

แผนบริหารความเสี่ยง สศช.

สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

โดย คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สศช.

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
ส่วนที่ 2 บทบาทภารกิจ สศช.	3
ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร ของ สศช.	7
ส่วนที่ 4 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	10
ส่วนที่ 5 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สศช.	18
ภาคผนวก ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง	
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	- 1 -
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	- 2 -
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน	- 4 -
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ	- 6 -

1.1

หลักการและเหตุผล

1.1.1 การปฏิรูประบบราชการปัจจุบัน ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งราชการและรัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์การทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี อันรวมถึงการมีแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกในการป้องกันหรือตรวจสอบความไม่ถูกต้อง ความไม่พึงประสงค์ และความไม่โปร่งใส เป็นเรื่องที่มีความสอดคล้องกับบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในประเด็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 รวมทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Based Management)

1.1.2 การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอนให้องค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของ สศช. รวมทั้งให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล แผนบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนี้

- 1) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ สศช.
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของ สศช. ทราบถึงแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
- 3) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ สศช. เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- 4) เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายแก่องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 5) เพื่อให้เกิดการบูรณาการในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและมีมาตรฐานเดียวกัน
- 6) เพื่อเพิ่มคุณค่า และสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้าราชการของ สศช. ว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1.2.1 เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.

1.2.2 เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานฯ มีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมายเงื่อนไขสัญญาข้อตกลง ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และพันธกิจของ สศช. อย่างถูกต้องและครบถ้วน

ส่วนที่ 2

บทบาทภารกิจ สศช.

2.1

บทบาทและภารกิจของ สศช.

ภาระหน้าที่ของ สศช. เป็นภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 ได้แก่

2.1.1 ภาระหน้าที่ตามกฎหมาย

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและการแปลงแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ
- 2) การวิเคราะห์งบประมาณของรัฐบาล และการวิเคราะห์โครงการและแผนงานการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐบาล
- 3) การพัฒนาข้อมูลเพื่อการวางแผน ได้แก่ การจัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ
- 4) การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งการพัฒนาตัวชี้วัดการพัฒนาประเทศ

2.1.2 ภาระหน้าที่ตามนโยบาย

- 1) การจัดทำวาระแห่งชาติ
- 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ตามนโยบายรัฐบาลและผลักดันโครงการพัฒนา

เพื่อให้การดำเนินงานของ สศช. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ บนพื้นฐานหลักวิชาการ มีความเชื่อมั่นในข้อมูล รวมทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนมีทิศทางการพัฒนาที่สมดุล มีประสิทธิภาพสูง และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ สศช. คือ

“เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง”

จากบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 และกฎหมายสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สศช. จึงได้กำหนดพันธกิจสำคัญ 3 ประการ เพื่อให้องค์กรก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ หน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก และหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ โดยมีการกิจที่สำคัญๆ ภายใต้อะแต่ละพันธกิจ ดังนี้

พันธกิจที่ 1 หน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล โดยมีการกิจที่สำคัญ อันได้แก่

1) การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี โดยในปัจจุบันคือแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อความอยู่ดีมีสุขร่วมกันของสังคมไทย และการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ รวมทั้งผลักดันสู่การปฏิบัติ อาทิ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ การพัฒนาการท่องเที่ยว การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาภาคการเตรียมการรองรับยุคสังคมผู้สูงอายุ เป็นต้น

2) การศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะนโยบายด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อรัฐบาล หรือประกอบการประชุมคณะรัฐมนตรี เช่น การพัฒนาพื้นที่ลงทุนภาคใต้ เป็นต้น

3) การวิเคราะห์งบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดกรอบงบประมาณลงทุนประจำปีของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การลงทุนมีทิศทางและปริมาณที่ถูกต้องเหมาะสม โดยพิจารณาและให้ความเห็นก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติ และให้ความเห็นเรื่องโครงการเงินกู้ของภาครัฐ และร่วมกับกระทรวงการคลัง จัดทำแผนเงินกู้ประจำปีก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติ

