

แผนบริหารความเสี่ยง



ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Board

แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พฤษภาคม 2560

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
ส่วนที่ 2 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 3 : แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.	10
ส่วนที่ 4 : แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	13
ภาคผนวก :	
โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ	42
ตารางที่ 3.1.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	43
ตารางที่ 3.1.2 การบริหารความเสี่ยง	45
ตารางที่ 3.1.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	50
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่	57
ตารางที่ 3.2.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	58
ตารางที่ 3.2.2 การบริหารความเสี่ยง	60
ตารางที่ 3.2.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	63
โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ	68
ตารางที่ 3.3.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	69
ตารางที่ 3.3.2 การบริหารความเสี่ยง	71
ตารางที่ 3.3.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	75
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	81
ตารางที่ 3.4.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	82
ตารางที่ 3.4.2 การบริหารความเสี่ยง	83
ตารางที่ 3.4.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	86

1. การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอนให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของส่วนราชการ รวมถึง สศช. ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล
2. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กร
 - 2.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม และ ความเสมอภาค
 - 2.3 ประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ X โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

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

- 2.4 กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้

- 2.4.1 นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลข้างต้น มาพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ

- 2.4.2 ประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง
- 2.4.3 กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง
- 2.4.4 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม และ จัดลำดับความสำคัญว่าควรดำเนินการด้านใดก่อนหลัง
- 2.5 ดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยนำประเด็นความเสี่ยงตามที่กำหนดในข้อ 4.1) มากำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และระยะเวลาที่จะดำเนินการ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบให้ครบถ้วน
- 2.6 รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ช่องทางการสื่อสาร และกลุ่มเป้าหมายผู้ให้บริการข้อมูล
- 2.7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละปีงบประมาณ
3. ในการบริหารความเสี่ยงของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สศช. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.
4. สศช. โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ประสานขอความร่วมมือจากสำนักงานต่างๆ ในองค์กร พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ จากเกณฑ์ความสอดคล้องกับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. และพิจารณาจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สรุปผลได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	1. โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ	กลจ.	15,000,000
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ			
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่	กจ./สำนักภาค	8,300,000
4. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม	3. โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ	สศม.	5,000,000
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ			
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.	7,772,400

5. แนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการ/ แผนงานของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ตามมาตรฐาน COSO สรุปผลได้ดังนี้

5.1 โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.1.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา และการกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ และไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk)**
 - 2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนทำให้ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ
 - 2.2) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า ส่งผลให้ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง และกรณีที่เกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน และที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
 - 2.3) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ มีการชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
 - 2.4) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานฯ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)**
 - 3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
 - 3.2) การกำกับโครงการ ได้แก่ ผลการดำเนินโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

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

- 4.1) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน
- 4.2) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ดังนั้น การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- 4.3) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจสอบโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

5.1.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.54 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.1.3 **กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้**

1) **ใช้กลยุทธ์การควบคุมจัดการความเสี่ยง**

- 1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ และเชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน
- 1.2) กระบวนการจัดจ้าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ เร่งพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างเพื่อให้การคัดเลือกที่ปรึกษาเป็นตามระเบียบพัสดุฯ
- 1.3) การทำสัญญาจัดจ้าง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

- 1.4) การกำกับโครงการฯ โดยคณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ และมีการนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน รายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ ทั้งนี้ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ
- 2) ใช้กลยุทธ์หลักเลี้ยง โดยกระบวนการจัดจ้างจะทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน ซึ่งหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
- 3) ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ สำหรับการทำสัญญาจัดจ้าง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR

5.2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ การทำสัญญาจัดจ้าง การกำกับโครงการฯ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภะ ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.2.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ของการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ กำหนดกรอบและขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ผลประโยชน์ของการศึกษา และทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ นอกจากนี้ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน**
 - 2.1) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้า ทำให้ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างๆ รวมถึงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญา คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน และที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
 - 2.2) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน

- 3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- 3.2) การกำกับโครงการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ มีข้อบกพร่องในการกำกับโครงการตามระเบียบพัสดุ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ และการดำเนินการของที่ปรึกษาไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง

5.2.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 5.47 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.2.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) ใช้กลยุทธ์ควบคุม มาใช้จัดการความเสี่ยง

- 1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย รัฐบาลที่เกี่ยวข้อง โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการก่อนกำหนด TOR ศึกษาและทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และหารือแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาภาคและที่ปรึกษาเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันให้ชัดเจน ฝ่ายเลขานุการจัดทำเป้าหมายของงานเป็นระยะๆ โดยยึดตามแผนการทำงานตามสัญญาจ้าง
- 1.2) **การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการโครงการ** ฝ่ายเลขานุการประสานติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานกับที่ปรึกษา โดยกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานที่มีกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จตามลำดับเพื่อให้เป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) อย่างใกล้ชิด มีการเตรียมข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการชี้แจงให้ครบทุกขั้นตอนการดำเนินการ โดยประสานการทำงานร่วมกับฝ่ายพัสดุเพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน พร้อมสำหรับการตอบคำถามในทุกกรณี และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและระยะเวลาแล้วเสร็จเพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับกำกับการดำเนินงานให้แล้วเสร็จได้ตามกำหนด หารือกับทางฝ่ายพัสดุทุกขั้นตอนและมีการเตรียมการเพื่อรองรับการดำเนินการจัดจ้างให้ทันเวลา ตลอดจนในกรณีที่มีปัญหาต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็วและถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกฝ่ายเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
- 1.3) **การทำสัญญาจ้าง** คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษาหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ และกำหนดรายละเอียดเนื้อหาของการศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมกับวงเงินการเบิกจ่าย

- 1.4) **การกำกับโครงการ** คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด และเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงานที่กำหนด ฝ่ายเลขานุการเชิญฝ่ายพัสดุชี้แจงเกี่ยวกับการกำกับโครงการและข้อพึงระวังในการดำเนินโครงการฯ และหารือเพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามสัญญาจ้างอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

5.3 โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การกำกับโครงการ และการนำฐานข้อมูลมาใช้สรุปได้ดังนี้

5.3.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

- 1.1) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมีศักยภาพไม่เพียงพอตามที่กรอบการดำเนินงาน (TOR) กำหนด ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า ทำให้ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมถึงการคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง
- 1.2) การทำสัญญาจัดจ้าง ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- 1.3) การกำกับโครงการ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา และการดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- 1.4) การนำฐานข้อมูลมาใช้ ฐานข้อมูลไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนแยกตามช่วงอายุได้และไม่มีครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ ทำให้บุคลากรในสำนักไม่สามารถนำฐานข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงเจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกสำนักไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลดังกล่าว

2) ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง และผลการดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง และยังมีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ ซึ่งการจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

5.3.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 4.35 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.3.3 **กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ**

- 1) ใช้กลยุทธ์ควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษา TOR และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของพัสดุฯ ให้ครบถ้วน โดยร่วมกับฝ่ายพัสดุพิจารณาหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาอย่างละเอียด ใช้ระเบียบพัสดุฯ มาเป็นเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อให้การใช้งบประมาณคุ้มค่าและได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษา ก่อนการทำสัญญาจ้างตามแนวปฏิบัติของทางราชการ อีกทั้งเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ และสำหรับฐานข้อมูล ให้มีการกำหนดขั้นตอนการออกแบบแผนการสำรวจ โดยมีผู้เชี่ยวชาญทางสถิติเป็นคณะกรรมการกำกับการดำเนินโครงการฯ รวมถึงขั้นตอนการลงพื้นที่สำรวจข้อมูลซึ่งมีการส่งเจ้าหน้าที่จากสำนักงานลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบกระบวนการเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องและสะท้อนการใช้จ่ายของประชาชนอย่างแท้จริง
- 2) ใช้กลยุทธ์หลีกเลี่ยงมาใช้จัดการความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับและฝ่ายเลขานุการของโครงการประสานงานกับที่ปรึกษาให้จัดส่งผลผลิตตามที่กำหนดระยะเวลาไว้ในสัญญาและกำหนดให้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยและสัมมนาเผยแพร่ผลการศึกษาดูงานข้อมูลดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในสำนักเกี่ยวกับลักษณะและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ ที่สำคัญจากการนำฐานข้อมูลไปใช้ให้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน รวมทั้งเผยแพร่รายงานการศึกษาระดับสมบูรณ์ให้แก่บุคลากรภายในสำนักเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์รายได้ รายจ่าย และการออมของประชาชนต่อไป

