

# แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2554

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



มีนาคม 2554

# แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2554

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

---

# สารบัญ

| ส่วนที่                                                                                | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทสรุปผู้บริหาร                                                                        | ก    |
| ส่วนที่ 1 :            บทนำ                                                            | 1    |
| ส่วนที่ 2 :            กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง                                   | 3    |
| ส่วนที่ 3 :            แนวทางการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปี 2554 ของสำนักงาน ก.พ.ร.    | 10   |
| ส่วนที่ 4 :            แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปี 2554                           | 13   |
| ภาคผนวก :                                                                              |      |
| โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัด<br>และสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด |      |
| ตารางที่ 3.1.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล                                           | ก-1  |
| ตารางที่ 3.1.2 การบริหารความเสี่ยง                                                     | ก-4  |
| ตารางที่ 3.1.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง                                    | ก-9  |
| โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร                                                    |      |
| ตารางที่ 3.2.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล                                           | ข-1  |
| ตารางที่ 3.2.2 การบริหารความเสี่ยง                                                     | ข-2  |
| ตารางที่ 3.2.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง                                    | ข-4  |
| โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.                                                  |      |
| ตารางที่ 3.3.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล                                           | ค-1  |
| ตารางที่ 3.3.2 การบริหารความเสี่ยง                                                     | ค-3  |
| ตารางที่ 3.3.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง                                    | ค-6  |
| โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.                                       |      |
| ตารางที่ 3.4.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล                                           | ง-1  |
| ตารางที่ 3.4.2 การบริหารความเสี่ยง                                                     | ง-2  |
| ตารางที่ 3.4.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง                                    | ง-5  |

บทสรุปผู้บริหาร  
แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2554

**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)**

- 1 การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอนให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของส่วนราชการ รวมถึง สศช. ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล
- 2 ในปีงบประมาณ 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้
  - 1) กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กร
  - 2) ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม และ ความเสมอภาค
  - 3) ประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนน ความรุนแรงของผลกระทบ X โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

| ระดับความเสี่ยง | ระดับคะแนน<br>(โอกาส X ผลกระทบ) | แท็บสี | ความหมาย                                                                               |
|-----------------|---------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ต่ำ             | 1-3                             |        | ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม                |
| ปานกลาง         | 4-9                             |        | ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมี การควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง               |
| สูง             | 10-16                           |        | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่ออยู่ในระดับที่รับได้            |
| สูงมาก          | 17-25                           |        | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที |

- 4) กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้
    - 4.1) นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลข้างต้น มาพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ
    - 4.2) ประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง
    - 4.3) กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง
    - 4.4) จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม และจัดลำดับความสำคัญว่าควรดำเนินการด้านใดก่อนหลัง
  - 5) ดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยนำประเด็นความเสี่ยงตามที่กำหนดในข้อ 4.1) มากำหนด กิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนิน กิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และระยะเวลาที่จะดำเนินการ พร้อมระบุ ผู้รับผิดชอบให้ครบถ้วน
  - 6) รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ช่องทางการ สื่อสารและกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการข้อมูล
  - 7) ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงาน ผลความคืบหน้าในการดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละปีงบประมาณ
- 3) ในการบริหารความเสี่ยงของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สศช. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้ การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลด ความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการ ดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติ ราชการของ สศช.
- 4) สศช. โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ประสานขอความร่วมมือจากสำนักงานต่างๆ ในองค์กร พิจารณาคัดเลือกแผนงาน / โครงการ จากเกณฑ์ความสอดคล้องกับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. และพิจารณาจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง ประจำปี 2554 สรุปผลได้ดังนี้

| ยุทธศาสตร์                                                                                                       | โครงการ                                                                              | งบประมาณ<br>(ล้านบาท) | ผู้รับผิดชอบ                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| 1. การวางแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุล ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล ในระยะยาว | โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการ จัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและ สถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด | 7.5                   | สำนักบัญชี ประชาชาติ (สบป.)  |
| 2. การบริหารจัดการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้                                     | โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ องค์กร                                                 | 6.3                   | กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร (กพร.) |

| ยุทธศาสตร์                                                                              | โครงการ                                              | งบประมาณ<br>(ล้านบาท) | ผู้รับผิดชอบ                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
| 3. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร<br>ในการวางแผนและกำหนด<br>ยุทธศาสตร์การพัฒนา             | โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ<br>องค์กร              | 6.3                   | กลุ่มพัฒนา<br>ระบบบริหาร<br>(กพร.)             |
| 4. การเสริมสร้างวัฒนธรรม<br>จริยธรรม และธรรมาภิบาลของ<br>องค์กรที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี | โครงการจัดประชุมประจำปี 2554<br>ของ สศช.             | 2.45                  | สำนักประเมินผลและ<br>เผยแพร่การพัฒนา<br>(สพผ.) |
| 5. การพัฒนาสภาพแวดล้อม<br>องค์กร เพื่อคุณภาพชีวิต<br>ที่ดีขึ้น                          | โครงการบริหารจัดการระบบ<br>เครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช. | 3.0                   | ศูนย์<br>เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ                 |

5 แนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการ/ แผนงานของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554  
ตามมาตรฐาน COSO สรุปผลได้ดังนี้

### 1) โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์ จังหวัด

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว  
มีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

#### 1.1) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1.1.1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ การมีข้อจำกัดในด้านศักยภาพของที่  
ปรึกษา ด้านเวลาและสาระการทำสัญญาที่ต้องอาศัยความรอบคอบให้ดำเนินการ  
สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงาน(TOR) รวมทั้งต้องกำหนด  
งวดงานและงวดเงินให้เหมาะสม การอบรมไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้  
เนื่องจากมีเหตุการณ์ไม่สงบ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถมาอบรมได้  
รวมทั้ง ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนไม่เข้าใจและไม่สนใจฟังการอบรม  
นอกจากนี้ ยังมีประเด็นในเรื่องของกำหนดการลงพื้นที่ที่ไม่สอดคล้องกับ  
ช่วงเวลาของเจ้าหน้าที่คลังที่จะมารับการอบรม การใช้เกณฑ์การประเมิน  
แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ และเจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถเข้าร่วม  
ประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกครั้ง

