2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา โดยคณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรวางแผนการคัดเลือก และเร่งดำเนินการตามขั้นตอนและช่วงเวลาที่กำหนด รวมทั้งศึกษาทำความเข้าใจระเบียบพัสดุฯ และประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง และต้องศึกษาและตรวจสอบผลงานของที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่างละเอียด และพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาอย่างรอบคอบ เพื่อให้ดำเนินการจ้างอย่างโปร่งใสถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ ซึ่งหากมีข้อร้องเรียนสามารถตรวจสอบและชี้แจงได้ในทุกขั้นตอน

3.3) การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา เช่น คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ประชุมหารือ และชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานให้กับบริษัทผู้รับจ้างทราบและเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ก่อนเริ่มดำเนินโครงการศึกษาฯ โดยพิจารณาการจัดสรรวงเงินในแต่ละงวดงานให้สอดคล้องกับแผนการทำงานของที่ปรึกษาอย่างรอบคอบก่อนการทำสัญญาจ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำร่างสัญญาจ้างถูกต้องชัดเจนและครบถ้วนตาม TOR

3.4) การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา เช่น คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ มีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และติดตามงานของที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการฯ เพื่อรายงานต่อหัวหน้างานตามลำดับชั้น เพื่อกำกับดูแลให้การศึกษาแล้วเสร็จตามแผน

3.3 การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค

3.3.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย (1) การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล (2) โครงการสัมมนาวิชาการ (3) การศึกษาดูงานกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.3.1)

- 1) **การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรขาดระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
 - 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
 - 1.3) การตอบสนอง ได้แก่ การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
 - 1.4) รับผิดชอบ ได้แก่ การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลไม่สามารถดำเนินการได้ตามงานที่กำหนด
 - 1.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักโดยไม่เอื้อประโยชน์ให้แก่ภาคเอกชน
- 2) **โครงการสัมมนาวิชาการ** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการสัมมนาวิชาการขาดองค์ความรู้ทางวิชาการด้านเศรษฐกิจ
 - 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการสัมมนาวิชาการไม่เห็นความสำคัญขององค์ความรู้ทางวิชาการด้านเศรษฐกิจ
 - 2.3) การตอบสนอง ได้แก่ การสัมมนาวิชาการไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญขององค์ความรู้ทางวิชาการด้านเศรษฐกิจ
 - 2.4) รับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการสัมมนาวิชาการ
 - 2.5) มีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐกิจที่หลากหลายเข้าร่วมการสัมมนาวิชาการทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ
- 3) **การศึกษาดูงานกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานขาดองค์ความรู้ทางวิชาการด้านเศรษฐกิจจากผู้ทรงคุณวุฒิภาครัฐและภาคเอกชน

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานไม่เห็นความสำคัญขององค์ความรู้ทางวิชาการด้านเศรษฐกิจจากผู้ทรงคุณวุฒิภาครัฐและภาคเอกชน

3.3) การตอบสนอง ได้แก่ การศึกษาดูงานไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญขององค์ความรู้ทางวิชาการด้านเศรษฐกิจจากผู้ทรงคุณวุฒิภาครัฐและภาคเอกชน

3.4) รับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการศึกษาดูงาน

3.5) มีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนให้การตอบรับ ให้คณะทำงานเข้าศึกษาดูงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

3.3.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง :** เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค ประกอบด้วย (1) การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล (2) โครงการสัมมนาวิชาการ (3) การศึกษาดูงานกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.3.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- ประกอบด้วย O1 ไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด O2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร O3 การตัดสินใจในการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลบางครั้งเป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูง O4 จำนวนผู้เข้าร่วมการสัมมนาไม่ครบตามเป้าหมาย O5 การจัดการสัมมนามีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้เดิม O6 ผู้เข้าร่วมการสัมมนาขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการประชุม O7 จำนวนผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานไม่ครบตามเป้าหมาย O8 การจัดการศึกษาดูงานมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้เดิม O9 ผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการศึกษาดูงาน O10 สถานที่ศึกษาดูงานได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.5 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและรับความเสี่ยงไว้ โดยในการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล จะมีการสำรวจความต้องการในการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล สำหรับโครงการสัมมนาวิชาการและการศึกษาดูงานกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยจะกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมการสัมมนาและแบบตอบรับให้ชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนการจัดการสัมมนาและแผนการจัดการศึกษาดูงาน กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมการสัมมนาและการศึกษาดูงาน และระบุผลดีและผลเสียให้ชัดเจนหากไม่เข้าร่วมกิจกรรม

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

- ประกอบด้วย การเบิกจ่ายวงเงินในการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล โครงการสัมมนาและศึกษาดูงานมีความล่าช้า

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ให้เจ้าหน้าที่เร่งประสานกับคลังเร่งการเบิกจ่ายงบประมาณ

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

- ประกอบด้วย การดำเนินงานปรับปรุงระบบฐานข้อมูล การจัดสัมมนา และการศึกษาดูงานไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ให้เจ้าหน้าที่ศึกษากฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สัมมนาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค สามารถระบุประเด็น ความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูล
และการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	4				
	3		F1/F2	O10	
	2		O1/O2/O3/O4/O5/O6/ O7/O8/O9/C1/C2/C3		
	1				
		1	2	3	4

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูลและการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค ได้แก่ จัดประชุมเตรียมการ/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับผู้ได้รับมอบหมายให้มีความชำนาญ และรับทราบเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ในด้านการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล การจัดสัมมนาและศึกษาดูงาน (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.3.3)

3.4 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

3.4.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย (1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) (2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.4.1)