5.4 **โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร**

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

5.4.1 **ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย**

1) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)**

- 1.1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้และทักษะแตกต่างกัน ทำให้บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลัก ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม

ส่วนที่ 1 :

บทนำ

หลักการและเหตุผล

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

วัตถุประสงค์

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

ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถรวบรวมและวิเคราะห์เป็นขั้นตอนในการดำเนินการอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง : เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ สศช. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด คำนึงถึงโดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของ สศช.

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

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

สศช. ได้คัดเลือกโครงการจำนวน 4 โครงการ มาบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แก่ โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่ โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ และโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยคณะทำงานฯ ได้ศึกษา 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 ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

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

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

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.

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

1.1.1 กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว 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 และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

1.2.1 Take การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย หากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

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

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

1.2.4 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 งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

2.4 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

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

2. การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยละมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานในองค์กร 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	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

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

ระดับโอกาส (Likelihood)

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

ผลกระทบ (Impact)

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

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

4. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
- 4.2 ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
- 4.3 เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 4.4 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
ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.

ในปีงบประมาณ 2560 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/ โครงการ

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

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

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/ โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2560

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

3.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

3.1.2 **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** : เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความพอเพียงของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการฯ

3.1.3 **ความเสี่ยงด้านการเงิน** : เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น บริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่พอเพียงหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

3.1.4 **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ** : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย และความไม่ครอบคลุมของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทวนตรวจสอบการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน³ มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

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

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และ การถ่ายโอนความเสี่ยง

3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

4. การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

5. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

6. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

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

ส่วนที่ 4:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง สศช.
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

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

1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ สศช. : เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

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

1.2.1 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 ยุทธศาสตร์ : เพื่อบรรลุพันธกิจข้างต้น สศช. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1.3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว

1.3.2 วิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ

1.3.3 ขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4 ติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม

1.3.5 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

1.3.6 การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง

2. พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

2.1 สศช. ได้พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2560 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/ โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้

ยุทธศาสตร์	แนวทางการคัดเลือกแผนงาน/ โครงการสำคัญ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มีความยั่งยืน	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2560 ที่มีงบประมาณสูงสุด
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2560 ที่มีงบประมาณสูงสุด
3. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2560 ที่มีงบประมาณสูงสุด
4. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2560 ที่มีงบประมาณสูงสุด
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2560 ที่มีงบประมาณสูงสุด
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2560 ที่มีงบประมาณสูงสุด

2.2 สรุปผลรายละเอียดแผนงาน/ โครงการสำคัญฯ ตามเกณฑ์ข้างต้น เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มีความยั่งยืน	1. โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ	กลจ.	15,000,000
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ			
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่	กจ./สำนักภาค	8,300,000
4. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม	3. โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ	สศม.	5,000,000
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ			

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.	7,772,400

3. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

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

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

- **การบริหารความเสี่ยง** : ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

- **การกำกับและติดตามประเมินผล** : เป็นการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการตามแผนฯ

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 4 โครงการ ได้ดังนี้

3.1 โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ

3.1.1 **การระบุความเสี่ยง** : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.1.1)

1) **การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

2) **กระบวนการจัดจ้าง** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง

2.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน

2.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

3) **การทำสัญญาจัดจ้าง** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง

3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

3.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ

4) **การกำกับโครงการฯ** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

4.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

4.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

4.7) นิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียนเศรษฐกิจของประเทศ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ สรุปได้ดังนี้ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.2)

1.1) **ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์**

1.1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ประกอบด้วย (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษา ในระหว่างดำเนินโครงการฯ (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

1.1.2) มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4 คะแนน

1.1.3) ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณารอบยุทธศาสตร์นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

1.2) **ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** :

- ประกอบด้วย (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน (O2) ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย

ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด (O12) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน และเชิญที่ปรึกษารับฟังการชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ แนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา ก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ เร่งพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษา โดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ และควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างเพื่อให้การคัดเลือกที่ปรึกษาเป็นตามระเบียบพัสดุฯ ซึ่งฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง โดยคณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ และมีการนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน รายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

- ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 10.5 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

และมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

1.4 ประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ :

- ประกอบด้วย (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.5 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม หลีกเลี่ยง และรับความเสี่ยงไว้ ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยคณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้รับจ้างเพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน ทั้งนี้ หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทาน
ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ

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

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา
- (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ

- (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- (O2) ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
- (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด
- (O12) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.3)

3.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- 3.1.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น

เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

- 3.1.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

3.2) กระบวนการจัดจ้าง

- 3.2.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม ศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างและแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน มีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกัน ทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
- 3.2.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

3.3) การทำสัญญาจัดจ้าง

- 3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
- 3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมาย โดยตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR

3.4) การกำกับโครงการฯ

- 3.4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ
- 3.4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน คณะกรรมการกำกับฯ ควรติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

3.2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่

3.2.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวกตารางที่ 3.2.1)

1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล ดังนี้

- 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจนส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ผลประโยชน์ของการศึกษา
- 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ
- 1.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษายื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ แต่ไม่ตรงวัตถุประสงค์เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- 1.4) ความโปร่งใส ได้แก่ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

2) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ

- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ
- 2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- 2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาในกรณีที่เกิดข้อร้องเรียนต่างๆ ของคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- 2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ที่จะประสงค์จะเข้าร่วมโครงการหรือไม่ผ่านการคัดเลือก
- 2.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดจ้าง

2.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

3) การทำสัญญาจัดจ้าง

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง

3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

3.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ

4) การกำกับโครงการ

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

4.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

4.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจสอบรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- ประกอบด้วย (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจนส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ผลประโยชน์ของการศึกษา (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 3.33
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการก่อนกำหนด TOR ศึกษาและทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และหารือแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาภาคและที่ปรึกษาเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันให้ชัดเจน ฝ่ายเลขานุการจัดทำเป้าหมายของงานเป็นระยะๆ โดยยึดตามแผนการทำงานตามสัญญาจ้าง

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

1.2.1) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ

- ประกอบด้วย (O1) ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (O2) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง (O3) ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O4) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างๆ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน (O6) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน (O7) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.57
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ฝ่ายเลขานุการประสาน ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานกับที่ปรึกษา โดยกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานที่มีกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จตามลำดับเพื่อให้เป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) อย่างใกล้ชิด มีการเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการชี้แจงให้ครบทุกขั้นตอนการดำเนินการ โดยประสานการทำงานร่วมกับฝ่ายพัสดุ เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน พร้อมสำหรับการตอบคำถามใน

ทุกกรณี และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับการดำเนินงานให้แล้วเสร็จได้ทันตาม กำหนด หรือกับทางฝ่ายพัสดุทุกขั้นตอนและมีการเตรียมการเพื่อ รองรับการดำเนินการจัดจ้างให้ทันเวลา ตลอดจนในกรณีที่มีปัญหา ต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็วและถูกต้องตามระเบียบพัสดุ ฯ กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกฝ่ายเข้าร่วม รับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิด โอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย คณะกรรมการจัด จ้างฯ และฝ่ายพัสดุชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำ สัญญาจ้าง