1.1.2) ความเสี่ยงด้านการเงิน จากการดำเนินโครงการฯ ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่าย  
การอบรมต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบฯ

1.2) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง  
โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 2-15 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ย  
ของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 5.75 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้  
แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

1.3) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(1) ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของที่ปรึกษาให้มีคุณสมบัติและ  
ศักยภาพสามารถดำเนินการตามที่ต้องการได้ เร่งดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการ  
จัดจ้าง จัดทำสัญญาให้มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการ

ดำเนินการ (TOR) กำหนดวงงานและวงเงินให้สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินการ และปริมาณงาน แจกจ่ายสมบัติผู้เข้ารับการอบรมให้หน่วยงานผู้เข้ารับการอบรมทราบ และคัดกรองเจ้าหน้าที่ก่อนเข้าอบรม และสนับสนุนการจัดส่งเจ้าหน้าที่ที่มีภารกิจตรงกับหลักสูตรมาเข้าร่วมอบรม ตลอดจนยึดเกณฑ์หลักฐาน เงื่อนไขและเวลาในการประเมินอย่างเคร่งครัด และเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ โดยประสานงานกับฝ่ายคลังให้ทราบก่อนล่วงหน้า

- (2) **ใช้กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง** โดยติดตามข่าวความไม่สงบเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงกำหนดเวลาการอบรม และให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลภายหลังการอบรมเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงเทคนิคการบรรยายในครั้งต่อไป รวมทั้งกระตุ้นความสนใจให้เห็นความสำคัญของเนื้อหาในระหว่างการบรรยาย ตลอดจน ตลอดจนจัดทำข้อชี้แจงรายละเอียดประเด็นการตัดคะแนน แจกจ่ายให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบ

## 2) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว มีเนื้อหาครอบคลุม ประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

### 2.1) ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 2.1.1) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** ได้แก่ การที่ไม่สามารถจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการฝึกอบรม บุคลากรยังต้องพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนา การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับยังไม่ทั่วถึง ข้าราชการทุกระดับมีโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง

- 2.1.2) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอาจไม่เป็นไปตามระเบียบฯ

- 2.2) **ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 5-12 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.39 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

### 2.3) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงใช้การควบคุมและหลีกเลี่ยง ดังนี้

- (1) **ใช้กลยุทธ์การควบคุม** โดยสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของ สศช. และแผนฝึกอบรมประจำปี กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ สศช. ตลอดจนประสานผู้บริหารเสนอชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนและประเมินผลการอบรมและจัดทำรายงานสรุปผลประจำปี รวมทั้งประมาณการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ และเสนอเรื่องผ่านฝ่ายคลังเพื่อตรวจสอบก่อนอนุมัติให้ดำเนินการ ตลอดจนมีการประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อปรับเพิ่มเติมประมาณร้อยละ 10 หรือกั้นเงินงบประมาณสำหรับส่งข้าราชการไปเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรภายนอกเพิ่มเติม

- (2) **ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง** โดย เสนอคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของ สศช. เป็นผู้ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาบุคลากร

### 3) โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว มีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

#### 3.1) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.1.1) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** ในขั้นตอนการเตรียมการ การจัดทำวิทัศน์สำหรับการประชุม การจัดทำเอกสารประกอบการประชุม และการจัดจ้างที่ปรึกษา พบว่า อาจมีข้อจำกัดทำให้ดำเนินการได้ล่าช้ากว่าที่กำหนด ต้องอาศัยเวลาในการประสานเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินงานตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนต้องมีความรอบคอบในการคัดเลือกที่ปรึกษา และมีเวลาในการจัดทำต้นฉบับและการจัดพิมพ์เอกสารประกอบการประชุมจำกัด

3.1.2) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ** ได้แก่ การดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และ พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 อย่างเคร่งครัด

3.2) **ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 2-12 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 8.33 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

#### 3.3) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงใช้การควบคุมและหลีกเลี่ยง ดังนี้

3.3.1) **ใช้กลยุทธ์การควบคุม** โดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการดำเนินการตามระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประสานกลุ่มกฎหมายเพื่อพัฒนา สศช. หากมีปัญหหรือข้อสงสัย ตลอดจน รับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เคยใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาเพื่อประกอบการพิจารณารับผิดชอบต่อการจัดทำวิทัศน์ กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง ตามกฎระเบียบเรื่องการจ้างที่ปรึกษา และผู้บริหารกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารและแผนการดำเนินการให้ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายให้ประธานคณะกรรมการฯ และหัวหน้าคณะทำงานชุดต่างๆ แจ้งให้คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบประสานงานหลักแต่ละด้าน ให้พร้อมต่อการติดต่อได้ทันทีหากมีข้อฉุกเฉิน และกำหนดแผนการสรุปการประชุมให้ชัดเจน

3.3.2) **ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง** โดยกำหนดแผนการดำเนินการเสนอผู้บริหารทราบและให้ความเห็นชอบ แจ้งประสานผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบหลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### 4) โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว มีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้



#### 4.1) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 4.1.1) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** ได้แก่ การมีข้อจำกัดด้านศักยภาพและการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับเหมา การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งการทำสัญญาต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินการตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) และการทำงานของผู้รับเหมาอาจต้องใช้เวลาและบุคลากรมาก งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด ผู้รับเหมาไม่สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรายงานความก้าวหน้าประจำเดือนไม่ครอบคลุมและละเอียดพอ
- 4.1.2) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ** ได้แก่ ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน และไม่สามารถดำเนินการตามระเบียบฯ พัสตุและพรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้อย่างรอบคอบ
- 4.1.3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ การกำหนดวงงานและวงเงินให้เหมาะสม
- ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 2 – 15 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.53 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
- กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง** ใช้การควบคุมและหลีกเลี่ยง ดังนี้
- 4.3.1) **ใช้กลยุทธ์การควบคุม** โดยร่างกรอบการดำเนินงานให้รัดกุม ละเอียด คณะกรรมการจัดจ้างดำเนินการอย่างรอบคอบและประสานผู้รับเหมาและเจ้าหน้าที่พัสดุอย่างใกล้ชิด ตลอดจนคณะกรรมการจัดจ้างตรวจสอบสัญญาให้ละเอียดถี่ถ้วนและกำหนดหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบความถูกต้องของสัญญา พร้อมเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว และจัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน และคณะกรรมการฯ ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิดและปรับค่าปรับตามที่กำหนดไว้ในสัญญา รวมทั้งกำหนดรูปแบบรายงานความก้าวหน้าประจำเดือน ตลอดจนอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- 4.3.2) **ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง** โดยจัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน เชิญเจ้าหน้าที่นอกศูนย์ฯ มาเป็นกรรมการจัดจ้าง และกำหนดมาตรการให้คณะกรรมการจัดจ้างทุกท่านให้ข้อมูลแก่ผู้รับเหมาอย่างเท่าเทียมกัน