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

- 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ มีบุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรมได้บางส่วน เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและความเสี่ยงเรื่องการแพร่ระบาดของโรคโควิด19
- 1.3) ตอบสนอง ได้แก่ ความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ แตกต่างกันไป
- 1.4) รับผิดชอบ ได้แก่ การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด
- 1.5) โปร่งใส ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- 1.6) มีส่วนร่วม ได้แก่ โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนในการรับรู้ ร่วมคิดและตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- 1.7) กระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- 1.8) นิติธรรม ได้แก่ แนวทางการจัดหลักสูตรอบรมให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- 1.9) เสมอภาค ได้แก่ โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรม ได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- 2.3) ตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ
- 2.4) รับผิดชอบ ได้แก่ การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและควบคุมให้เป็นไปตามแผน เพราะขึ้นอยู่กับหน่วยงานผู้จัด
- 2.5) โปร่งใส ได้แก่ การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร
- 2.6) มีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง

2.7) กระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง

2.8) เสมอภาค ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

3.4.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง :** เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้ได้ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.4.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

- ประกอบด้วย O1 บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน O2 สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรมได้บางส่วน เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ O3 ความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน O4 การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด O5 โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง O6 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง O7 โอกาสบุคลากร สศช. ในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น O8 บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ 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

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.14 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและรับความเสี่ยงไว้ โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ สำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะ ให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรม ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail all user จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

- ประกอบด้วย F1 การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ /F2 หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง โดยประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้กลุ่มบริหารการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกันเงินงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

- ประกอบด้วย C1 แนวทางการจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

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

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร โดยในส่วนของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง ซึ่งจะกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน โดยมีการดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล และสำหรับการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก โดยจะมีการรวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกันเงินงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ ซึ่งจะมี

การรวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตร
อบรมของ สศช. มีการเพิ่มช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่าน
ทางอินเทอร์เน็ตและประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail all user ทั้งนี้ จะจัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของ
บุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขอ
อนุมัติตัวผู้เข้าอบรม (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3.4.3)

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
สูงมาก	12-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่ง จัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	7-11		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
ปานกลาง	3-6		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	1-2		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความ เสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ภาคผนวก

ตารางที่ 3.1.1 : โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
1. การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)	กำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนด	กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างดำเนินโครงการฯ ในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษา	ไม่มีผู้สนใจเข้าร่วมการยื่นข้อเสนอโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่มีความชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงาน	-	-	-	-	กำหนดรายละเอียดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง
2. กระบวนการจ้างที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ทันตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	-	กรณีที่เกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	ตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง	การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกงานจ้างที่ปรึกษา	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานฯ	การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลไม่เท่าเทียมกัน
3. การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา	สัญญาจ้างฯ ไม่มีความชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวดงาน	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ อย่างครบถ้วน	จัดทำสัญญาจ้างฯ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	-

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
4. การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา	ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	-	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากกองอื่นเข้าร่วมพิจารณาผลการดำเนินการศึกษาโครงการฯ	-	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	-

การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)	S1 กำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการก่อนกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	จัดทำกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ และกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับติดตามผลการดำเนินโครงการฯ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)	O1 ไม่มีผู้สนใจเข้าร่วมการยื่นข้อเสนอโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่มีความชัดเจน	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	เชิญที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวน เข้าร่วม รับฟังชี้แจง การดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน
	กระบวนการจ้างที่ปรึกษา	O2 การตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอให้ละเอียดถี่ถ้วน และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุ เข้าร่วมพิจารณา เพื่อให้การตรวจสอบถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ
		O3 กรณีที่เกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา ควรศึกษา TOR และระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน และเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา ก่อนยื่นข้อเสนอ
		O4 ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	2	4	8	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	จัดทำรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O5 ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ทันตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	2	4	8	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา ควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O6 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกงานจ้างที่ปรึกษา	1	4	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง
		O7 การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาเชิญที่ปรึกษาฯ ทุกฝ่าย เข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจ้าง โดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย
	การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา	O8 ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา และฝ่ายพัสดุ ควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้เข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้างฯ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา	O9 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรมีการตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของที่ปรึกษาโครงการฯ และกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน
		O10 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรมีการตรวจสอบการทำงานของที่ปรึกษาโครงการฯ ตาม TOR ที่ได้กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด
		O11 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	3	3	9	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป
		O12 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากกองอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ	3	2	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาผลการดำเนินโครงการฯ โดยให้เสนอข้อคิดเห็นต่อผลการศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ

ประเภทของความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจ้าง ที่ปรึกษา	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการ จัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ ในแต่ละงวดงาน	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้าง ที่ปรึกษา และที่ปรึกษากำหนด หลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสม ตามแผนการดำเนินงานของ ที่ปรึกษาฯ ก่อนทำสัญญาจ้างฯ
	การตรวจรับพัสดุใน งานจ้างที่ปรึกษา	F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตาม แผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้ การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	3	4	12	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควร ติดตามผลการทำงานของ ที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อให้มีการ ส่งมอบผลงานตามแผนงาน
ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจ้าง ที่ปรึกษา	C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตาม ระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจใน ระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานฯ	3	3	9	☒ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ป้องกันความเสี่ยงโดย ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัย ให้สอบถามจากฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจ้างที่ ปรึกษา	C2 สัญญาจ้างฯ ไม่มีความชัดเจนตามกรอบ การดำเนินงาน (TOR)	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	จัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบ การดำเนินงาน (TOR) พร้อมทั้ง ชี้แจงทุกประเด็นข้อสงสัยแก่ที่ ปรึกษาโครงการฯ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ อย่างครบถ้วน	3	3	9	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR
		C4 จัดทำสัญญาจ้างไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	1	4	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน และเป็นไปตาม TOR และกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
		C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	1	4	4	☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☒ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน และพิจารณาแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้บรรลุวัตถุประสงค์
	การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา	C6 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	3	3	9	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุ เมื่อพบปัญหาการดำเนินโครงการฯ

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบ

1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = สูง

ตารางที่ 3.1.3 : โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิต
และบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ

ตารางที่ 3.2.1 : ...การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ

ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
1. การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)	การจัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลต่อการจ้างและการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์	กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้มีปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินโครงการศึกษา	ผู้สนใจยื่นข้อเสนอโครงการมีจำนวนน้อยหรือไม่มีผู้สนใจ	ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการศึกษา	-	-	-	-	การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคา กลางหรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของโครงการฯ ไม่เหมาะสมหรือเอื้อประโยชน์แก่ที่ปรึกษาบางราย
2. กระบวนการจ้างที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาโครงการศึกษา ที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีความพร้อมในการดำเนินงานตาม TOR	ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษา ได้ทันตามเวลาที่กำหนด	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการศึกษา และจัดจ้างล่าช้า	การจัดสรรเวลาและการชี้แจงกรณีที่เกิดข้อสงสัย หรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	-	มีข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นข้อเสนอโครงการที่ไม่ผ่านการคัดเลือก	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินงานจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากไม่เข้าใจระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน	การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาสอบถามข้อมูลการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
3. การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา	สัญญาจ้างไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วนตาม TOR	การจัดสรรเงินที่จะเบิกจ่ายให้ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ในแต่ละงวดและผลผลิตที่ระบุในสัญญาจ้างไม่สอดคล้องกัน	-	ไม่มีการตรวจสอบรายละเอียดของสัญญาจ้างให้ถูกต้องครบถ้วน	การทำสัญญาจ้างไม่ได้พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้รับจ้าง	ไม่มีการชี้แจงรายละเอียดสำคัญในการดำเนินงานตาม TOR ให้กับบริษัทผู้รับจ้างหรือการชี้แจงไม่ชัดเจน	-	การดำเนินการทำสัญญาจ้างมีข้อบกพร่องไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ	-
4. การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา	ผลิตผลในแต่ละงวดงานของโครงการศึกษาฯ ไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้าง	การดำเนินโครงการศึกษาฯ ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน	-	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการศึกษาฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าของงานต่อหัวหน้างานตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา	-	-	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการศึกษาฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	-

ตารางที่ 3.2.2 : การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ

ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การจัดทำร่าง ขอบเขตของงานจ้าง ที่ปรึกษา (TOR)	S1 การจัดทำร่างขอบเขตการ ดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลต่อ การจ้างและการนำผลการศึกษา ไปใช้ประโยชน์	2	4	8	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	จัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานให้ชัดเจน และได้ผลลัพธ์ตามความต้องการโดยรับฟัง ความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ประกอบการพิจารณาและพิจารณาให้ สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ นโยบาย รัฐบาล และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12
		S2 กรอบการดำเนินงาน ไม่ชัดเจนส่งผลให้มีปัญหา อุปสรรคในระหว่างดำเนิน โครงการศึกษา	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ศึกษา TOR อย่างละเอียดให้เกิดความเข้าใจและ กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานของ เจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาโครงการศึกษา ให้ชัดเจน
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการ รายงานความก้าวหน้าและ เป้าหมายของงานเพื่อติดตาม ความก้าวหน้าของโครงการ ศึกษา	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	จัดทำร่างขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมประเด็น สำคัญให้ครบถ้วนเพื่อให้ได้ผลผลิตตามต้องการ และกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและผลผลิต ที่ต้องส่งมอบให้ชัดเจนเพื่อการติดตามความ ก้าวหน้า
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การจัดทำร่าง ขอบเขตของงานจ้าง ที่ปรึกษา (TOR)	O1 การกำหนดรายละเอียด คุณลักษณะเฉพาะ ราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกของโครงการฯ เอื้อ ประโยชน์ให้กับบริษัทที่ปรึกษา บางราย	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ศึกษาทำความเข้าใจระเบียบพัสดุ และ กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคา กลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ของโครงการฯ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ รวมทั้งมีการปรึกษาฝ่ายพัสดุเพื่อตรวจสอบ รายละเอียด