1.2.2) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (O8) การดำเนินโครงการล่าช้าผลการศึกษาในแต่ละชั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- มีระดับความเสี่ยงที่ 3.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบการและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

1.3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำ โครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษาหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เป็นไป ตามระเบียบพัสดุฯ และกำหนดรายละเอียดเนื้อหาของ การศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมกับวงเงินการเบิกจ่าย

1.3.2) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตาม แผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ ปรึกษาล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 12.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษา โครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตาม แผนงานที่กำหนด

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

1.4.1) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (C1) มีข้อบกพร่องในการกำกับโครงการตามระเบียบพัสดุ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ (C2) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการของที่ปรึกษาไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง
- ระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ฝายเลขานุการได้เชิญฝ่ายพัสดุชี้แจงเกี่ยวกับการกำกับโครงการและข้อพึงระวังในการดำเนินโครงการฯ และมีการตรวจสอบการดำเนินการตามสัญญาจ้างอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

2) **การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง** : โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่

ผลกระทบ ของ ความ รุนแรง	5					
	4			F2		
	3	O6/ O8/ C2	O1/ O3/ C1	F1	O7	
	2	S2	S1/ S3/ O2/ O4/ O5			
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจนส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ผลประโยชน์ของการศึกษา
- (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ
- (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- (O1) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O2) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
- (O3) ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- (O4) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างๆ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- (O6) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- (O7) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- (O8) การดำเนินโครงการล่าช้าผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง

- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (C1) มีข้อบกพร่องในการกำกับโครงการตามระเบียบพัสดุ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ
- (C2) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการของที่ปรึกษาไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง

3) **การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง** : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่ ครอบคลุมการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.3)

3.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.1.1) **กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ได้แก่ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการก่อนกำหนด TOR ศึกษาและทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และทำความเข้าใจร่วมกับที่ปรึกษา จัดทำกรอบ TOR ให้ครอบคลุมเนื้อหาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการศึกษา พร้อมกับกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

3.2) การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ

3.3.1) **กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** ได้แก่ จัดทำ TOR ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียด คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกรายเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุชี้แจงรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจทั้ง 2 ฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.3) การทำสัญญาจัดจ้าง

3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.4) การกำกับโครงการฯ

3.4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด

3.4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

3.4.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ประสานฝ่ายพัสดุเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการกำกับโครงการและข้อพึงระวังในการดำเนินโครงการ โดยตรวจสอบการดำเนินการตามสัญญาจ้างอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

3.3 โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ

3.3.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การกำกับโครงการ และการนำฐานข้อมูลมาใช้ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.1)

1) กระบวนการจัดจ้าง มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมีศักยภาพไม่เพียงพอตามที่ TOR กำหนด

1.2) ประสิทธิภาพ คือ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

1.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง

2) การทำสัญญาจัดจ้าง มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง

2.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

2.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

2.5) หลักนิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ

3) **การกำกับโครงการ** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นตอนไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ พิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ ล่าช้าและส่งผลให้การเบิกจ่ายแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

3.4) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

4) **การนำฐานข้อมูลมาใช้**

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรในสำนักไม่สามารถนำฐานข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ฐานข้อมูลไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนแยกตามช่วงอายุและไม่มีความครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ

4.3) การมีส่วนร่วม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกสำนักไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลดังกล่าว

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ ประกอบด้วย กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การกำกับโครงการ และการนำฐานข้อมูลมาใช้ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.2)

1.1) **ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** :

1.1.1) กระบวนการจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (O1) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมีศักยภาพไม่เพียงพอตามที่กรอบการดำเนินงาน (TOR) กำหนด (O2) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ (O3) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O4) การคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 2.75

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษา TOR และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของพัสดุฯ ให้ครบถ้วน โดยร่วมกับฝ่ายพัสดุ พิจารณาหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาอย่างละเอียด ใช้ระเบียบพัสดุฯ มาเป็นเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อให้การใช้งบประมาณคุ้มค่าและได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้างตามแนวปฏิบัติของทางราชการ อีกทั้งเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ

1.1.2) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (O5) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 1
- ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ ได้ใช้ระเบียบพัสดุฯ มาเป็นเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด

1.1.3) การกำกับโครงการ

- ประกอบด้วย (O6) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า (O7) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า (O8) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.67
- ใช้กลยุทธ์ควบคุมและหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยคณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ และนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่กำหนด

1.1.4) การนำฐานข้อมูลมาใช้

- ประกอบด้วย (O9) บุคลากรในสำนักไม่สามารถนำฐานข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ (O10) ฐานข้อมูลไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรม การใช้จ่ายของประชาชนแยกตามช่วงอายุได้และไม่มีความครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ (O11) เจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกสำนักไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลดังกล่าว
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.33
- ใช้กลยุทธ์ควบคุมและหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยและสัมมนาเผยแพร่ผลการศึกษาดูงานข้อมูลดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในสำนักเกี่ยวกับลักษณะและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่รายงานการศึกษานี้ให้บุคลากรภายในสำนักเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์รายได้ รายจ่าย และการออมของประชาชน และมีการกำหนดขั้นตอนการออกแบบแผนการสำรวจและขั้นตอนการลงพื้นที่สำรวจข้อมูล โดยกำหนดให้มีผู้เชี่ยวชาญทางสถิติเป็นคณะกรรมการกำกับการดำเนินโครงการฯ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของแผนการสำรวจข้อมูล และกำหนดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกำกับโครงการฯ และที่ปรึกษาตั้งแต่ก่อนขั้นตอนการออกแบบแผนสำรวจจนถึงนำเสนอแผนการสำรวจข้อมูล เพื่อสร้างเข้าใจที่ชัดเจนและตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างแผนการสำรวจข้อมูลและวัตถุประสงค์ของการใช้ฐานข้อมูล ให้มีการส่งเจ้าหน้าที่จากสำนักงานลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบกระบวนการเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และสะท้อนการใช้จ่ายของประชาชนอย่างแท้จริง กำหนดให้ที่ปรึกษาดำเนินการเผยแพร่ผลการศึกษาและการนำฐานข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ ที่สำคัญจากการนำฐานข้อมูลไปใช้ให้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

- ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรงบประมาณสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง (F2) ผลการดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.5
- คณะกรรมการจัดจ้างฯ กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้างตามแนวปฏิบัติของทางราชการ และประสานงานกับที่ปรึกษาให้จัดส่งผลผลิตตามที่กำหนดระยะเวลาไว้ในสัญญา

1.3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ

- ประกอบด้วย (C1) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า (C2) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง (C3) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง (C4) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.5
- คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายเลขาฯ ของโครงการประสานกับฝ่ายพัสดุ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดให้เป็นไปตาม TOR และตามระเบียบพัสดุฯ

2) **การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง** : โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ

ผลกระทบ ของ ความ รุนแรง	5					
	4	O1/ O9/ O11	O6/ O7/ O10/ F2			
	3	O2/ O3/ F1/ C2/ C4	C1/ C3			
	2					
	1	O4/ O5/ O8				
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมีศักยภาพไม่เพียงพอตามที่กรอบการดำเนินงาน (TOR) กำหนด
- (O2) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (O3) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- (O4) การคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง
- (O5) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- (O6) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (O7) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (O8) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- (O9) บุคลากรในสำนักไม่สามารถนำฐานข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้
- (O10) ฐานข้อมูลไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนแยกตามช่วงอายุได้และไม่มีความครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ

- (O11) เจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกสำนักไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลดังกล่าว
- (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง
- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (C1) สัญญาจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า
- (C2) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง
- (C3) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- (C4) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้ยาของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.3)