ଓଡ଼ିଆଓଡ଼ିଆଓଡ଼ିଆ

ส่วนที่ 1 :

---

บทนำ

## หลักการและเหตุผล

1. การปฏิรูประบบราชการปัจจุบัน ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งราชการและรัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์การทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี อันรวมถึงการมีแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกในการป้องกันหรือตรวจสอบความไม่ถูกต้อง ความไม่พึงประสงค์ และความไม่โปร่งใส เป็นเรื่องที่มีความสอดคล้องกับทบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในประเด็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 รวมทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. 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. ประจำปี 2554

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถรวบรวมและวิเคราะห์เป็นขั้นตอนในการดำเนินการอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

### ส่วนที่ 1 บทนำ

ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง : เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ สศช. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด คำนวณ โดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

### ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2554 ของสำนักงาน ก.พ.ร.

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

### ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช.ประจำปี 2554

สศช. ได้คัดเลือกโครงการ 4 โครงการมาบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แก่ โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัด และสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช. และโครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

## ส่วนที่ 2 :

---

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

## ส่วนที่ 2

## กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยคณะทำงานฯ ได้ศึกษารวบรวม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### ความหมายของความเสี่ยง

#### 1. นิยามความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** นิยามได้เป็น 4 ความหมาย ดังนี้ (1) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (2) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม และ (4) แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ หากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง<sup>1</sup>

**ความเสี่ยง** คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้<sup>2</sup>

#### 2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยงหมายถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

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

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

## แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### 1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

- 1) กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณากำหนดความเสี่ยง ดังนี้
  - (1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ครอบคลุมถึง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กรหรือปรัชญาที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
  - (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
  - (3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้
- 2) การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

**1.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย** ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความความเสี่ยงและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

- 1) Take การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย หากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- 2) Treat การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์
- 3) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก 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

### 2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน 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 รวมทั้งยังเป็นหลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและทำให้ผู้ประเมินสามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมการทำงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องของการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2. การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยละเลยเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบาย การบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยภายในองค์กร 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<br>ของ<br>ผลกระทบ | 5 |   |   |   |   |   |
|                              | 4 |   |   |   |   |   |
|                              | 3 |   |   |   |   |   |
|                              | 2 |   |   |   |   |   |
|                              | 1 |   |   |   |   |   |
|                              |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

| ระดับความเสี่ยง | ระดับคะแนน<br>(โอกาส X ผลกระทบ) | แท็บสี | ความหมาย                                                                              |
|-----------------|---------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ต่ำ             | 1-3                             |        | ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม                 |
| ปานกลาง         | 4-9                             |        | ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง                  |
| สูง             | 10-16                           |        | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้            |
| สูงมาก          | 17-25                           |        | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที |

**ระดับโอกาส (Likelihood)**

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

### ผลกระทบ (Impact)

| ผลกระทบ<br>(ความรุนแรง) | คำนิยาม            |                                                                                                                     |
|-------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | ไม่มี<br>ความสำคัญ | กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/<br>ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)                         |
| 2                       | เล็กน้อย           | กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย<br>(เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)          |
| 3                       | ปานกลาง            | กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปาน<br>กลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย) |
| 4                       | สำคัญ              | กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ<br>มาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)              |
| 5                       | รุนแรงมาก          | กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ<br>น้อยมากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)            |

3.3 การดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดกิจกรรมและกลยุทธ์ ตลอดจน การประเมินผลเพื่อจัดการกับความเสี่ยงในองค์กร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

#### 4. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
- 4.2 ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
- 4.3 เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 4.4 บูรณาการระบบงานอื่นๆให้ดีขึ้นกว่าเดิม

#### 5. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจในความเสี่ยงที่ตรงกัน

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

ประจำปี 2554

ของสำนักงาน ก.พ.ร.

### ส่วนที่ 3

## แนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2554 ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ในปีงบประมาณ 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

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

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

#### 1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2554

#### 2. การระบุความเสี่ยง

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

#### 3. การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

- 3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ :** เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน :** เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความพอเพียงของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน :** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น บริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่พอเพียงหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น
- 4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ :** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย และความไม่ครอบคลุมของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการดำเนินการตามกฎหมายที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน<sup>3</sup> 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 และการถ่ายโอนความเสี่ยง

3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

#### 4. การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

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

## 5. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

## 6. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง



## ส่วนที่ 4:

---

แนวทางการบริหารความเสี่ยง สศช.