4) การพิจารณาและให้ความเห็นเรื่องโครงการร่วมทุนระหว่างรัฐและเอกชน เช่น โครงการขนส่งมวลชนระบบราง เป็นต้น ก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติ ตลอดจนการวิเคราะห์โครงการที่สำคัญของกระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งประสานแผนงานและโครงการพัฒนาเหล่านั้น เพื่อวางแผนส่วนรวมตามระยะเวลาที่กำหนด และกำลังทรัพยากรของประเทศ

5) เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการระดับชาติที่สำคัญ เช่น คณะกรรมการคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ และคณะกรรมการ กรอ. เป็นต้น

6) จัดทำรายงานสรุปสภาวะของประเทศเสนอนายกรัฐมนตรี หลังจากได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง และเป็นเลขานุการในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

7) เป็นฝ่ายเลขานุการและหน่วยงานประสานหลัก (National Secretariat) ของกรอบความร่วมมือในอนุภูมิภาค เช่น กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (GMS) และแผนงานพัฒนาเขตเศรษฐกิจ 3 ฝ่าย อินโดนีเซีย – มาเลเซีย – ไทย (IMT-GT)

8) เป็นหน่วยงานประสานและผลักดันการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง และธนาคารสมอง ตามแนวพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ

พันธกิจที่ 2 หน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligent Unit)

โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลและเฝ้าระวังภัยเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล (Warning Center) ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีภารกิจที่สำคัญอันได้แก่

1) จัดทำตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือ GDP รายไตรมาสและรายปี และจัดทำประมาณการเศรษฐกิจ ซึ่งครอบคลุมภาวะเศรษฐกิจด้านต่างๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจโลก ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศทั้งในด้านอุปสงค์ ด้านการผลิต การจ้างงาน สถานการณ์ด้านการเงิน สถานการณ์ด้านราคา การคลังและหนี้สาธารณะ รวมทั้งการนำเสนอประเด็นนโยบายการบริหารเศรษฐกิจมหภาค นอกจากนี้ยังสนับสนุนการจัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมรายจังหวัด

2) จัดทำรายงานภาวะสังคมรายไตรมาสและรายเดือน เพื่อสะท้อนภาวะสังคมโดยรวมและการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมทั้งจัดทำข้อมูลด้านสังคมที่สำคัญ เช่น เส้นความยากจน และรายงานผลการพัฒนาตามเป้าหมายแห่งสหัสวรรษ (MDGs) เป็นต้น

3) พัฒนาการจัดทำข้อมูลสถิติบัญชีประชาชาติของประเทศไทยให้มีความทันสมัยตามมาตรฐานสากลทัดเทียมนานาประเทศ

พันธกิจที่ 3 หน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) ที่แสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจที่สำคัญ อันได้แก่

1) พัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์การพัฒนา อาทิ ดัชนีอยู่ดีมีสุข ซึ่งวัดผลลัพธ์การพัฒนาโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง ดัชนีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ วัดคุณภาพการพัฒนาทางเศรษฐกิจรวมกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดัชนีการพัฒนาที่ยั่งยืน วัดประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดัชนีความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทย โดยประมวลจุดเด่นของดัชนีทั้ง 3 ชุดดังกล่าวข้างต้นเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ประเมินผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10

2) เป็นองค์กรกลางในการสร้างเครือข่ายการศึกษาวิจัย และเรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสนับสนุนให้ภาคส่วนต่างๆ นำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะการเสนอแนะแนวทางการดำเนินโครงการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้มูลนิธิพัฒนาไทยของ สศช. เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนร่วมกับภาคีการพัฒนาต่างๆ

3) จัดทำแผนงาน Knowledge Management เพื่อสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ใน สศช. ให้เป็นกลไกช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ สศช. ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างฐานความรู้ระยะยาว โดยได้ดำเนินโครงการ/แผนงานต่างๆ อาทิ โครงการพัฒนาระบบ KMIS ห้องสมุด e-Library การจัดการความรู้ การคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด การสร้างองค์ความรู้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงสู่สังคมไทย

4) พัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้นและอย่างต่อเนื่อง โดย 1) การจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะด้าน 2) การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้กับธนาคารโลก และองค์กรระหว่างประเทศ 3) การจัดส่งข้าราชการไปศึกษาต่อต่างประเทศในระดับปริญญาโท/เอก และอบรมในต่างประเทศ เพื่อเตรียมสร้างบุคลากรรุ่นใหม่และเสริมฐานความรู้ระยะยาว

5) เป็นศูนย์เผยแพร่ข้อมูลและสิ่งพิมพ์ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ณ ห้องสมุดสุริยानุวัตร สศช. เพื่อให้บริการหนังสือ เอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ และข้อมูลออนไลน์ ของ OECD ซึ่งเป็นองค์ความรู้ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆ ที่เป็นสมาชิกกว่า 30 ประเทศ

การบริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขปัจจัยสถานะแวดล้อม ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และการคำนึงถึงความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพผลและประสิทธิภาพภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) สศช. จึงได้กำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร รวมทั้งทำนเลขาธิการ ได้มอบแนวทางการทำงานของ สศช. ไว้ ดังนี้

3.1**วัฒนธรรมองค์กร**

- 3.1.1 เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 3.1.2 เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม
- 3.1.3 มีระบบธรรมาภิบาล
- 3.1.4 บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร

3.3**ค่านิยม สศช.**

มุ่งมั่น ทุ่่มเท เพื่อพัฒนาประเทศและประโยชน์สุขแก่สังคม ด้วยคุณธรรม ตามหลักวิชาการ อย่างมีอาชีพ

3.4**แนวทางการทำงานของ สศช.**

สำหรับแนวทางการทำงานที่เลขาธิการฯ มอบให้เจ้าหน้าที่ มี 4 ประการ ได้แก่

- 3.4.1 ต้องรักษาองค์กร โดยยึดหลักวิชาการและข้อมูลที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน รอบคอบ ทันต่อสถานการณ์ โดยจะต้องถือว่าเป็นองค์กรที่จะต้องมีหน้าที่สนับสนุนฝ่ายบริหารในการดำเนินยุทธศาสตร์และนโยบาย
- 3.4.2 ต้องมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจในมิติของเศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมิติทางด้านการเมืองที่เรียกว่า Political Economy ซึ่งต้องสะท้อนต่อความเป็นจริงทางสังคมและความต้องการของประชาชน

3.4.3 ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ๆ ให้เข้าใจถึงการทำงานขององค์กรต่างๆ ของโลก สามารถสื่อสารและเชื่อมโยงได้ทุกรูปแบบในลักษณะเครือข่ายและการสื่อสารผ่าน cyber space ได้

3.4.4 ต้องมีความรับผิดชอบต่องาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และต้องสัมผัสกับความเป็นจริง ทั้งในระดับสังคมในชนบท และเกษตรกรผู้ยากไร้ ซึ่งเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ของประเทศ เพื่อทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

3.5

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

การบริหารราชการในปัจจุบันได้ใช้หลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความคุ้มค่า เปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน สศช. ได้ปรับเปลี่ยนวิธีทำงานที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self - Assessment) และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และดำเนินการต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของ สศช. ให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ สศช. สู่ระดับมาตรฐานสากล ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ ดังนี้

3.5.1 มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และยังสนับสนุนการทำงานในลักษณะของคณะทำงานหรือทีมงานในแนวราบ (Task Force) เพื่อให้การดำเนินงานของ สศช. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าประสงค์และพันธกิจขององค์กร

3.5.2 ผู้บริหารของ สศช. ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมตามคติประจำใจของพระยาสุรียานุวัตรที่ว่า “ธรรม ย่อมอารักขาผู้ประพฤติธรรม” ตามหลักธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม และ ผลประโยชน์ของประเทศชาติและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

3.5.3 มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการบูรณาการแผนงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร

3.5.4 ยึดหลักการดำเนินการเชิงรุกและการปรับตัวที่เห็นมิตินโยบายและมิติพื้นที่ รวมทั้งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ครบวงจรของการวางแผน คือ การทบทวน การวิเคราะห์ปัจจัยการวางแผน การผลักดันไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล

3.5.5 ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดกลุ่มผู้รับบริการอย่างชัดเจน รวมทั้งรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง และการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายๆ ช่องทาง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการและปรับปรุงการให้บริการและกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.5.6 มีแผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านสมรรถนะหลัก (Strengthening Core Competency) สมรรถนะเฉพาะด้าน (Function Competency) และสนับสนุนให้บุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกาภิวัตน์

3.5.7 มีระบบข้อมูลที่เป็นกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกตลอดเวลา และมีมาตรฐานในการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลโดยกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลเพื่อรักษาความปลอดภัยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการรักษาความปลอดภัยข้อมูลของ สศช.

3.5.8 จัดการกระบวนการทำงาน (Process Management) ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่า (Value Creation Process) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Process) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ รวมทั้งได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน และทบทวนปรับปรุงขั้นตอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

3.5.9 ดำเนินการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มการดำเนินการตามหลัก Balance Scorecard ที่พิจารณาในมิติด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร

4.1

ความหมายของความเสียง

ความเสียง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสียง หมายถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสียงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียงนั้น องค์กรจำเป็นต้องจะมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสียงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสียงนั่นเอง

4.2

การบริหารความเสียงขององค์กร

4.2.1 การบริหารความเสียงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยละมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียงหาญ เพื่อให้ระดับของความเสียงและขนาดความเสียงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ในการบริหารความเสียงนั้น องค์กรมุ่งมันไปสู่วิสัยทัศน์ให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการความเสียงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามแนวปฏิบัติที่เป็นสากล โดยมีการกิจหลักคือ

1) ศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสียงของทุกหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2) พัฒนาและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารความเสียงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3) วางแผนการบริหารความเสียงเพื่อเป็นแผนแม่บทให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) ติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินผลการบริหารความเสียงของทุกกลุ่มงาน

¹ เจนเนต มณีนาถและคณะ. “การบริหารความเสียงคืออะไร” ในการบริหารจัดการความเสียงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. หน้า 1-33. นิยมชนก หอมโกศล, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ชัม ชิสเท็ม, 2548.

5) เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและกระตุ้นจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับให้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

4.2.2 หลักการบริหารความเสี่ยง จากภารกิจข้างต้น สรุปได้ว่า ในการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรจะต้องตระหนักถึงหลักการในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

1) การวางกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อที่จะสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมทั้งการผนวกกระบวนการความเสี่ยงทั้งจากระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีการประสานงานและติดต่อระหว่างหน่วยงานที่ดี

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง องค์กรจะต้องสามารถบอกได้ว่าอะไรคือความเสี่ยง รู้จักกลั่นกรองว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญหรือจำเป็น เพื่อที่จะได้มุ่งเน้นและทำการแผนการปฏิบัติงานต่อไป และเมื่อเราทราบแล้วว่าอะไรที่เป็นความเสี่ยงในหน่วยงาน องค์กรต้องสามารถตอบได้ว่า แล้วในปัจจุบัน องค์กรมีการควบคุมความเสี่ยงตัวนั้นอย่างไร ทั้งนี้ องค์กรส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดระดับโอกาส (ความเป็นไปได้) และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง) มาแสดงความสัมพันธ์กัน ดังผังข้างล่างนี้

แผนผังประเมินความเสี่ยง

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/ บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก/หายนะ	5	5	10	15	20	25
	สูง/วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ/น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็น สาระสำคัญ/ น้อยมาก	1	1	2	3	4	5

ระดับของความเสี่ยง

คำอธิบายเพิ่มเติม :

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	1 – 3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้อง มีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4 – 9	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 – 16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับโอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม
1	นาน ๆ 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/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมากที่สุด(ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)

3) การควบคุมความเสี่ยง คือ องค์กรอาจมีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อจะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง ต้องมีระบบตรวจตราดูแลและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญอย่างยิ่ง

ความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง คือ กลยุทธ์ต้องเชื่อมต่อกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การวางแผนในอนาคตเชิงกลยุทธ์และต้องมีดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ส่วนขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างสังเขป คือ

3.1) ต้องบอกได้ว่าอะไรเป็นความเสี่ยง (Identification) ความเสี่ยงตัวไหนเป็นตัวที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

3.2) ประเมินความเสี่ยง (Assessment) เช่น ถ้าไม่มีความเสี่ยงตัวนี้แล้วผลกระทบต่อองค์กรจะเป็นอย่างไร

3.3) การควบคุมและการจัดการความเสี่ยง (Control/ Treatment) เช่น จะกำจัด ลด หรือถ่ายเทความเสี่ยงไปได้อย่างไร

3.4) การตรวจตราและรายงาน (Monitoring and Reporting) เช่น มาตรการที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงได้ผลหรือไม่ ความเสี่ยงเหล่านี้ดีขึ้นหรือไม่และต้องใช้เวลานานเท่าใด

4.2.3 วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
- 4) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 5) เพื่อให้เกิดการบูรณาการกับระบบงานอื่นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

4.3.1 ประเภทของความเสี่ยง

ถึงแม้ว่า องค์กรต่างๆ จะให้ความสำคัญกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงมาตลอดหลายยุคสมัย แต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียด จะเห็นว่า องค์กรต่างๆ จะให้ความสำคัญกับการจัดแบ่งประเภทของความเสี่ยง ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (STRATEGIC RISK)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

4) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4.3.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินได้ผ่านหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

1.1) กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำการรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์หลักเกณฑ์ ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณากำหนดความเสี่ยง ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) (ซึ่งครอบคลุมถึง มุมมองพื้นฐานด้านความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การให้คุณค่าด้านความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรม และสิ่งแวดล้อมประกอบอื่นๆ (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้

1.2) การกำหนดความเสี่ยงออกมาเป็นตัวเลขหรือระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งต้องผ่านกระบวนการในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ พิจารณาโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารองค์กร มักเลือกวิธีหรือมาตรการที่จะตอบสนองกับความเสี่ยง ได้แก่ Avoid (ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์) Accept (ยอมรับความเสี่ยง) Reduce (ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง) Share (ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น) Transfer (โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น) และ Prevent (ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง)

2) การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย นอกจากความสามารถในการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว หลักการสำคัญอีกอย่างหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการนั้น คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้ชัดเจน เพราะหากจัดแบ่งความเสี่ยงเหมือนเดิมและกำหนดเป้าหมายไม่ถูกต้อง ผลก็คือ จะบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความเสี่ยงและบริหารตามเป้าหมายไปในแนวทางนั้น จึงนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้นๆ ทั้งนี้ องค์กรส่วนใหญ่มักกำหนดเป้าหมายใน 3 ลักษณะ ได้แก่ เป้าหมายในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เป้าหมายในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่และบุคลากรภายใน

โดยทั่วไป ผลจากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า องค์กรต่างๆ จะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงแตกต่างกันไป และพิจารณาปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปวิธีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ ได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

2.1) Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นเกิดน้อยหรือว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการบริหารความเสี่ยงไว้

2.2) Treat การลด (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

2.3) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น จัดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

2.4) Transfer การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

3) การมีส่วนร่วม เพื่อที่จะสามารถดำเนินและบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากว่าเป็นองค์กรหรือเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการจากองค์กร เช่นในกรณีของส่วนราชการนั้น ได้แก่ ประชาชน การมีส่วนร่วมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โครงการหรือกิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