- 3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ จัดทำ TOR ให้มีความละเอียดรัดกุม โดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน คณะกรรมการจัดจ้างฯ ร่วมกับฝ่ายพัสดุ พิจารณาหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาอย่างละเอียด เพื่อให้การใช้งบประมาณคุ้มค่าและได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ อีกทั้งเชิญที่ปรึกษารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด จัดประชุมกลุ่มย่อยและสัมมนาเผยแพร่ผลการศึกษาฐานข้อมูลดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในสำนักเกี่ยวกับลักษณะและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่รายงานการศึกษานับสมบูรณ์ให้แก่บุคลากรภายในสำนักเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์รายได้ รายจ่าย และการออมของประชาชนต่อไป

การนำฐานข้อมูลมาใช้ จะมีการดำเนินงานประกอบด้วย ขั้นตอนการออกแบบแผนการสำรวจ กำหนดให้มีผู้เชี่ยวชาญทางสถิติเป็นคณะกรรมการกำกับดำเนินโครงการฯ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของแผนการสำรวจข้อมูลและความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแผนการสำรวจกับวัตถุประสงค์ของการใช้ฐานข้อมูล และกำหนดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกำกับโครงการฯ และที่ปรึกษาตั้งแต่ออกแบบขั้นตอนการออกแบบแผนสำรวจจนถึงนำเสนอแผนการสำรวจข้อมูล เพื่อสร้างเข้าใจที่ชัดเจนและตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างแผนการสำรวจข้อมูลและวัตถุประสงค์ของการใช้ฐานข้อมูล และขั้นตอนการลงพื้นที่สำรวจข้อมูล กำหนดให้มีการส่งเจ้าหน้าที่จากสำนักงานลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบกระบวนการเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และสะท้อนการใช้จ่ายของประชาชนอย่างแท้จริง

- 3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้างตามแนวปฏิบัติของทางราชการ ประสานงานกับที่ปรึกษาให้จัดส่งผลผลิตตามที่กำหนดระยะเวลาไว้ในสัญญา
- 3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายเลขานุการฯ ของโครงการประสานกับฝ่ายพัสดุ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดให้เป็นไปตาม TOR และตามระเบียบพัสดุฯ

3.4 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

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

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

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

2) **การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรม ได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน

2.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร

2.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง

2.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง

2.8) ความเสมอภาค 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 ประกอบด้วย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ ที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.2)

1.1) **ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** :

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

- ประกอบด้วย (O1) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (O2) ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม (O3) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน (O4) การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด (O5) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง (O6) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง (O7) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.0

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี/ทบทวนปรับปรุงแผนรายไตรมาส และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม

1.1.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

- ประกอบด้วย (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 4.71
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สศช. และรวบรวมหลักสูตรภายนอกที่สอดคล้องกับภารกิจ สศช. ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาส่งข้าราชการครั้งต่อไป จัดทำแผนการส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี และปรับเปลี่ยน/ลดตามความจำเป็น มีการจัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติก่อนสรุปเสนอขออนุมัติ เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ใช้กลยุทธ์รับความไว โดยการรวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

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

- ประกอบด้วย (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.0
- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ

1.2.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

- ประกอบด้วย (F2) หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4
- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกั้นงบประมาณไว้สำหรับผู้เข้าอบรม รวมทั้งมีผลประเมินจากผู้เข้าอบรมที่ผ่านมาประกอบการเสนอ

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ : การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)

- ประกอบด้วย (C1) การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4
- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ให้เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม ให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรสามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

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

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- (O2) ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม
- (O3) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน
- (O4) การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด
- (O5) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- (O6) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- (O7) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม 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 พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
- (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- (F2) หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- (C1) การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

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

- 3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปีและทบทวนรายไตรมาส เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช. เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม
- 3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกั้นงบประมาณไว้สำหรับผู้ส่งผู้เข้าอบรม
- 3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

หมายเหตุ :

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

ตั้งแต่ปี 2552-2559 สศช. ได้ดำเนินการบริหารการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด คือ ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ครอบคลุมการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และการกำกับและติดตามประเมินผลความเสี่ยง และพบว่า การบริหารความเสี่ยงนั้น ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เล่มนี้ ถือเป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องในการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแผนฯ ไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ แต่จะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากน้อยเพียงใดนั้น จำเป็นต้องสนับสนุนให้เกิดการผลักดันในปัจจัยดังต่อไปนี้ การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามความเสี่ยงให้ประชาคม สศช. มีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนปรับวัฒนธรรมขององค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และเอื้อต่อการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรและประชาคมทุกคนใน สศช.

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน จำเป็นที่ สศช. จะต้องสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ตลอดจนประเมินและวัดผลการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง และผนวกแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติราชการ โดยในปีงบประมาณ 2560 สศช. จะดำเนินการติดตามประเมินผล และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงที่กำหนดในแต่ละแผนงาน/โครงการ เป็นระยะๆ ต่อไป



ภาคผนวก

โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทาน
ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ

ตารางที่ 3.1.1 โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้าง และการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงาน กับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ	ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอ การจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและเป้าหมายของงาน สำหรับตรวจสอบ ติดตามผลของโครงการฯ	-	-	-	-	-
● กระบวนการจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลา และกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียน ต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	-	การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
● การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	-

ตารางที่ 3.1.1 โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

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

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การวิเคราะห์แผนงาน / โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	S1 กำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	4 (2 x 2)	ควบคุม	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงาน กับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ	4 (2 x 2)	ควบคุม	ศึกษาทำความเข้าใจรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและเป้าหมายของงาน สำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการติดตามผลของโครงการฯ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	O1 ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	กระบวนการจัดจ้าง	O2 ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR)	10 (2 X 2)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน
		O3 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	8 (2 X 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O4 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	12 (3 X 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O5 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	6 (2 X 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ
		O6 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	4 (1 X 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง
		O7 การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน	3 (1 X 3)	ควบคุม	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็น ข้อสงสัย

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	การทำสัญญาจัดจ้าง	O8 ขี้แฉงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	3 (1 X 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การกำกับโครงการฯ	O9 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	3 (1 X 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ ตาม TOR ที่ได้กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด
		O10 การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	12 (3 X 4)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		O11 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	3 (1 X 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน
		O12 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	6 (3 X 2)	ควบคุม	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ
		O 13 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	9 (3 X 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	9 (3 X 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียบเศรษฐกิจของประเทศ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	การกำกับโครงการฯ	F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่ เป็นไปตามแผน การทำงานใน สัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิก จ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	12 (3 X 4)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของ ทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มี การส่งมอบผลงานตามแผนงาน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจัดจ้าง	C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบ การดำเนินงานฯ	9 (3 X 3)	หลีกเลี่ยง	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อ สงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	C2 สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR)	3 (1 X 3)	รับความเสี่ยงไว้	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญา จ้างอย่างครบถ้วน	9 (3 X 3)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และ ผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมาย และ TOR
		C4 การจัดทำสัญญาจ้างต้อง พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้ เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	5 (1 X 5)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR
		C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ ทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	4 (1 X 4)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	การกำกับโครงการฯ	C6 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับ โครงการฯ	9 (3 X 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และ ประสานงานกับ เจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนิน โครงการ