ประจำปี 2554

## ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปี 2554

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

### 1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

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

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

- 1) **การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit)** จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติและการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล
- 2) **การเป็นหน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligent Unit)** โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลและเฝ้าระวังภัยเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล (Warning Center) ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- 3) **การเป็นหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization)** เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 **ยุทธศาสตร์** : เพื่อบรรลุพันธกิจข้างต้น สศช. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว
- 2) การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา
- 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กรที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี
- 5) การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

## 2. พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

สศช. ได้พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2554 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2554 โดยคัดเลือกโครงการ/ แผนงานสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นละ 1 ยุทธศาสตร์มาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 4 โครงการ ดังนี้

| ยุทธศาสตร์                                                                                                     | โครงการ                                                                              | งบประมาณ<br>(ล้านบาท) | ผู้รับผิดชอบ                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|
| 1. การวางแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาให้มีความยั่งยืนและ สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและ ธรรมชาติในระยะยาว | โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการ จัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัด และสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด | 7.5                   | สำนักบัญชี ประชาชาติ (สปป.)               |
| 2. การบริหารจัดการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้                                   | โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ขององค์กร                                                 | 6.3                   | กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร (กพร.)              |
| 3. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ในการวางแผนและกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนา                                          | โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ขององค์กร                                                 | 6.3                   | กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร (กพร.)              |
| 4. การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของ องค์กรที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี                              | โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.                                                | 2.45                  | สำนักประเมินผล และเผยแพร่ การพัฒนา (สปป.) |
| 5. การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น                                                         | โครงการบริหารจัดการระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.                                    | 3.0                   | ศูนย์ เทคโนโลยี สารสนเทศ                  |

## 3. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

นำโครงการ/ แผนงานสำคัญในข้อ 2 มาดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ช่วงดำเนินการ ดังนี้

- **การระบุความเสี่ยง** : เป็นการนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมาระบุความเสี่ยงตาม หลักธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบต่อ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค
- **การบริหารความเสี่ยง** : ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การกำหนดและ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
- **การกำกับและติดตามประเมินผล** : เป็นการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการตามแผนฯ

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 4 โครงการ ได้แก่ โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช. และโครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช. ดังนี้

### 3.1 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

3.1.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดจ้างที่ปรึกษา การจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) แบบ Bottom-up ใน 75 จังหวัด และการติดตามประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom-up ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และหลักนิติธรรมได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.1)

#### 1) การจัดจ้างที่ปรึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1) การจัดจ้างที่ปรึกษา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด
- 1.2) การจัดทำสัญญา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ได้แก่ การทำสัญญาไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินโครงการ (TOR) และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ งบประมาณและงวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม ตลอดจนสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม คือ การทำสัญญาอาจไม่ครอบคลุมตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535
- 1.3) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของโครงการฯ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ได้แก่ การกำหนดกรอบการติดตามความก้าวหน้าของโครงการไม่เหมาะสม และ สอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการฯ

#### 2) การจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ GPP แบบ Bottom-up ใน 75 จังหวัด ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

- 2.1) การจัดหลักสูตรอบรม มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ได้แก่ การมีผู้เข้ารับการอบรมที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด และมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง ได้แก่ การที่หลักสูตรการอบรมยังไม่ครอบคลุมประเด็นทั้งหมดที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องการ
- 2.2) การดำเนินการอบรม มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ได้แก่ การดำเนินการอบรมไม่ได้เป็นไปตามกำหนดการที่กำหนดไว้เนื่องจากมีเหตุการณ์ความไม่สงบ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องกลับภูมิลำเนา และมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ได้แก่

การที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจในเนื้อหาที่อบรม รวมทั้งสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง ได้แก่ การที่ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนไม่สนใจฟังการอบรม และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

3) การติดตามประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom-up ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 การลงพื้นที่เขตคลังเพื่ออบรม “การนำเสนอภาพเศรษฐกิจของจังหวัดจาก GPP” มีความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดการลงพื้นที่ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาของเจ้าหน้าที่คลังจังหวัดที่จะมารับการอบรม และมีความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง ได้แก่ เจ้าหน้าที่คลังจังหวัดที่มารับการอบรมไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในภารกิจด้านนี้โดยตรง รวมทั้งมีความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

3.2 การประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom-up มีความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ วิทยากรผู้ประเมินซึ่งมีจำนวนหลายท่านใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน และมีความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำ GPP แบบ Bottom-up ของจังหวัดมีข้อสงสัยเกี่ยวกับเหตุผลการตัดคะแนนในการประเมิน รวมทั้งมีความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกจังหวัด และมีความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค ได้แก่ การประเมินผลของทั้ง 75 จังหวัดมีข้อจำกัดทำให้ต้องรอบคอบในการประเมินผลไม่ให้เบี่ยงเบน

3.1.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.2)

1.1) การจัดจ้างที่ปรึกษา มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

- ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- ประกอบด้วย (O1) การได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการของโครงการฯ (O2) การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด (O3) การทำสัญญาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) และ (O4) งบประมาณและงวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม รวมทั้ง (O5) การกำหนดกรอบการติดตามความก้าวหน้าของโครงการฯ ไม่เหมาะสม และ (O6) การที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 8.33
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของที่ปรึกษาให้มีคุณสมบัติที่สามารถดำเนินงานได้ตามที่ต้องการ การเร่งดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดจ้าง การจัดทำสัญญาให้มีรายละเอียดที่ครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ตาม TOR การกำหนดงบประมาณและงวดเงินให้สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินการและปริมาณงาน ตลอดจนพิจารณาปริมาณงานและกำหนดกรอบเวลาในการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะให้สอดคล้องกับปริมาณงาน และการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับโครงการฯ จากผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรอบรู้ที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโครงการฯ

- ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

- ได้แก่ (C1) การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535
- มีระดับความเสี่ยงที่ 5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การจัดทำสัญญาโดยประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบฯ อย่างถูกต้อง

1.2) การจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ GPP แบบ Bottom-up ใน 75 จังหวัด มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการเงิน ที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

- ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- ประกอบด้วย (O7) การที่ผู้เข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด (O8) หลักสูตรการอบรมยังไม่ครอบคลุมประเด็นทั้งหมดที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องการ (O9) การอบรมไม่ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ความไม่สงบทำให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องการกลับภูมิลำเนา (O10) กลุ่มผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจเนื้อหาที่อบรม และ (O11) ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนไม่สนใจฟังการอบรม