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O2 ผู้สนใจยื่นข้อเสนอโครงการ มีจำนวนน้อย หรือไม่มีผู้สนใจ	1	2	2	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำร่าง TOR ให้ชัดเจน กำหนดขอบเขต งานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ วงเงินโครงการศึกษา และพิจารณาเชิญ ที่ปรึกษาที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือ เชิญชวนได้สอบถามรายละเอียดโครงการ ศึกษาและการทำงานตาม TOR
	กระบวนการจ้าง ที่ปรึกษา	O3 ขั้นตอนการคัดเลือก ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ และจัดจ้างล่าช้า	1	2	2	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรวางแผน การคัดเลือก และเร่งดำเนินการตามขั้นตอน และช่วงเวลาที่กำหนด รวมทั้งศึกษาทำความเข้าใจ ระเบียบพัสดุฯ และประสานกับฝ่าย พัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O4 ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีความ พร้อมในการดำเนินงานตาม TOR	2	4	8	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรศึกษา และตรวจสอบผลงานของที่ปรึกษาโครงการ ศึกษาฯ อย่างละเอียด และพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาอย่างรอบคอบ
		O5 ไม่สามารถดำเนินการจ้างที่ ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ได้ทัน ตามเวลาที่กำหนด	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรมีการวาง แผนการทำงานอย่างรอบคอบ เร่งดำเนินการ ตามแผนให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ และ ประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O6 มีข้อร้องเรียนจากผู้ยื่น ข้อเสนอโครงการที่ไม่ผ่านการ คัดเลือก	1	2	2	☒ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ดำเนินการ จ้างอย่างโปร่งใสถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ ซึ่งหากมีข้อร้องเรียน สามารถตรวจสอบและ ชี้แจงได้ในทุกขั้นตอน
		O7 การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษา สอบถามข้อมูลการดำเนิน โครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน	1	2	2	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	เปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาที่ได้รับเชิญเข้าร่วมการ คัดเลือกทุกรายสามารถรับฟังการชี้แจง และ ซักถามข้อสงสัยในรายละเอียดการดำเนินงาน ตาม TOR
		O8 การจัดสรรเวลาและการ ชี้แจงกรณีที่เกิดข้อสงสัย หรือข้อ ร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา โครงการศึกษาฯ คณะ กรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้ อย่างชัดเจน	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรศึกษา TOR และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจชัดเจน และดำเนินการตามขั้นตอนให้ถูกต้องตาม ระเบียบและสามารถชี้แจงได้
	การทำสัญญาจ้าง	O9 ไม่มีการชี้แจงรายละเอียด สำคัญในการดำเนินงานตาม TOR ให้กับบริษัทผู้รับจ้าง หรือ การชี้แจงไม่ชัดเจน	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ประชุมหารือ และชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานให้กับ บริษัทผู้รับจ้างทราบและเปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ก่อนเริ่มดำเนิน โครงการศึกษาฯ
	การตรวจรับพัสดุใน งานจ้างที่ปรึกษา	O10 คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงาน ความก้าวหน้าโครงการศึกษาฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่ กำหนด	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ มีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และติดตามงานของ ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ให้เป็นไปตาม ระเบียบพัสดุฯ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O11 ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าของงานต่อหัวหน้างานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการฯ เพื่อรายงานต่อหัวหน้างานตามลำดับชั้น
		O12 การดำเนินโครงการศึกษาฯ ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน	2	4	8	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ วางระบบการประสานงานกับที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่างใกล้ชิด ติดตามงานและนัดประชุม เพื่อกำกับดูแลให้การศึกษาแล้วเสร็จตามแผน
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินที่จะเบิกจ่ายให้ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ในแต่ละงวดและผลผลิตที่ระบุในสัญญาจ้างไม่สอดคล้องกัน	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรมีการพิจารณาการจัดสรรวงเงินในแต่ละงวดงานให้สอดคล้องกับแผนการทำงานของที่ปรึกษาอย่างรอบคอบ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา	F2 ผลผลิตในแต่ละงวดงานของโครงการศึกษาฯ ไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้าง	2	4	8	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ประสานกับที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่างใกล้ชิด และกำกับติดตามให้มีการส่งผลงานตามงวดงานที่ระบุในสัญญาจ้าง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจ้าง ที่ปรึกษา	C1 มีข้อบกพร่องในการ ดำเนินงานจัดจ้างตามระเบียบ พัสดุฯ เนื่องจากไม่เข้าใจ ระเบียบและขั้นตอนการ ดำเนินงาน	1	4	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรศึกษา ระเบียบพัสดุให้ชัดเจนทุกขั้นตอน และ ประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิดตลอดการ ดำเนินงาน
	การทำสัญญาจ้าง ที่ปรึกษา	C2 ไม่มีการตรวจสอบ รายละเอียดของสัญญาจ้างให้ ถูกต้องครบถ้วน	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำร่างสัญญาตามข้อกำหนดในระเบียบ พัสดุฯ โดยมีการปรึกษาหารือพิจารณา และ ตรวจสอบอย่างรอบคอบเพื่อมิให้มี ข้อบกพร่อง
		C3 สัญญาจ้างไม่ชัดเจนและไม่ ครบถ้วนตาม TOR	1	4	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำร่างสัญญาจ้างให้ถูกต้องชัดเจนและ ครบถ้วนตาม TOR
		C4 การดำเนินการทำสัญญาจ้าง มีข้อบกพร่องไม่เป็นไปตาม ระเบียบพัสดุฯ	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	ศึกษาระเบียบพัสดุฯ อย่างละเอียด และ ดำเนินการทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาให้เป็นไป ตามระเบียบพัสดุฯ อย่างเคร่งครัด เพื่อมิให้มี ข้อบกพร่อง
		C5 การทำสัญญาจ้างไม่ได้ พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเป็น การเอื้อประโยชน์ให้กับผู้รับจ้าง	1	3	3	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ประสานกับ ฝ่ายพัสดุเพื่อพิจารณาและตรวจสอบสัญญา จ้างอย่างละเอียดถี่ถ้วน และเป็นไปตาม TOR

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การตรวจรับพัสดุใน งานจ้างที่ปรึกษา	C6 คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุฯ ไม่รอบคอบในการ พิจารณาตรวจรับโครงการ ศึกษาฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรศึกษา ระเบียบพัสดุฯ ตรวจสอบผลการศึกษาทุก ฉบับให้เป็นไปตามสัญญาจ้าง และ TOR เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ และ ประสานงานและหารือกับฝ่ายพัสดุเป็น ระยะอย่างต่อเนื่อง

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบ

1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = สูง

ตารางที่ 3.2.3 : การศึกษาห่วงโซ่อุปทานภาคการผลิตและบริการในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่โดยรอบ

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
1. การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)																
S1	จัดทำร่างขอบเขตการดำเนินงานให้ชัดเจนและได้ผลลัพธ์ตามความต้องการโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประกอบการพิจารณาและพิจารณาให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12															
S2	ศึกษา TOR อย่างละเอียดให้เกิดความเข้าใจและกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ ให้ชัดเจน															
S3	จัดทำร่างขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญให้ครบถ้วนเพื่อให้ได้ผลผลิตตามต้องการ และกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตที่ต้องส่งมอบให้ชัดเจนเพื่อการติดตามความ ก้าวหน้า															
O1	ศึกษาทำความเข้าใจระเบียบพัสดุ และกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของโครงการฯ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ รวมทั้งมีการปรึกษาฝ่ายพัสดุเพื่อตรวจสอบรายละเอียด															

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		กพท.
O2	จัดทำร่าง TOR ให้ชัดเจน กำหนด ขอบเขตงานศึกษาให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับวงเงินโครงการศึกษา และพิจารณาเชิญที่ปรึกษาที่มี ศักยภาพและความเชี่ยวชาญ รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือ เชิญชวนได้สอบถามรายละเอียด โครงการศึกษาและการทำงานตาม TOR															
2. กระบวนการจ้างที่ปรึกษา																
O3	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควร วางแผนการคัดเลือก และเร่ง ดำเนินการตามขั้นตอนและช่วงเวลา ที่กำหนด รวมทั้งศึกษาทำความเข้าใจ ระเบียบพัสดุฯ และประสานกับฝ่าย พัสดุอย่างต่อเนื่อง															
O4	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควร ศึกษาและตรวจสอบผลงานของ ที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่าง ละเอียด และพิจารณาคัดเลือกที่ ปรึกษาอย่างรอบคอบ															
O5	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรมี การวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ เร่งดำเนินการตามแผนให้เป็นไปตาม ระเบียบพัสดุฯ และประสานกับฝ่าย พัสดุอย่างใกล้ชิด															