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทานตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2559			ปี 2560									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.		
1. การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)																
S1	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย รัฐบาล และการมีส่วนร่วมของ เจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความ ต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	โครงการฯ ที่จัดทำขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการ ในการจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนา														กลจ.
S2	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ ชัดเจน และกำหนดแนวทางการ ดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาดำเนินงาน โครงการฯ ได้ตรงตามกรอบ TOR														กลจ.
S3	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการ รายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของ งานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับ การติดตามผลของโครงการฯ	คณะกรรมการกำกับฯ สามารถติดตามผล การดำเนินงานของที่ปรึกษา โครงการฯ ได้ชัดเจน														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									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.		
○1	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือ เชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการ ดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบาย รายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน	สำนักงานฯ สามารถ คัดเลือกบริษัทที่ปรึกษา ผู้เข้าร่วมยื่นข้อเสนอเพื่อ จัดทำโครงการฯ มากขึ้น														กลจ.
2. กระบวนการจัดจ้าง																
○2	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษา และตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของ ทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน	กรอบดำเนินงาน (TOR) มีความละเอียดรัดกุม และ ได้ทีมที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง														กลจ.
○3	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่ง ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตาม ระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่าย พัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดทำสัญญาจ้าง ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ รวดเร็ว														กลจ.
○4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่ง ดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของ ที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็ว ตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่าย งบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาฯ ได้ตรงตามกรอบระยะเวลา การเบิกจ่ายงบประมาณ														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2559			ปี 2560									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.		
O5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ ข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมี การเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทาง การพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อน การยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ	ไม่มีปัญหาข้อร้องเรียนและ สามารถชี้แจงรายละเอียด ข้อสงสัย ต่างๆ ได้อย่าง ชัดเจน														กลจ.
O6	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการ ตรวจสอบและควบคุมกระบวนการ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วย ความถูกต้อง	กระบวนการวิธีการจัดจ้างมี ความโปร่งใส														กลจ.
O7	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับ ฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดย พร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มี การสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย	การจัดจ้างมีความถูกต้อง โปร่งใสและเป็นไปตาม ระเบียบพัสดุฯ														กลจ.
C1	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้ สอบถามกับฝ่ายพัสดุ	เจ้าหน้าที่สำนักงานฯ มีความรู้ในเรื่องระเบียบ พสดุฯ และสามารถ ดำเนินการการปฏิบัติตาม ระเบียบได้ถูกต้อง														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2559			ปี 2560									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.		
O8	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่าย พัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียด ของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษา โครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกัน ทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง	กระบวนการจัดจ้างมี ความยุติธรรม โปร่งใสและ ไม่มีข้อร้องเรียนจากบุคคล ภายนอก														กลจ.
3. การทำสัญญาจัดจ้าง																
C2	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	สัญญาจ้างมีความชัดเจน ถูกต้องตามระเบียบ และ ตามวัตถุประสงค์														กลจ.
C3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงาน กับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตาม กฎหมายและ TOR	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และ ผู้รับจ้างเข้าใจตรงกันใน รายละเอียดสัญญา														กลจ.
C4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงาน กับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญา ให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไป ตาม TOR	สัญญาจ้างมีความถูกต้อง ครอบคลุมตาม TOR และ สำนักงานฯ เกิดประโยชน์ ในการดำเนินโครงการอย่าง แท้จริง														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2559			ปี 2560									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.		
C5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงาน กับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญา ให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วน	การทำสัญญาจัดจ้างมี รายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจน														กลจ.
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้าง ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การ จ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการ ดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการ ทำสัญญาจ้าง	การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ มีความเหมาะสมตาม ระยะเวลาการทำโครงการฯ และผลลัพธ์การส่งมอบงาน														กลจ.
4. การกำกับโครงการฯ																
C6	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมี การศึกษาระเบียบพัสดุฯ และ ประสานงานกับ จนท. พัสดฯเมื่อพบ ปัญหาในการดำเนินโครงการ	คณะกรรมการกำกับฯ ดำเนินการการปฏิบัติงาน ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ														กลจ.
O9	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบการทำงานของทีม ที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด ตาม TOR ที่ได้กำหนด	ได้ผลผลิตของโครงการที่มี ประสิทธิภาพและตรงตาม ระยะแผนงานที่กำหนด														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									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.		
○10	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษา โครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม แผนงานที่ได้กำหนด	โครงการแล้วเสร็จตรงตาม แผนงาน พร้อมทั้งมีการเบิก จ่ายเงินค่าจ้างตรงตาม สัญญาจ้าง														กลจ.
○11	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษา โครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับมี การกำหนดรูปแบบของรายงานผล การดำเนินงานให้ชัดเจน	การดำเนินงานมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง สามารถติดตามผลการ ปฏิบัติงานได้จากรายงาน ความก้าวหน้า ของโครงการ														กลจ.
○12	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่ เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็น คณะกรรมการกำกับฯ	ผลลัพธ์โครงการสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ตรงตาม ความต้องการ														กลจ.
○13	คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผล การดำเนินการตามสายบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้า และเนื้อหาโดยสรุป	สามารถดำเนินการตาม กำหนดระยะเวลาและ ลดข้อผิดพลาดของการ ดำเนินการได้														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2559			ปี 2560								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.
F2	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการ ติดตามผลการทำงานของทีมงานที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตาม แผนงาน	สามารถดำเนินการตาม กำหนดระยะเวลาและลด ข้อผิดพลาดของการ ดำเนินการได้														กลจ.

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12
สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่

**ตารางที่ 3.2.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล**

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ผลประโยชน์ของการศึกษา	กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ	-	บริษัทที่ปรึกษายื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ แต่ไม่ตรงวัตถุประสงค์ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ				
การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ	ที่ปรึกษาโครงการฯที่ได้รับคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลาในกรณีที่เกิดข้อร้องเรียนต่างๆ ของคณะกรรมการจัดจ้างฯไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน		การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ที่จะประสงค์จะเข้าร่วมโครงการหรือที่ไม่ผ่านการคัดเลือก		มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดจ้าง	การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นภาระข้อต่อรองต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	
● การกำกับโครงการฯ	ผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	-	-	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	

**ตารางที่ 3.2.2 : โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่
การบริหารความเสี่ยง**

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของ ผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)	การกำหนดกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	S1 กำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ไม่ครบถ้วน ชัดเจนส่งต่อการ ดำเนินการจ้างและการใช้ ผลประโยชน์ของการศึกษา	4 (2 x 2)	ควบคุม	- พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลที่ เกี่ยวข้อง - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดง ความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการก่อน กำหนด TOR
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการ ทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่าง ดำเนินโครงการ	2 (1 x 2)	ควบคุม	ศึกษาและทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และ หารือแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่สำนัก พัฒนาภาคและที่ปรึกษาเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันให้ ชัดเจน
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและเป้าหมายของ งานสำหรับตรวจสอบติดตามผล ของโครงการฯ	4 (2 x 2)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการจัดทำเป้าหมายของงานเป็นระยะๆ โดยยึดตามแผนการทำงานตามสัญญาจ้าง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การดำเนินการจ้างที่ ปรึกษาเพื่อดำเนิน โครงการ	O1 ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการ คัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติ ตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	6 (2 x 3)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการประสาน ติดตามความก้าวหน้าการ ดำเนินงานกับที่ปรึกษา โดยกำหนดรายละเอียดการ ดำเนินงานที่มีกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จตามลำดับ เพื่อให้เป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) อย่าง ใกล้ชิด