ทั้งนี้ ในการบริหารความเสี่ยงนั้น โอกาสในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่คนหมู่มากนับว่ามีความสำคัญยิ่งและในบางกรณีก็ถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรไม่อาจควบคุมได้ เพราะผู้มีส่วนร่วมในองค์กรนั้นมีมากกว่าตัวผู้บริหารคนเดียว กล่าวคือ ในการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ นั้น จะต้องคำนึงถึงโอกาสในการขยายการดำเนินกิจกรรมขององค์กร และให้สามารถประกันความสำเร็จของโครงการต่อไปได้ด้วย ซึ่งหมายความว่า หากจะนำขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการไปใช้ให้ได้ผลนั้น การดำเนินงานนั้นจะต้องไม่จำกัดโอกาสในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่คนหมู่มากด้วย ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงมีนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงของหลายองค์กรพบว่า การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นไม่อาจเกิดขึ้นได้ในบัดดล แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้จะเพิ่มพูนความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น แทนที่จะใช้วิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กรรู้สึกเหมือนโดนบังคับ ทำให้องค์กรไม่อาจบรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้น การสร้างและการมีวัฒนธรรมพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในการในอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องมีปรับปรุงตลอด ดังนั้น องค์กรจึงควรเน้นบุคลากรทุกคนได้รู้จักและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามอำนาจหน้าที่ มีผู้นำที่เหมาะสม มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีเครื่องมือในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กร และจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้ในที่สุด

ส่วนที่ 5

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สศช.

สศช. ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในระดับสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสำนักงาน ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลตนเองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
2. เพื่อให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสำนักงาน
3. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจของสำนักงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการดำเนินงานของสำนักงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของ สศช. ได้
5. เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง และมีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงาน

5.1

การวิเคราะห์ความเสี่ยง ของ สศช.

สศช. โดยคณะทำงานฯ ได้อาศัยกรอบแนวคิด วิธีการ และหลักเกณฑ์จากส่วนที่ 4 มาประยุกต์ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงมาจากแผนการควบคุมภายในสำนักงาน รวมทั้งมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมกับสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานฯ 4 ด้านหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ ดังนี้

5.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ลักษณะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ของ สศช. มีดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาฯ ไม่สามารถผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ครบถ้วนทุกเป้าประสงค์ทุกยุทธศาสตร์
- 2) การรวบรวมข้อมูลเชิงลึกสำหรับนำมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ฯ ยังมีไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมทุกด้าน

5.1.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ลักษณะความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน : ของ สศช. มีดังนี้

- 1) จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกยังมีไม่เพียงพอ รวมทั้งควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเชิงลึกและมีการบูรณาการระหว่างสาขาการพัฒนาต่างๆ มากขึ้น
- 2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ทันสมัยเท่ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสำรองไฟฉุกเฉิน
- 3) มีข้อจำกัดของระบบฐานข้อมูลเครือข่าย และในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานภายนอก ทำให้เกิดความล่าช้าและมีความไม่ทันสมัยของข้อมูล

5.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน

ลักษณะความเสี่ยงด้านการเงิน : ของ สศช. มีดังนี้

- 1) การบริหาร การควบคุม และการใช้งบประมาณมีบางรายการที่ยังไม่เป็นไปตามแผน
- 2) การดำเนินการเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีมีบางรายการล่าช้า การเบิกจ่ายบางรายการยังไม่ถูกต้อง มีบางรายการที่มีเอกสารและหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ยังไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ทำให้ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ และไม่ตรงกับรายละเอียดทะเบียนคุม

5.1.4 ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

ลักษณะความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ : ของ สศช. มีดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งยังไม่มี การกำหนดกรอบอัตรากำลังทดแทนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- 2) การดำเนินการเกี่ยวกับการทำสัญญา ข้อตกลงที่เกี่ยวข้องการจัดซื้อจัดจ้าง และการจ้างที่ปรึกษาในบางเรื่องยังมีความล่าช้า

สศช. ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ แนวทางที่สำนักงานฯ กำหนดขึ้น และแนวทางการบริหารความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

5.2.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ สศช. กำหนด

- 1) มุ่งส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับในทุกหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง
- 2) ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- 3) พัฒนาระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจหลักของสำนักงาน และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง
- 4) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานภายในสำนักงาน และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
- 5) ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

5.2.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่คณะทำงานฯ กำหนดตามผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

คณะทำงานฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยความเสี่ยงจากแผนการควบคุมภายในสำนักงาน เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ตลอดจน วางแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละด้าน ดังนี้