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		กพท.
O6	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ดำเนินการจ้างอย่างโปร่งใสถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ ซึ่งหากมีข้อร้องเรียน สามารถตรวจสอบและชี้แจงได้ในทุกขั้นตอน															
O7	เปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาที่ได้รับเชิญเข้าร่วมการคัดเลือกทุกรายสามารถรับฟังการชี้แจง และซักถามข้อสงสัยในรายละเอียดการดำเนินงานตาม TOR															
O8	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรศึกษา TOR และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจชัดเจน และดำเนินการตามขั้นตอนให้ถูกต้องตามระเบียบและสามารถชี้แจงได้															
C1	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรศึกษาระเบียบพัสดุให้ชัดเจนทุกขั้นตอน และประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิดตลอดการดำเนินงาน															
3. การทำสัญญาจ้าง																
O9	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ประชุมหารือและชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานให้กับบริษัทผู้รับจ้างทราบและเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ก่อนเริ่มดำเนินโครงการศึกษาฯ															

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		กพท.
F1	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ควรมี การพิจารณาการจัดสรรเงินใน แต่ละงวดงานให้สอดคล้องกับ แผนการทำงานของที่ปรึกษาอย่าง รอบคอบ ก่อนการทำสัญญาจ้าง															
C2	จัดทำร่างสัญญาตามข้อกำหนดใน ระเบียบพัสดุฯ โดยมีการปรึกษาหารือ พิจารณา และตรวจสอบอย่าง รอบคอบเพื่อให้มีข้อบกพร่อง															
C3	จัดทำร่างสัญญาจ้างให้ถูกต้องชัดเจน และครบถ้วนตาม TOR															
C4	ศึกษาระเบียบพัสดุฯ อย่างละเอียด และดำเนินการทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ อย่าง เคร่งครัด เพื่อให้มีข้อบกพร่อง															
C5	คณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ประสานกับฝ่ายพัสดุเพื่อพิจารณาและ ตรวจสอบสัญญาจ้างอย่างละเอียดถี่ ถ้วน และเป็นไปตาม TOR															
4. การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา																
O10	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ มีการ ควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และติดตาม งานของที่ปรึกษาโครงการศึกษา ให้ เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ															

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		กพท.
O11	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ กำหนด ระยะเวลาที่ชัดเจนและผู้รับผิดชอบ จัดทำรายงานความก้าวหน้าของ โครงการฯ เพื่อรายงานต่อหัวหน้างาน ตามลำดับชั้น															
O12	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ วาง ระบบการประสานงานกับที่ปรึกษา โครงการศึกษาฯ อย่างใกล้ชิด ติดตาม งานและนัดประชุม เพื่อกำกับดูแลให้ การศึกษาแล้วเสร็จตามแผน															
F2	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ประสานกับที่ปรึกษาโครงการศึกษาฯ อย่างใกล้ชิด และกำกับติดตามให้มี การส่งผลงานตามงวดงานที่ระบุใน สัญญาจ้าง															
C6	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควร ศึกษาระเบียบพัสดุฯ ตรวจสอบ ผลการศึกษาทุกฉบับให้เป็นไปตาม สัญญาจ้าง และ TOR เพื่อให้เป็นไป ตามระเบียบพัสดุฯ และประสานงาน และหารือกับฝ่ายพัสดุเป็นระยะอย่าง ต่อเนื่อง															

การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูล
และการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค

ตารางที่ 3.3.1 :การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค

ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
กิจกรรมที่ 1 การปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล	บุคลากรขาด ระบบฐานข้อมูล ที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	ไม่สามารถ ดำเนินการ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูลได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	การปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล ไม่สอดคล้องกับ ความต้องการ ของบุคลากร	การปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล ไม่สามารถ ดำเนินการได้ ตามงานที่ กำหนด	การปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล ต้องคำนึงถึง ประโยชน์ของ ทางราชการเป็น หลักโดยไม่เอื้อ ประโยชน์ให้แก่ ภาคเอกชน	-	-	-	-
กิจกรรมที่ 2 โครงการสัมมนา วิชาการ	ผู้เข้าร่วมการ สัมมนาวิชาการ ขาดองค์ความรู้ ทางวิชาการด้าน เศรษฐกิจ	ผู้เข้าร่วมการ สัมมนาวิชาการ ไม่เห็น ความสำคัญของ องค์ความรู้ทาง วิชาการด้าน เศรษฐกิจ	การสัมมนา วิชาการไม่ สามารถกระตุ้น ให้ผู้เข้าร่วมให้ ความสำคัญของ องค์ความรู้ทาง วิชาการด้าน เศรษฐกิจ	ไม่ได้มีการ ติดตามและ ประเมิน ความสำเร็จของ โครงการก่อน และหลังการ สัมมนาวิชาการ	-	ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเศรษฐกิจที่ หลากหลายเข้า ร่วมการสัมมนา วิชาการทำให้ไม่ สามารถ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นได้ ครบทุกมิติ	-	-	-

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
กิจกรรมที่ 3 การศึกษาดูงาน กรุงเทพฯ และ ต่างจังหวัด	ผู้เข้าร่วม การศึกษาดูงาน ขาดองค์ความรู้ ทางวิชาการด้าน เศรษฐกิจจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาครัฐและ ภาคเอกชน	ผู้เข้าร่วม การศึกษาดูงาน ไม่เห็น ความสำคัญของ องค์ความรู้ทาง วิชาการด้าน เศรษฐกิจจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาครัฐและ ภาคเอกชน	การศึกษาดูงาน ไม่สามารถ กระตุ้นให้ ผู้เข้าร่วมให้ ความสำคัญของ องค์ความรู้ทาง วิชาการด้าน เศรษฐกิจจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาครัฐและ ภาคเอกชน	ไม่ได้มีการ ติดตามและ ประเมิน ความสำเร็จของ โครงการก่อน และหลัง การศึกษาดูงาน	-	ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาครัฐและ เอกชนให้การ ตอบรับ ให้ คณะทำงานเข้า ศึกษาดูงานทำให้ ไม่สามารถ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นได้ ครบทุกมิติ	-	-	-