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสียหาย
		O2 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	4 (2 x 2)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการชี้แจงให้ครบทุกขั้นตอนการดำเนินการ
		O3 ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้า	6 (2 x 3)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและระยะเวลาแล้วเสร็จเพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับการดำเนินงานให้แล้วเสร็จได้ทันตามกำหนด ตลอดจนหารือกับทางฝ่ายพัสดุทุกขั้นตอน
		O4 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	4 (2 x 2)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการ มีการเตรียมการเพื่อรองรับการดำเนินการจัดจ้างให้ทันเวลา ตลอดจนในกรณีที่มีปัญหาต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็วและถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ
		O5 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างๆ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	4 (2 x 2)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการ จัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดไว้เป็นการล่วงหน้า โดยประสานการทำงานร่วมกับฝ่ายพัสดุ เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน พร้อมสำหรับการตอบคำถามในทุกกรณี
		O6 การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน	3 (1 x 3)	ควบคุม	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกรายเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O7 ขี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	12 (4 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การกำกับโครงการฯ	O8 การดำเนินโครงการล่าช้าผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานของที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษาหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ และกำหนดรายละเอียดเนื้อหาของการศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมกับวงเงินการเบิกจ่าย
	การกำกับโครงการ	F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ ติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงานที่กำหนด
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตาม กฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	การกำกับโครงการ	C1 มีข้อบกพร่องในการกำกับโครงการตามระเบียบพัสดุเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ	6 (2 x 3)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการได้เชิญฝ่ายพัสดุชี้แจงเกี่ยวกับการกำกับโครงการและข้อพึงระวังในการดำเนินโครงการฯ
		C2 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการของที่ปรึกษาไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง	3 (1 x 3)	ควบคุม	ฝ่ายเลขานุการหารือกับฝ่ายพัสดุ โดยตรวจสอบการดำเนินการตามสัญญาจ้างอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

ตารางที่ 3.2.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
S1	พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ เจ้าหน้าที่ในการแสดงความ คิดเห็น พร้อมทั้งประชุมหารือ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการก่อนกำหนด TOR	มีการกำหนดขอบเขต การดำเนินงาน (TOR) ที่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการ จ้างและการใช้ ผลประโยชน์ของ การศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ														สนภ. กจ.
S2	ศึกษาและทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนว ทางการดำเนินการของ เจ้าหน้าที่และทำความเข้าใจ ร่วมกับที่ปรึกษาฯ	มีกรอบ TOR ที่กำหนด แผนงานและวิธีการ ดำเนินงานให้เป็นตาม วัตถุประสงค์ในการ ทำงานกับที่ปรึกษาใน ระหว่างดำเนิน โครงการฯ ตามขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในสัญญา จ้างที่ปรึกษา														สนภ. กจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
S3	จัดทำกรอบ TOR ให้ครอบคลุม เนื้อหาและเป้าหมายที่กำหนด ไว้ในการศึกษา พร้อมกับการกำหนด วิธีการรายงานความก้าวหน้า และผลผลิตของงานที่จะส่งมอบ ในแต่ละงวดสำหรับการติดตาม ผลของโครงการฯ	รายงานความก้าวหน้า และเป้าหมายของงาน สำหรับตรวจสอบ ติดตามผลของ โครงการฯ เป็นไปตาม สัญญาจ้างที่ปรึกษา														สนภ. กจ.
O1	จัดทำ TOR ให้มีความละเอียด รัดกุม มีการศึกษาและ ตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของ ทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ได้ที่ปรึกษาโครงการที่ ได้รับการคัดเลือกที่มี ศักยภาพเพียงพอตามที่ กรอบการดำเนินงาน (TOR) กำหนด														สนภ. กจ.
O2	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควร ศึกษา TOR และข้อมูลที่ เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับให้ ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ ปรึกษามารับฟังแนวทางการ พิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาก่อน การยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำ โครงการฯ	ไม่มีการร้องเรียนจากผู้ ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่าน การคัดเลือกหรือการจัด จ้าง														สนภ. กจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ ตาม TOR และระเบียบพัสดุฯ														สนภ. กจ. ฝ่ายพัสดุ
○4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างเป็นไปตามกรอบระยะเวลาและการเบิกจ่ายงบประมาณตาม TOR และระเบียบพัสดุฯ														สนภ. กจ. ฝ่ายพัสดุ
○5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ	คณะกรรมการจัดจ้างฯ สามารถจัดสรรเวลาและชี้แจงข้อสงสัยและข้อร้องเรียนได้อย่างชัดเจน														สนภ. กจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O6	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกฝ่ายเข้าร่วม รับฟังการชี้แจงแนวทางการจัด จ้างโดยพร้อมเพรียงกันและเปิด โอกาสให้มีการสอบถามได้ทุก ประเด็นข้อสงสัย	การเปิดโอกาสให้ที่ ปรึกษาเข้าร่วมสอบถาม ข้อมูลในการดำเนิน โครงการอย่างเท่าเทียม และโปร่งใส														สนภ. กจ.
O7	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่าย พัสดุชี้แจงรายละเอียดของ เอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษา โครงการฯ ให้มีความเข้าใจทั้ง 2 ฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง	มีผลการศึกษาในแต่ละ ขั้นเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ กำหนดตามสัญญา														สนภ. กจ.
O8	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด ตามแผนงานที่ได้กำหนด	การดำเนินโครงการ เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนดไว้ในสัญญา														สนภ. กจ.
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับ จ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ การจ่ายเงินให้เหมาะสมตาม แผนการดำเนินงานของที่ ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง	การจัดสรรวงเงินสำหรับ เบิกจ่ายในการดำเนิน โครงการฯ มีความ เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ ในแต่ละงวด														สนภ. กจ. ฝ่ายพัสดุ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
F2	คณะกรรมการกำกับฯ ติดตาม ผลการทำงานของทีมที่ปรึกษา โครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มี การส่งมอบผลงานตามแผนงาน	ผลการดำเนินงานตาม โครงการฯ เป็นไปตาม แผนการทำงานใน สัญญาจ้าง และมีการ เบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษา เป็นไปตามที่กำหนด														สนภ. กจ.
C1	ประสานฝ่ายพัสดุเพื่อชี้แจง เกี่ยวกับการกำกับโครงการและ ข้อพึงระวังในการดำเนิน โครงการ	มีความเข้าใจที่ถูกต้องใน การกำกับโครงการตาม ระเบียบพัสดุ เนื่องจาก มีการศึกษาระเบียบ พัสดุฯ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ พัสดุทุกขั้นตอน														สนภ. กจ. ฝ่ายพัสดุ
C2	ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ โดย ตรวจสอบการดำเนินการตาม สัญญาจ้างอย่างละเอียดทุก ขั้นตอน	การดำเนินการตาม สัญญาจ้าง มีความ ละเอียด ถูกต้องและ ชัดเจน เป็นไปตาม แผนการดำเนินงาน และระเบียบพัสดุฯ														สนภ. กจ. ฝ่ายพัสดุ

โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่าย
ของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ

ตารางที่ 3.3.1 โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● กระบวนการจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมีศักยภาพไม่เพียงพอตามที่ TOR กำหนด	ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	-	การคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง	-	-	-	-
● การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	-	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	-

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การกำกับโครงการ	ผลการศึกษาในแต่ละขั้นตอนไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดและส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	-	คณะกรรมการการกำกับฯ พิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ ล่าช้าและส่งผลให้การเบิกจ่ายแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	-	-	-
การนำฐานข้อมูลมาใช้	บุคลากรในสำนักไม่สามารถนำฐานข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้	ฐานข้อมูลไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนแยกตามช่วงอายุ และไม่มีความครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ	-	-	-	เจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกสำนักไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลดังกล่าว	-	-	-