- มีระดับความเสี่ยงที่ 3.6
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและรับความเสี่ยงไว้เองในการจัดการกับความความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความความเสี่ยง ดังนี้ ในด้านการควบคุมนั้น ได้ดำเนินการแจ้งคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมให้หน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมทราบและให้คัดกรองเจ้าหน้าที่ที่จะมาเข้ารับการอบรมก่อน และจัดหลักสูตรให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปใช้ประยุกต์ต่อได้ ส่วนในด้านการรับความเสี่ยงไว้ นั้น ได้ดำเนินการ ดังนี้ ติดตามข่าวสารสถานการณ์ที่มีแนวโน้มนำไปสู่ความไม่สงบ เพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงกำหนดการอบรมก่อนล่วงหน้า รวมทั้งติดตาม สอบถามผู้เข้ารับการอบรมระหว่างการบรรยาย พร้อมทั้งให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลภายหลังการอบรม เพื่อนำไปพัฒนาเทคนิคการบรรยายในโอกาสต่อไป ตลอดจนกระตุ้นความสนใจ และชี้ให้เห็นความสำคัญของเนื้อหาในระหว่างการบรรยาย

- ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

- ประกอบด้วย (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- มีระดับความเสี่ยงที่ 5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความความเสี่ยง ได้แก่ ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ โดยประสานงานกับฝ่ายคลังเพื่อทราบระเบียบการเบิกจ่ายในรายการค่าใช้จ่ายที่อาจไม่ครอบคลุม หรืออาจมีอัตราการเบิกที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3) การติดตามประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom-up มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการเงิน ที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

- ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- ประกอบด้วย (O12) กำหนดการลงพื้นที่ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาของเจ้าหน้าที่คลังที่จะมารับการอบรม (O13) เจ้าหน้าที่คลังจังหวัดที่มารับการอบรมไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในภารกิจนี้โดยตรง (O14) เจ้าหน้าที่ผู้ประเมินผลมีจำนวนหลายท่านและใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน (O15) การที่เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกจังหวัด (O16) เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำ GPP แบบ Bottom-up ของจังหวัดมีข้อสงสัยเกี่ยวกับเหตุผลการตัดคะแนนในการประเมิน และ (O17) การประเมินผลของทั้ง 75 จังหวัดมีข้อจำกัดทำให้ต้องรอบคอบในการประเมินผลไม่ให้เบี่ยงเบน
- มีระดับความเสี่ยงที่ 5.33

- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและรับความเสี่ยงไว้เองในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ดังนี้ ในด้านการควบคุมนั้น ได้ประสานแจ้งกำหนดการล่วงหน้าเป็นเวลานานก่อนดำเนินการลงพื้นที่ เพื่อให้ฝ่ายผู้เข้ารับการอบรมได้จัดทำแผนการดำเนินงานอื่นๆ ให้สอดคล้องกับกำหนดการอบรมนี้ และประสานแจ้งคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมให้หน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมทราบ และตระหนักในความสำคัญของการจัดส่งเจ้าหน้าที่ที่มีภารกิจตรงกับหลักสูตร รวมทั้งจัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ประเมินเกี่ยวกับแนวทางการประเมินให้เป็นไปในแนวทางและหลักเกณฑ์เดียวกัน และให้ยึดหลักเกณฑ์ หลักฐานและเงื่อนไขกำหนดเวลาตามที่ได้แจ้งให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบอย่างเคร่งครัด ส่วนในด้านการรับความเสี่ยงไว้นั้น ได้ดำเนินการ ดังนี้ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกจังหวัด ให้จังหวัดส่งรายละเอียดและผลการวิเคราะห์ GPP ที่จัดทำให้เจ้าหน้าที่สำนักภาคและพื้นที่ เพื่อพิจารณาและให้คะแนน ตลอดจนทำข้อชี้แจงรายละเอียดประเด็นการตัดคะแนนแจ้งให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบ

- ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

- ประกอบด้วย (F2) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- มีระดับความเสี่ยงที่ 5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ โดยประสานงานกับฝ่ายคลังเพื่อทราบระเบียบการเบิกจ่ายในรายการค่าใช้จ่ายที่อาจไม่ครอบคลุม หรืออาจมีอัตราการเบิกที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้



**แผนภูมิความเสี่ยง**  
**โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการเจ้าหน้าที่ฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด**

|                                  |   |                                                         |                |           |   |   |
|----------------------------------|---|---------------------------------------------------------|----------------|-----------|---|---|
| ความ<br>รุนแรง<br>ของ<br>ผลกระทบ | 5 | O3 / O9 /<br>O12 / O13 /<br>O14 / O17 /<br>C1 / F1 / F2 | O1 / O6        | O2        |   |   |
|                                  | 4 |                                                         |                |           |   |   |
|                                  | 3 | O7                                                      | O5             |           |   |   |
|                                  | 2 | O8                                                      | O4 / O10 / O11 | O15 / O16 |   |   |
|                                  | 1 |                                                         |                |           |   |   |
|                                  |   | 1                                                       | 2              | 3         | 4 | 5 |

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) การได้ทีปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการของโครงการฯ
- (O2) การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด
- (O3) การทำสัญญาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุมเนื้อหาตามขอบเขตการดำเนินงาน (TOR)
- (O4) งานงวดและงวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม
- (O5) การกำหนดกรอบการติดตามความก้าวหน้าของโครงการไม่เหมาะสม
- (O6) ผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการฯ
- (O7) ผู้เข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
- (O8) หลักสูตรการอบรมยังไม่ครอบคลุมประเด็นทั้งหมดที่ผู้รับการอบรมต้องการ
- (O9) การดำเนินการอบรมไม่ได้เป็นไปตามกำหนดการที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ความไม่สงบ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องกลับภูมิลำเนา
- (O10) ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจเนื้อหาที่อบรม
- (O11) ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนไม่สนใจฟังการอบรม
- (O12) กำหนดการลงพื้นที่ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาของเจ้าหน้าที่คลังที่จะมารับการอบรม
- (O13) เจ้าหน้าที่คลังจังหวัดที่มารับการอบรมไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกิจนี้โดยตรง
- (O14) เจ้าหน้าที่ผู้ประเมินผลมีจำนวนหลายท่านและใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน
- (O15) การที่เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกจังหวัด
- (O16) เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำ GPP แบบ Bottom-up ของจังหวัดมีข้อสงสัยเกี่ยวกับเหตุผลการตัดคะแนนในการประเมิน
- (O17) การประเมินผลของทั้ง 75 จังหวัดมีข้อจำกัด ทำให้ต้องรอบคอบในการประเมินผลไม่ให้เบี่ยงเบน
- (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมในขั้นการฝึกอบรมต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- (F2) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมในขั้นการติดตามประเมินผลการจัดทำต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- (C1) การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