ตารางที่ 3.3.2 : การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค

ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการ จัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	-	-	-	-	-	☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	-
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	กิจกรรมที่ 1 การปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล	O1 ไม่สามารถดำเนินการ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูลได้ตาม เป้าหมายที่กำหนด	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อจัดทำแผนการ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล
		O2 การปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูลไม่สอดคล้อง กับความต้องการของ บุคลากร	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ดำเนินการสำรวจ ความต้องการในการ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล
		O3 การตัดสินใจในการ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูลบางครั้งเป็น ความต้องการของ ผู้บริหารระดับสูง	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ดำเนินการสำรวจ ความต้องการในการ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการ จัดการกับ ความเสี่ยง
	กิจกรรมที่ 2 โครงการสัมมนา วิชาการ	Q4 จำนวนผู้เข้าร่วมการ สัมมนาไม่ครบตาม เป้าหมาย	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	กำหนดคุณสมบัติ ผู้เข้าร่วมการสัมมนา และแบบตอบรับให้ ชัดเจน
		Q5. การจัดการสัมมนามีการ เปลี่ยนแปลงไม่เป็นไป ตามวัน เวลาและ สถานที่ที่กำหนดไว้เดิม	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อจัดทำแผนการ จัดการสัมมนา
		Q6 ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ขาดความรับผิดชอบใน การเข้าร่วมการประชุม	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	กำหนดผลดีและ ผลเสียให้ชัดเจนหาก ไม่เข้าร่วมการสัมมนา
	กิจกรรมที่ 3 การศึกษาดูงาน กรุงเทพฯ และ ต่างจังหวัด	Q7 จำนวนผู้เข้าร่วม การศึกษาดูงานไม่ครบ ตามเป้าหมาย	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	กำหนดคุณสมบัติ ผู้เข้าร่วมการศึกษาดู งานให้ชัดเจน
		Q8. การจัดการศึกษาดูงานมี การเปลี่ยนแปลงไม่ เป็นไปตามวัน เวลาและ สถานที่ที่กำหนดไว้เดิม	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อจัดทำแผนการจัด การศึกษาดูงาน

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการ จัดการกับ ความเสี่ยง
		○9 ผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการศึกษาดูงาน	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	กำหนดผลดีและผลเสียให้ชัดเจนหากไม่เข้าร่วมการศึกษาดูงาน
		○10 สถานที่ศึกษาดูงานได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19	3	3	9	☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☒ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ให้เจ้าหน้าที่ติดตามและตรวจสอบสถานการณ์อย่างใกล้ชิด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	กิจกรรมที่ 1 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล	F1 การเบิกจ่ายวงเงินในการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลมีความล่าช้า	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ให้เจ้าหน้าที่เร่งประสานกับคลังเร่งการเบิกจ่ายงบประมาณ
	กิจกรรมที่ 2 โครงการสัมมนาวิชาการ	F2 การเบิกจ่ายวงเงินในการจัดการสัมมนามีความล่าช้า	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ให้เจ้าหน้าที่เร่งประสานกับคลังเร่งการเบิกจ่ายงบประมาณ

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการ จัดการกับ ความเสี่ยง
	กิจกรรมที่ 3 การศึกษาดูงาน กรุงเทพฯ และ ต่างจังหวัด	F3 การเบิกจ่ายวงเงินใน การจัดการศึกษาดูงานมี ความล่าช้า	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ให้เจ้าหน้าที่เร่ง ประสานกับคลังเร่ง การเบิกจ่าย งบประมาณ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กิจกรรมที่ 1 การปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล	C1 การปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูลไม่เป็นไปตาม ระเบียบที่กำหนด	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ให้เจ้าหน้าที่ศึกษา กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการ จัดซื้อจัดจ้างให้เข้าใจ อย่างถ่องแท้
	กิจกรรมที่ 2 โครงการสัมมนา วิชาการ	C2 การจัดการสัมมนา วิชาการไม่เป็นไปตาม ระเบียบที่กำหนด	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ให้เจ้าหน้าที่ศึกษา กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการ เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายใน การฝึกอบรม สัมมนา ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้
	กิจกรรมที่ 3 การศึกษาดูงาน กรุงเทพฯ และ ต่างจังหวัด	C3 การจัดการศึกษาดูงาน ไม่เป็นไปตามระเบียบที่ กำหนด	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	ให้เจ้าหน้าที่ศึกษา กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการ เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายใน การฝึกอบรม สัมมนา ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ

1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = สูง

ตารางที่ 3.3.3 : การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ การปรับปรุงฐานข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจมหภาค
กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
O1 ไม่สามารถ ดำเนินการปรับปรุง ระบบฐานข้อมูลได้ ตามเป้าหมายที่ กำหนด	- จัดประชุม เตรียมการ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับ ผู้ได้รับมอบหมายให้มี ความชำนาญใน การ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล - จัดประชุมเตรียมการ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับ ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เกี่ยวกับรายละเอียด ต่าง ๆ ในการปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล	- ผู้ได้รับมอบหมายมี ความชำนาญ/ทักษะ ในการปฏิบัติงาน - ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ และความสามารถ ในการปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล													กศม.
O2 การปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูลไม่ สอดคล้องกับ ความต้องการของ บุคลากร															กศม.
O3 การตัดสินใจในการ ปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูลบางครั้ง เป็นความต้องการ ของผู้บริหาร ระดับสูง															กศม.

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565							งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.			ส.ค.	ก.ย.
O4 จำนวนผู้เข้าร่วมการสัมมนาไม่ครบตามเป้าหมาย	- จัดประชุม เตรียมการ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับผู้ได้รับมอบหมายให้มีความชำนาญใน การจัดการสัมมนา - จัดประชุมเตรียมการ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ในการ สัมมนา	- ผู้ได้รับมอบหมายมีความชำนาญ/ทักษะในการปฏิบัติงาน - ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้และความสามารถในด้านการจัดการสัมมนาและหลักการประเมินผล													กศม.	
O5.การจัดการสัมมนา มีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้เดิม																กศม.
O6 ผู้เข้าร่วมการสัมมนาขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการประชุม																กศม.