ตารางที่ 3.3.2 โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ

การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การติดตามประเมินผลและการพัฒนาตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม					
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ					
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	กระบวนการจัดจ้าง	O1 ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมีศักยภาพไม่เพียงพอตามที่กรอบการดำเนินงาน (TOR) กำหนด	4 (1 x 4)	หลีกเลี่ยง	จัดทำ TOR ให้มีความละเอียดรัดกุม โดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน
		O2 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ร่วมกับฝ่ายพัสดุ พิจารณาหลักเกณฑ์และขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาอย่างละเอียด เพื่อให้การใช้งบประมาณคุ้มค่าและได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยยึดระเบียบพัสดุฯ เคร่งครัด
		O3 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ได้ใช้ระเบียบพัสดุฯ มาเป็นเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O4 การคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง	1 (1 x 1)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษา TOR และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของพัสดุฯ ให้ครบถ้วน อีกทั้งเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การทำสัญญาจัดจ้าง	O5 ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	1 (1 x 1)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ได้ใช้ระเบียบพัสดุฯ มาเป็นเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด
	การกำกับโครงการ	O6 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดใน TOR หรือสัญญา และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	8 (2 x 4)	หลีกเลี่ยง	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด
		O7 การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	8 (2 x 4)	หลีกเลี่ยง	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		O8 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	1 (1 x 1)	ควบคุม	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
	การนำฐานข้อมูลมาใช้	O9 บุคลากรในสำนักไม่สามารถนำฐานข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้	4 (1 x 4)	หลีกเลี่ยง	กำหนดให้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยและสัมมนาเผยแพร่ผลการศึกษาฐานข้อมูลดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในสำนักเกี่ยวกับลักษณะและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่รายงานการศึกษานับสมบูรณให้แก่บุคลากรภายในสำนักเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์รายได้ รายจ่าย และการออมของประชาชนต่อไป

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O10 ฐานข้อมูลไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนแยกตามช่วงอายุได้และไม่มีครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ	8 (2 x 4)	ควบคุม	- <u>ขั้นตอนการออกแบบแผนการสำรวจ</u> กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทางสถิติเป็นคณะกรรมการกำกับการดำเนินโครงการฯ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของแผนการสำรวจข้อมูล และกำหนดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกำกับการดำเนินโครงการฯ และที่ปรึกษาตั้งแต่ก่อนขั้นตอนการออกแบบแผนสำรวจจนถึงนำเสนอแผนการสำรวจข้อมูล เพื่อสร้างเข้าใจที่ชัดเจนและตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างแผนการสำรวจข้อมูลและวัตถุประสงค์ของการใช้ฐานข้อมูล - <u>ขั้นตอนการลงพื้นที่สำรวจข้อมูล</u> กำหนดให้มีการส่งเจ้าหน้าที่จากสำนักงานลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบกระบวนการเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และสะท้อนการใช้จ่ายของประชาชนอย่างแท้จริง
		O11 เจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกสำนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลดังกล่าว	4 (1 x 4)	หลีกเลี่ยง	กำหนดให้ที่ปรึกษาดัดสนเนื้อหาเผยแพร่ผลการศึกษาและการนำฐานข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ ที่สำคัญจากการนำฐานข้อมูลไปใช้ให้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	กระบวนการจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้างตามแนวปฏิบัติของทางราชการ
	การกำกับโครงการ	F2 ผลการดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	8 (2 x 4)	หลีกเลี่ยง	คณะกรรมการกำกับและฝ่ายเลขานุการฯ ของโครงการประสานงานกับที่ปรึกษาให้จัดส่งผลผลิตตามที่กำหนดระยะเวลาไว้ในสัญญา

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	การทำสัญญาจัดจ้าง	C1 สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และ ล่าช้า	6 (2 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วน เป็นไปตาม TOR และระเบียบพัสดุฯ
		C2 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่าย ในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับ ผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้เป็นไปตาม TOR ตามระเบียบพัสดุฯ
		C3 การจัดทำสัญญาจ้างต้อง พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้ เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	6 (2 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายเลขาฯ ของ โครงการประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบ สัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนตามระเบียบ พัสดุฯ
		C4 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ ทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบ การดำเนินงานฯ	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตามระเบียบพัสดุฯ

ตารางที่ 3.3.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○1	จัดทำ TOR ให้มีความละเอียด รัดกุม โดยมีการศึกษาและ ตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของ ทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ได้ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการ คัดเลือกที่มีศักยภาพเพียงพอตามที่ กรอบการดำเนินงาน (TOR) กำหนด														สศม.
○2	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ร่วมกับ ฝ่ายพัสดุ พิจารณาลักษณะ และขั้นตอนการคัดเลือกที่ ปรึกษาอย่างละเอียด เพื่อให้การ ใช้งบประมาณคุ้มค่าและได้ ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยยึด ระเบียบพัสดุฯ คร่งครัด	สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษา โครงการฯ ได้ทันตามแผนการเบิกจ่าย งบประมาณ														สศม./ ฝ่ายพัสดุ
○3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ได้ใช้ ระเบียบพัสดุฯ มาเป็นเกณฑ์ พิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา และ ทำสัญญาตาม กรอบ ระยะเวลาการเบิกจ่าย งบประมาณ โดยประสานกับทีม ที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่าง ต่อเนื่อง	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษา โครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้าง เป็นไปตามกรอบระยะเวลาและการ เบิกจ่ายงบประมาณตาม TOR และ ระเบียบพัสดุฯ														สศม./ ฝ่ายพัสดุ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
O4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษา TOR และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของพัสดุฯ ให้ครบถ้วน อีกทั้งเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ	ได้ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกที่มีศักยภาพเพียงพอตามที่กรอบการดำเนินงาน (TOR) กำหนด โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของราชการเป็นสำคัญ														สศม./ ฝ่ายพัสดุ
O5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ได้ใช้ระเบียบพัสดุฯ มาเป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา และทำสัญญาตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด	ได้สัญญาที่มีความถูกต้อง รัดกุม เป็นไปตามกรอบระยะเวลาและข้อตกลงที่กำหนดใน TOR														สศม./ ฝ่ายพัสดุ
O6	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด	ผลการศึกษาในแต่ละชั้นเป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา														สศม.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
๐7	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด	ผลการศึกษาในแต่ละชั้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา														สศม.
๐8	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักที่มีประสบการณ์ด้านข้อมูลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักและหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ ด้วยโครงการฯ														สศม./สขส./สสช.
๐9	กำหนดให้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยและสัมมนาเผยแพร่ผลการศึกษาฐานข้อมูลดังกล่าวเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในสำนักเกี่ยวกับลักษณะและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่รายงานการศึกษาระดับสมบูรณ์ให้แก่บุคลากรภายในสำนักเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์รายได้ รายจ่าย และการออมของประชาชนต่อไป	เจ้าหน้าที่ สศม.ได้รับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลดังกล่าว รวมทั้งสามารถนำฐานข้อมูลมาใช้ประกอบการวิเคราะห์การใช้จ่ายของประชาชนจำแนกตามอายุ														สศม.
๐10	- <u>ขั้นตอนการออกแบบแผนการสำรวจ</u> กำหนดให้มีผู้เชี่ยวชาญทางสถิติเป็นคณะกรรมการกำกับการดำเนินโครงการฯ เพื่อ	ได้แผนการสำรวจข้อมูลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้ฐานข้อมูล และความครอบคลุมของการลงพื้นที่สำรวจข้อมูลตามที่กำหนด														สศม.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
	ตรวจสอบความครอบคลุมของ แผนการสำรวจข้อมูลและความ สอดคล้องระหว่างการออกแบบ แผนการสำรวจกับวัตถุประสงค์ ของการใช้ฐานข้อมูล และ กำหนดให้มีการประชุมร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการกำกับ โครงการฯ และที่ปรึกษาตั้งแต่ ก่อนขั้นตอนการออกแบบแผน สำรวจจนถึงนำเสนอแผนการ สำรวจข้อมูล เพื่อสร้างเข้าใจที่ ชัดเจนและตรวจสอบความ สอดคล้องกันระหว่างแผนการ สำรวจข้อมูลและวัตถุประสงค์ ของการใช้ฐานข้อมูล - <u>ขั้นตอนการลงพื้นที่สำรวจ ข้อมูล</u> กำหนดให้มีการส่ง เจ้าหน้าที่จากสำนักงานลงพื้นที่ เพื่อตรวจสอบกระบวนการเก็บ ข้อมูลให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ และสะท้อนการใช้จ่ายของ ประชาชนอย่างแท้จริง	ไว้ในแผนการสำรวจข้อมูล														