หมายเหตุ :

| ระดับความเสี่ยง | ระดับคะแนน<br>(โอกาส X ผลกระทบ) | แท็บสี | ความหมาย                                                                              |
|-----------------|---------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ต่ำ             | 1-3                             |        | ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม               |
| ปานกลาง         | 4-9                             |        | ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง               |
| สูง             | 10-16                           |        | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่ออยู่ในระดับที่รับได้           |
| สูงมาก          | 17-25                           |        | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที |

### 3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด ครอบคลุม งานการจัดจ้างที่ปรึกษา งานการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ GPP แบบ Bottom up ทั้ง 75 จังหวัด และงานการติดตามประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom up ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.3)

- 3.1) การจัดจ้างที่ปรึกษา มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของที่ปรึกษาให้มีคุณสมบัติที่สามารถดำเนินการตามที่ต้องการได้ เร่งดำเนินการจัดประชุมกรรมการจัดจ้าง จัดทำสัญญาให้มีรายละเอียดที่ครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินการ (TOR) กำหนดงวดงานและงวดเงินให้สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินการและปริมาณงานตลอดจน ดำเนินการจัดทำสัญญา โดยประสานงานกับฝ่ายพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 รวมทั้ง พิจารณาปริมาณงานและกำหนดกรอบเวลาติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ให้สอดคล้องกับปริมาณงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับโครงการฯ โดยคัดเลือกมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรอบรู้ที่ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายโครงการฯ
- 3.2) การฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ GPP แบบ Bottom up ทั้ง 75 จังหวัด มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ แจ้งคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมให้หน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมทราบและคัดกรองเจ้าหน้าที่ที่จะมาเข้ารับการอบรมก่อน จัดหลักสูตรให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญให้ครบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปประยุกต์ต่อได้ ติดตามข่าวสารสถานการณ์ที่จะมีแนวโน้มไปสู่เหตุการณ์ไม่สงบเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงกำหนดเวลาการอบรมก่อน ตลอดจน ติดตามสอบถามผู้เข้ารับการอบรมระหว่างการบรรยาย พร้อมทั้งให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภายหลังการอบรม เพื่อนำไปพัฒนาเทคนิคการบรรยายในอนาคตต่อไป และประมาณ

การค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ โดยประสานงานกับฝ่ายคลังเพื่อทราบระเบียบการเบิกจ่ายในรายการค่าใช้จ่ายที่อาจไม่ครอบคลุมหรืออาจมีอัตราการเบิกที่เปลี่ยนแปลงไป

**3.3 การติดตามประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom up** มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ประสานแจ้งกำหนดการล่วงหน้าเป็นเวลานานก่อนดำเนินการลงพื้นที่ เพื่อให้ฝ่ายผู้รับการอบรมได้จัดแผนการดำเนินงานอื่นๆ ให้สอดคล้องกับกำหนดการอบรมนี้ ตลอดจน ประสานแจ้งคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมให้หน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมทราบ และตระหนักในความสำคัญของการจัดส่งเจ้าหน้าที่ที่มีภารกิจตรงกับหลักสูตรมาเข้ารับการอบรม ประเมินค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ โดยประสานงานกับฝ่ายการคลัง เพื่อทราบระเบียบฯ การเบิกจ่ายในรายการค่าใช้จ่ายที่อาจไม่ครอบคลุม หรืออาจมีอัตราการเบิกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ประเมินเกี่ยวกับแนวทางการประเมินเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางและหลักเกณฑ์เดียวกัน และในกรณีที่ สศช.เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกจังหวัด ให้จังหวัดจัดส่งรายละเอียดและผลการวิเคราะห์ GPP ที่จัดทำให้ สศช.และภาค ในพื้นที่ พิจารณาและให้คะแนน ตลอดจนจัดทำข้อชี้แจงรายละเอียดประเด็นการตัดคะแนนแจ้งให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบ และให้ยึดหลักเกณฑ์หลักฐานเงื่อนไข และเวลา ในกระบวนการประเมินทุกขั้นตอน ตามที่ได้แจ้งให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบอย่างเคร่งครัด

### 3.2 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

**3.2.1 การระบุความเสี่ยง :** กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย งานการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง และ งานการส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม และความเสมอภาคได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.1)

**1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง (In house Training Program)** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่ไม่สามารถจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนการฝึกอบรม
- 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 1.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนา ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้
- 1.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด
- 1.5) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรการอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนา

- 1.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการ สศช. อาจไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
  - 1.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน
  - 1.8) นิติธรรม ได้แก่ การดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด
  - 1.9) ความเสมอภาค ได้แก่ ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง
- 2) การส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมภายนอกปรับค่าลงทะเบียนสูงขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย
  - 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
  - 2.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดทำให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้
  - 2.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด
  - 2.5) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรการอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของ สศช.
  - 2.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการ สศช. อาจไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
  - 2.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรภายนอก
  - 2.8) นิติธรรม ได้แก่ การดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด
  - 2.9) ความเสมอภาค ได้แก่ ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง

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

#### 1) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง (In house Training Program) และการส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการเงินที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- ได้แก่ (O1) การไม่สามารถจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนการฝึกอบรม (O2) บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (O3) หลักสูตรการอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของ สศช. (O4) การจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ (O5) ผู้บริหารและข้าราชการ สศช. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร (O6) ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน และ (O7) ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.28
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของ สศช. ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร สศช. การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ สศช. การดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี การจัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี การประสานผู้บริหารให้เสนอชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนตามแผนพัฒนาบุคลากร

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

- ได้แก่ (F1) การจัดอบรมและการเบิกจ่ายที่สำนักงานดำเนินการเองไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด และ (F2) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมของหลักสูตรภายนอกไม่เป็นไปตามระเบียบฯ เช่น การที่หน่วยงานจัดอบรมปรับค่าลงทะเบียนสูงขึ้น ทำให้ สศช. ไม่สามารถส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ และเสนอเรื่องผ่านฝ่ายคลังเพื่อให้ตรวจสอบก่อนอนุมัติให้ดำเนินการ รวมทั้งมีการประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อการปรับปรุงเพิ่มเติมประมาณร้อยละ 10 หรือมีการกักเงินงบประมาณสำหรับส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอกเพิ่มเติม