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
07 จำนวนผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานไม่ครบตามเป้าหมาย	- จัดประชุม เตรียมการ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับผู้ได้รับมอบหมายให้มีความชำนาญใน การจัดการศึกษาดูงาน - จัดประชุมเตรียมการ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ในการ ศึกษาดูงาน	- ผู้ได้รับมอบหมายมีความชำนาญ/ทักษะในการปฏิบัติงาน - ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้และความสามารถในการจัดการศึกษาดูงานและหลักการประเมินผล													กศม.
08.การจัดการศึกษาดูงานมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นที่ไปตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้เดิม															กศม.
09 ผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการศึกษาดูงาน															กศม.
010.สถานที่ศึกษาดูงานได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19															กศม.

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		
F1 การเบิกจ่ายวงเงินในการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลมีความล่าช้า	- การเบิกจ่ายงบประมาณในการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล	- การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการดำเนินโครงการควรมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความเหมาะสมและเร่งเบิกจ่ายงบประมาณให้ตรงตามกรอบระยะเวลาของปีงบประมาณ													กศม./ฝ่ายการคลัง
F2 การเบิกจ่ายวงเงินในการจัดการสัมมนามีความล่าช้า	- การเบิกจ่ายงบประมาณในการจัดการสัมมนา														กศม./ฝ่ายการคลัง
F3 การเบิกจ่ายวงเงินในการจัดการการศึกษาดูงานมีความล่าช้า	- การเบิกจ่ายงบประมาณในการจัดการการศึกษาดู														กศม./ฝ่ายการคลัง
C1 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	- ทำการศึกษาขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯอย่างถูกต้อง	- การจัดจ้าง/คัดเลือกเป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ													กศม.

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
C2 การจัดการสัมมนาวิชาการไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	- ทำการศึกษาขั้นตอนตามระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายอย่างถูกต้อง	- การเบิกค่าใช้จ่ายเป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสัมมนา														กศม.
C3 การจัดการศึกษาดูงานไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	- ทำการศึกษาขั้นตอนตามระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายอย่างถูกต้อง	- การเบิกค่าใช้จ่ายเป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสัมมนา														กศม.

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ตารางที่ 3.4.1 : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
1. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program)	มีบุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรมได้บางส่วนเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและความเสี่ยงเรื่องการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19	ความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ทักษะแตกต่างกัน	การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด	การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้เป็นต้น	โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	แนวทางการจัดหลักสูตรอบรมให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
2. การส่งบุคลากร เข้ารับการอบรม หลักสูตร ภายนอก	บุคลากร จำนวนหนึ่ง ยังขาดความรู้ ทักษะที่ จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	หน่วยงาน และสถาบัน ภายนอกที่จัด หลักสูตร อบรมมี มากขึ้น และ บางหลักสูตร มีค่าลง ทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ ไม่สามารถส่ง ผู้เข้าอบรม ได้มากพอ ภายใต้ข้อ จำกัดด้าน งบประมาณ	หลักสูตร ภายนอก บางครั้ง ไม่ตรงกับ ความต้องการ และไม่สามารถ ตอบสนองต่อ การพัฒนา สมรรถนะ ข้าราชการ	การส่งผู้เข้า อบรม หลักสูตร ภายนอก ไม่สามารถ กำหนด เป้าหมายที่ ชัดเจน และ ควบคุมให้ เป็นไปตาม แผน เพราะ ขึ้นอยู่กับ หน่วยงานผู้ จัด	การแจ้งเวียน ให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบ ข้อมูล หลักสูตร อบรม ภายนอก ไม่สามารถ ดำเนินการ ได้ครบทุก หลักสูตร	บุคลากร สศช. บางส่วน ขาด โอกาสในการ รับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจ ในการพัฒนา ตนเอง	การตัดสินใจ ในการพัฒนา หรือส่งบุคลากร เข้าอบรมใน หลักสูตร ภายนอก บางครั้งยังเป็น ของผู้บริหาร ระดับสูง	-	บุคลากร สศช. บางส่วนขาด โอกาสในการ ฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตาม ความจำเป็น

ตารางที่ 3.4.2 : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	-	-	-	-	-	☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	-
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	O1 บุคลากรจำนวนหนึ่ง ยังขาดความรู้ ทักษะที่ จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3	4	12	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O2 สามารถดำเนินการจัด หลักสูตรอบรมได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ใน แผนฝึกอบรมได้บางส่วน เนื่องจากข้อจำกัดด้าน งบประมาณ	3	4	12	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวน เพื่อปรับแผนเป็นระยะให้ สอดคล้องกับนโยบาย/ มาตรการของรัฐบาล

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O3 ความสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการหรือ ความต้องการในการพัฒนา ของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	1	1	1	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	ดำเนินการสำรวจความ ต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)
		O4 การจัดฝึกอบรม ไม่สามารถดำเนินการได้ ตามแผนฝึกอบรมที่ กำหนด	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำแผนปฏิบัติการในการ จัดฝึกอบรมประจำปี
		O5 โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจใน การพัฒนาตนเอง	2	1	2	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	เพิ่มโอกาสและช่องทางการ รับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการ จัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต และ ประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail all user

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O6 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณาและตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม
		O7 โอกาสบุคลากร สศช. ในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น	2	2	4	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม
	การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	O8 บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3	4	12	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O9 หลักสูตรภายนอก บางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	1	1	1	☐ หลีกเสี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O10 การส่งผู้เข้าอบรม หลักสูตรภายนอก ไม่สามารถกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน และ ควบคุมให้เป็นไปตามแผน	2	2	4	☐ หลีกเลียง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	กำหนดเป้าหมายจำนวน หลักสูตรและจำนวนคนที่ จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละ ปี โดยแยกเป็นหลักสูตร หลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้า อบรมและหลักสูตรอื่นๆ
		O11 การแจ้งเวียนให้ ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตร อบรมภายนอกไม่สามารถ ดำเนินการได้ครบ ทุกหลักสูตร	1	1	1	☐ หลีกเลียง ☐ ควบคุม ☒ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	รวบรวมหลักสูตรภายนอก และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนว ทางการจัดหลักสูตรอบรม ของ สศช.
		O12 บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการ รับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจ ในการพัฒนานตนเอง	2	1	2	☐ หลีกเลียง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	เพิ่มโอกาสและช่องทางการ รับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการ จัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ตและ e-mail all user