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
○11	กำหนดให้ที่ปรึกษาจัดสัมมนาเผยแพร่ผลการศึกษาและการนำฐานข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ รวมข้อจำกัดต่างๆ ที่สำคัญจากการนำฐานข้อมูลไปใช้ให้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน	เจ้าหน้าที่ สศช. ได้รับองค์ความรู้ความเข้าใจ และข้อจำกัดต่างๆ ที่สำคัญของการนำฐานข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์														สศม.
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้างตามแนวปฏิบัติของทางราชการ	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการดำเนินโครงการฯ มีความเหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวด														สศม./ฝ่ายพัสดุ
F2	คณะกรรมการกำกับและฝ่ายเลขฯ ของโครงการประสานงานกับที่ปรึกษาให้จัดส่งผลผลิตตามที่กำหนดระยะเวลาไว้ในสัญญา	ผลการดำเนินงานโครงการฯ เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และมีการเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาเป็นไปตามที่กำหนด														สศม.
C1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR และระเบียบพัสดุฯ	มีความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ร่วมกับเจ้าหน้าที่พัสดุทุกขั้นตอน														สศม./ฝ่ายพัสดุ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
C2	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และ ผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ เป็นไปตาม TOR ตามระเบียบ พัสดุฯ	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายใน การดำเนินโครงการฯ มีความ เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวด และเป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ														สศม./ ฝ่ายพัสดุ
C3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่าย เลขาฯ ของโครงการประสานงาน กับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบ สัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ ถ้วนตามระเบียบพัสดุฯ และเอื้อ ประโยชน์ให้กับทั้งผู้ว่าจ้างและ ผู้รับจ้างอย่างเหมาะสม															สศม./ ฝ่ายพัสดุ
C4	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนตามระเบียบพัสดุฯ															สศม./ ฝ่ายพัสดุ

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ตารางที่ 3.4.1 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program)	บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม	หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือ ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด	การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น	บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน	การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร	บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	-	บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

ตารางที่ 3.4.2 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	-	-	-	-	-
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรม ที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	O1 บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	12 (3 x 4)	ควบคุม	กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O2 ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตร อบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน แผนฝึกอบรม	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวน เพื่อปรับแผนเป็นระยะ ให้ สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล
		O3 หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของ บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	4 (2 x 2)	ควบคุม	ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)
		O4 การจัดฝึกอบรมไม่สามารถ ดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่ กำหนด	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี
		O5 บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาส ในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจใน การพัฒนาตนเอง	2 (2 x 1)	ควบคุม	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต
		O6 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือ คัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตร หลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของ ผู้บริหารระดับสูง	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อ ประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติใน ขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การส่งบุคลากร เข้ารับการอบรมหลักสูตร ภายนอก	O7 บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาส ในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และ ทักษะตามความจำเป็น	9 (3 x 3)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม
		O8 บุคลากรจำนวนหนึ่ง ยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	12 (3 x 4)	ควบคุม	กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O9 หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรง กับความต้องการและไม่สามารถ ตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการ	1 (1 x 1)	ควบคุม	ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม
		O10 การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตร ภายนอก ไม่สามารถกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตาม แผน	4 (2 x 2)	ควบคุม	กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่ จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตร หลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ
		O11 การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรม ภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบ ทุกหลักสูตร	1 (1 x 1)	รับความเสี่ยงไว้	รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตร อบรมของ สศช.
		O12 บุคลากร สศช. บางส่วน ขาด โอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และ ตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	2 (2 x 1)	ควบคุม	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต
		O13 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่ง บุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้า อบรม

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O14 บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น	9 (3 x 3)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	F1 การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น	6 (2 x 3)	ควบคุม	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ
	การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	F2 หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	4 (2 x 2)	ควบคุม	รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรม และกั้นงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / ระเบียบ (Compliance Risk : C)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	C1 การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	4 (1 x 4)	ควบคุม	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด
	การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	-	-	-	-

ตารางที่ 3.4.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									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.สศช.
○2	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวนเพื่อ ปรับแผนเป็นระยะให้ สอดคล้องกับนโยบาย/ มาตรการของรัฐบาล	สามารถนำแผน ไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม														กพร.สศช./ คณะกรรมการพัฒนา บุคลากรและ คัดเลือกผู้สมัครรับ ทุนการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ของ สศช.
○3	ดำเนินการสำรวจความ ต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)	สรุปความ ต้องการฝึกอบรม ของบุคลากร สศช. และความจำเป็น ในการฝึกอบรม														กพร.สศช./ ทุกสำนัก/กลุ่มงาน

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
○4	จัดทำแผนปฏิบัติการในการ จัดฝึกอบรมประจำปี	มีแผนปฏิบัติการ จัดอบรมที่มี กำหนดระยะเวลา การอบรม กลุ่ม เป้าหมาย และ ค่าใช้จ่าย														กพร.สศช.
○5	เพิ่มโอกาสและช่องทางการ รับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการ จัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร การจัดหลักสูตร อบรมอย่างทั่วถึง														กพร.สศช./ปชส./ IT
○6	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อ ประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุป เสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา คัดเลือกผู้เข้าอบรม ในแต่ละหลักสูตร														กพร.สศช./ฝจท.
○7	จัดทำข้อมูลประวัติการ ฝึกอบรมรายบุคคลให้ สมบูรณ์ เพื่อประกอบการ พิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้เข้า อบรมในแต่ละ หลักสูตรเป็นไป เป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสม														กพร.สศช.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○8	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การส่งผู้เข้าอบรม หลักสูตรภายนอก ตรงตามความ ต้องการพัฒนา บุคลากรของ สศช.														กพร.สศช.
○9	ติดตามประเมินผลหลักสูตร ที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา ส่งผู้เข้าอบรม หลักสูตรภายนอก ในครั้งต่อไป														กพร.สศช.
○10	กำหนดเป้าหมายจำนวน หลักสูตรและจำนวนคนที่ จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตร หลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้า อบรมและหลักสูตรอื่นๆ	สศช. สามารถ ส่งบุคลากรอบรม หลักสูตรภายนอก ได้ตามความจำเป็น														กพร.สศช.
○11	รวบรวมหลักสูตรภายนอก และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและ แนวทางการจัดหลักสูตร อบรมของ สศช.	มีข้อมูลประกอบ การหลักสูตรอบรม ของ สศช. ในระยะ ต่อไป														กพร.สศช.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
○12	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสารหลักสูตรอบรมภายนอกอย่างทั่วถึง														กพร.สศช./ปชส./IT
○13	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาและตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบการพิจารณา คัดเลือกและส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตร														กพร.สศช./ฝจท.
○14	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้ที่จะส่งเข้าอบรมในแต่ละหลักสูตร เป็นไปเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม														กพร.สศช.
F1	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ	การดำเนินการจัดอบรมถูกต้องตามระเบียบราชการ														กพร.สศช./ฝกค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2559			ปี 2560								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
F2	รวบรวมข้อมูลหลักสูตร ภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุป หลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรม และกันงบประมาณไว้ สำหรับส่งผู้เข้าอบรม	สศช. สามารถส่งผู้ เข้าอบรมหลักสูตร ภายนอกได้ตาม ความจำเป็น														กพร.สศช.
C1	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด ฝึกอบรมให้เข้าใจ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตร อบรมทุกขั้นตอน โดยยึด ตามระเบียบที่กำหนด	การจัดอบรม ถูกต้องตาม ระเบียบราชการ ไม่มีปัญหาเมื่อมี การตรวจสอบใน ภายหลัง														กพร.สศช.