## 2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง  
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

|                              |   |    |                   |    |    |    |
|------------------------------|---|----|-------------------|----|----|----|
| ความเสี่ยง<br>ของ<br>ผลกระทบ | 5 | F1 |                   |    |    |    |
|                              | 4 |    |                   | O2 |    |    |
|                              | 3 |    | O3 / O6/ O7<br>F2 |    | O4 |    |
|                              | 2 |    |                   |    | O1 |    |
|                              | 1 |    |                   |    |    | O5 |
|                              |   | 1  | 2                 | 3  | 4  | 5  |

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) การไม่สามารถจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนการฝึกอบรม
- (O2) บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- (O3) หลักสูตรการอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของ สศช.
- (O4) การจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้
- (O5) ผู้บริหารและข้าราชการ สศช. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
- (O6) ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน
- (O7) ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง
- (F1) การจัดอบรมและการเบิกจ่ายที่สำนักงานดำเนินการเองไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด
- (F2) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมของหลักสูตรภายนอกไม่เป็นไปตามระเบียบฯ

หมายเหตุ :

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

### 3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ครอบคลุมงานการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง และการส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.3)

- 3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของ สศช. ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร สศช. การจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี การประสานผู้บริหารเสนอชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน การประเมินผลการอบรม เมื่อเสร็จสิ้น และการจัดทำรายงานสรุปผลประจำปี โดยจะดำเนินการตั้งแต่ตุลาคม 2553 – กันยายน 2554
- 3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การจัดทำสรุปค่าใช้จ่ายในการอบรม เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายตามระเบียบฯ และการจัดทำโครงการฝึกอบรม พร้อมประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อขออนุมัติการจัดอบรม โดยจะดำเนินการตั้งแต่ พฤศจิกายน 2553 – กันยายน 2554

### 3.3 โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

3.3.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการประชุม การจัดทำวितทัศน์การประชุมประจำปี 2554 การจัดทำเอกสารประกอบการประชุม การดำเนินการวันประชุม และ การสรุปผลการประชุมประจำปี ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และหลักนิติธรรมได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.3.1)

- 1) การเตรียมการประชุม มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดวันและอนุมัติให้จัดประชุมอาจล่าช้ากว่าที่กำหนด เพราะต้องอาศัยเวลาในการประสานเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม ได้แก่ การจัดประชุมต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และ พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540
- 2) การจัดทำวितทัศน์การประชุมประจำปี 2554 มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดจ้างอาจล่าช้ากว่ากำหนด การมีข้อจำกัดในด้านเวลาดำเนินการ และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การที่ปรึกษามีเวลาจำกัดในการดำเนินการ

- 3) **การจัดทำเอกสารประกอบการประชุม** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาจำกัดในการจัดทำต้นฉบับและจัดพิมพ์เอกสารประกอบการประชุม
- 4) **การดำเนินการวันประชุม** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การเตรียมพร้อมกับการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในวันประชุม
- 5) **การสรุปผลการประชุมประจำปี** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ เนื่องจากการเป็นการประชุมที่ครอบคลุมหลายประเด็น จึงอาจมีข้อจำกัดในด้านเวลา การประสานงานและการกำหนดผู้รับผิดชอบที่มาจากหลากหลายกลุ่ม

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

#### 1) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช. ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.3.2)

##### 1.1) การเตรียมการก่อนการประชุม

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O1) การกำหนดวันและอนุมัติจัดประชุมอาจไม่ไปเป็นตามกำหนด (O2) การต้องอาศัยเวลาในการประสานและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง (O3) การดำเนินการจัดประชุมต้องศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และ พรบ. ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.0
- ใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการจัดประชุมประจำปี 2554 เสนอผู้บริหารทราบและให้ความเห็นชอบ การแจ้งประสานผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบหลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ



#### 1.2) การจัดทำวิทัศน์การประชุมประจำปี 2554

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O4) การมีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน และ (O5) ที่ปรึกษา มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 10.67
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การเร่งดำเนินการจัดประชุม คณะกรรมการจัดจ้างให้เร็วกว่ากำหนด ผู้บริหารกำหนดแนวทาง และแผนการดำเนินการจัดทำวิทัศน์การประชุมประจำปี 2554 อย่างชัดเจนทำให้มีเวลาในการดำเนินการ และการรับฟังความเห็นจากหน่วยงานอื่นที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อประกอบการพิจารณา รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง โดยต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบ เรื่องการจัดจ้างที่ปรึกษา

#### 1.3) การจัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำปี

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ (O6) การกำหนด แนวทางการจัดทำเอกสารการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาจำกัด ในการจัดพิมพ์และจัดทำต้นฉบับ
- มีระดับความเสี่ยงที่ 1.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับ ความเสี่ยง ได้แก่ การที่ผู้บริหารกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารและ กำหนดแผนการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลาในการดำเนินการ

#### 1.4) การดำเนินการวันประชุม

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O8) การเตรียมความพร้อมกับการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่ อาจเกิดขึ้นในวันประชุม
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 8.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานคณะกรรมการฯ และหัวหน้า คณะทำงานชุดต่างๆ แจ้งให้คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจน ตลอดจน กำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ประสานหลักในแต่ละด้านให้พร้อมและ สามารถดำเนินการได้ทันทั่วทั้งที่หากมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้น

### 1.5) การสรุปผลการประชุมประจำปี

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O9) เนื่องจากการประชุมที่ครอบคลุมหลายประเด็น จึงอาจมีข้อจำกัดในด้านเวลาและการประสานงานของผู้รับผิดชอบที่มีหลายกลุ่ม
- มีระดับความเสี่ยงที่ 12.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ หัวหน้าคณะทำงานวิชาการฯ กำหนดแผนการดำเนินงานสรุปผลการประชุมให้ชัดเจนและประสานงานหลักกับผู้รับผิดชอบเป็นระยะๆ ให้เข้าใจตรงกันตั้งแต่ต้น