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O13 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้ารับการอบรม
		O14 บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น	3	3	9	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	F1 การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น	2	3	6	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้กลุ่มบริหารการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การส่งบุคลากร เข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก	F2 หน่วยงานและสถาบัน ภายนอกที่จัดหลักสูตร อบรมมีมากขึ้น และบาง หลักสูตรมีค่าลงทะเบียน ค่อนข้างสูง ทำให้ไม่ สามารถส่งผู้เข้าอบรม ได้มากพอภายใต้ข้อจำกัด ด้านงบประมาณ	2	2	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	รวบรวมข้อมูลหลักสูตร ภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ใน ปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ ควรส่งผู้เข้าอบรมและกันเงิน งบประมาณไว้สำหรับส่งผู้ เข้าอบรม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	การจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	C1 แนวทางการจัด หลักสูตรอบรมไม่เป็นไป ตามระเบียบ ที่กำหนด	1	4	4	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด ฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตร อบรมทุกขั้นตอน โดยยึด ตามระเบียบที่กำหนด
	การส่งบุคลากร เข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก	-	-	-	-	☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	-

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
การดำเนินการที่เสี่ยงต่อการ ทุจริต (Fraud and Corruption Risk : FC)	การจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	FC1 การให้และรับของ ของขวัญ และผลประโยชน์ ของข้าราชการพลเรือน และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	3	3	9	☐ หลีกเลี่ยง ☒ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	เจ้าหน้าที่ศึกษาและยึดถือ เป็นแนวทางปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ของ คณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามทุจริตแห่งชาติ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ นิยามและประเภทของ ของขวัญหรือผลประโยชน์ อื่นใดให้เข้าใจถ่องแท้
	การส่งบุคลากร เข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก	-	-	-	-	☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ้ายโอน	-

ตารางที่ 3.4.3 : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○1	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การจัดหลักสูตร อบรมตรงตาม ความต้องการ พัฒนาบุคลากร ของ สศช.														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)
○2	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวนเพื่อ ปรับแผนเป็นระยะให้ สอดคล้องกับนโยบาย/ มาตรการของรัฐบาล	สามารถนำแผน ไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)
○3	ดำเนินการสำรวจความ ต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)	สรุปความต้องการ ฝึกอบรมของ บุคลากร สศช. และความจำเป็น ในการฝึกอบรม														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)/ ทุกกอง/กลุ่ม งาน

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
04	จัดทำแผนปฏิบัติการในการ จัดฝึกอบรมประจำปี	มีแผนปฏิบัติการ จัดอบรมที่มี กำหนดระยะเวลา การอบรม กลุ่ม เป้าหมาย และ ค่าใช้จ่าย														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)
05	เพิ่มโอกาสและช่องทางการ รับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการ จัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ตและ ประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail all user	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร การจัดหลักสูตร อบรมอย่างทั่วถึง														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)/ ปส./ศทส.
06	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อ ประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุป เสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา คัดเลือกผู้เข้าอบรม ในแต่ละหลักสูตร														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)/ บค.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○7	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรเป็นไปเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม														กพร. (งานพัฒนาบุคลากร)
○8	กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกตรงตามความต้องการพัฒนาบุคลากรของ สศช.														กพร. (งานพัฒนาบุคลากร)
○9	ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกในครั้งต่อไป														กพร. (งานพัฒนาบุคลากร)
○10	กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ	สศช. สามารถส่งบุคลากรอบรมหลักสูตรภายนอกได้ตามความจำเป็น														กพร. (งานพัฒนาบุคลากร)

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินการกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○11	รวบรวมหลักสูตรภายนอก และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและ แนวทางการจัดหลักสูตร อบรมของ สศช.	มีข้อมูลประกอบ การหลักสูตรอบรม ของ สศช. ในระยะ ต่อไป														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)
○12	เพิ่มโอกาสและช่องทาง การรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการ จัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ตและ e-mail all user	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร หลักสูตรอบรม ภายนอก อย่างทั่วถึง														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)/ ปส./ศทส.
○13	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรม ของบุคลากรให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุป เสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา คัดเลือกและส่งผู้ เข้าอบรมในแต่ละ หลักสูตร														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)/ บค.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
O14	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้ที่จะส่งเข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม														กพร. (งานพัฒนาบุคลากร)
F1	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้กลุ่มบริหารการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ	การดำเนินการจัดอบรมถูกต้องตามระเบียบราชการ														กพร. (งานพัฒนาบุคลากร)/ บค.
F2	รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรม และกันเงินงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม	สศช. สามารถส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกได้ตามความจำเป็น														กพร. (งานพัฒนาบุคลากร)

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
C1	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด ฝึกอบรมให้เข้าใจ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตร อบรมทุกขั้นตอน โดยยึด ตามระเบียบที่กำหนด	การจัดอบรม ถูกต้องตาม ระเบียบราชการ ไม่มีปัญหาเมื่อมี การตรวจสอบใน ภายหลัง														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)
FC1	เจ้าหน้าที่ศึกษาและยึดถือ เป็นแนวทางปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ของ คณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามทุจริตแห่งชาติ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ นิยามและประเภทของ ของขวัณหรือผลประโยชน์ อื่นใดให้เข้าใจ่องแท้	การให้และรับของ ของขวัณ และ ผลประโยชน์ของ ข้าราชการพลเรือน และเจ้าหน้าที่ ภาครัฐ เป็น แนวทางปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ของ คณะกรรมการ ป.ป.ช.														กพร. (งานพัฒนา บุคลากร)