### 2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช. สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

#### แผนภูมิความเสี่ยง

โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

|                                  |   |    |    |                     |   |   |
|----------------------------------|---|----|----|---------------------|---|---|
| ผลกระทบ<br>ของ<br>ความ<br>รุนแรง | 5 |    | O3 |                     |   |   |
|                                  | 4 |    | O8 | O4 / O5 /<br>O7/ O9 |   |   |
|                                  | 3 |    | O2 |                     |   |   |
|                                  | 2 | O1 |    |                     |   |   |
|                                  | 1 | O6 |    |                     |   |   |
|                                  |   | 1  | 2  | 3                   | 4 | 5 |

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) การกำหนดวันและอนุมัติจัดประชุมอาจไม่ไปเป็นตามกำหนด
- (O2) การต้องอาศัยเวลาในการประสานและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (O3) การดำเนินการจัดประชุมต้องศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และพรบ. ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
- (O4) การมีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน
- (O5) ที่ปรึกษามีข้อจำกัดในการดำเนินงาน
- (O6) การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาจำกัดในการจัดพิมพ์และจัดทำต้นฉบับ
- (O7) การได้ที่ปรึกษาที่ไม่ตรงตามที่ต้องการ
- (O8) การเตรียมพร้อมกับการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในวันประชุม
- (O9) เนื่องจากการประชุมที่ครอบคลุมหลายประเด็น จึงอาจมีข้อจำกัดในด้านเวลาและการ ประสานงานของผู้รับผิดชอบที่มีหลากหลายกลุ่ม

หมายเหตุ :

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

### 3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช. ประกอบด้วยการดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.3)

- 3.1) การเตรียมการก่อนการประชุม มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการจัดประชุมประจำปี 2554 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารที่มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน การประสานและแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบวันประชุมล่วงหน้า การศึกษาและดำเนินการตามระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ มีนาคม – มิถุนายน 2554
- 3.2) การดำเนินการจัดทำวิทัศน์การประชุมประจำปี 2554 มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดจ้างให้รวดเร็ว การเสนอผู้บริหารกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลาในการจัดทำวิทัศน์สำหรับการประชุมประจำปี 2554 ตลอดจนรับฟังความเห็นจากหน่วยงานอื่นที่เคยใช้บริการที่ปรึกษาดังกล่าวให้รอบคอบ โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ มีนาคม – กรกฎาคม 2554
- 3.3) การจัดทำเอกสารและสรุปผลการประชุม มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดแนวทางและแผนการจัดทำเอกสารให้ชัดเจน โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ตุลาคม 2553 – พฤษภาคม 2554
- 3.4) การดำเนินการวันประชุม มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ชุดต่างๆ จัดประชุมกำหนดแนวทางการดำเนินงานในงานที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานหลักให้ชัดเจนหากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนเมษายน – กรกฎาคม 2554

### 3.4 โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

3.4.1 **การระบุความเสี่ยง :** กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การจัดจ้างผู้รับผิดชอบโครงการฯ การจัดทำสัญญา การกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม และความเสมอภาค ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.1)

#### 1) การจัดจ้างผู้รับผิดชอบโครงการฯ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการฯ
- 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีน้อย ทำให้ไม่สามารถกำหนดกรอบการจัดจ้างได้ตามวัตถุประสงค์
- 1.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน
- 1.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การมีข้อร้องเรียนจากผู้รับเหมารายที่ไม่ได้รับการจัดจ้าง
- 1.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ภายนอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีส่วนร่วมในการจัดจ้าง
- 1.6) นิติธรรม ได้แก่ การไม่สามารถดำเนินการได้ตามระเบียบพัสดุและ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
- 1.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การให้ข้อมูลโครงการแก่ผู้รับเหมาแต่ละรายไม่เท่ากัน

#### 2) การจัดทำสัญญา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ งวดงานหรือวงเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม
- 2.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การไม่มีกระบวนการ/ วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสัญญาที่ตีพอ
- 2.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การทำสัญญาต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ ไม่ให้เงื่อนไขซ่อนแก่ผู้รับจ้าง
- 2.5) นิติธรรม ได้แก่ การไม่สามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุได้อย่างรอบคอบ

#### 3) การกำกับโครงการฯ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกรอบการดำเนินงานอย่างครบถ้วน

- 3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำงานของผู้รับเหมาล่าช้า ใช้เวลาและบุคลากรมาก และ งานไม่เสร็จทันตามกำหนด
- 3.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผู้รับเหมาไม่สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ รายงานความก้าวหน้าประจำเดือนไม่สมบูรณ์ ไม่ละเอียดและถี่ถ้วน
- 3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ภายนอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีส่วนร่วมในการกำกับโครงการฯ
- 3.6) นิติธรรม ได้แก่ การไม่สามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุได้อย่างรอบคอบ

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

#### 1) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมภายใต้โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช. ในปีงบประมาณ 2554 สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.2)

##### 1.1) การจัดจ้างผู้รับผิดชอบโครงการฯ

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้
  - ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ (O1) การได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ (O2) การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด (O3) การมีข้อร้องเรียนจากผู้รับเหมารายที่ไม่ได้รับการจัดจ้าง (O4) เจ้าหน้าที่ภายนอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีส่วนร่วมในการจัดจ้าง (O5) การให้ข้อมูลโครงการฯ แก่ผู้รับเหมาแต่ละรายไม่เท่าเทียมกัน
  - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ได้แก่ (C1) ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน และ (C2) ไม่สามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้อย่างรอบคอบ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.15

- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ดังนี้
  - ควบคุม โดยร่างกรอบการดำเนินงานให้ละเอียด ชัดเจนและรัดกุมมากขึ้น และคณะกรรมการจัดจ้างดำเนินการอย่างรวดเร็ว ประสานงานกับผู้รับเหมาและฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด รวมทั้งให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียด ครบถ้วน และ จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ตลอดจนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
  - หลีกเลี่ยง โดยจัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน เชิญเจ้าหน้าที่นอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นกรรมการจัดจ้าง กำหนดมาตรการให้คณะกรรมการจัดจ้างทุกท่านให้ข้อมูลแก่ผู้รับเหมาอย่างเท่าเทียมกัน

#### 1.2) การจัดทำสัญญา

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการและความเสี่ยงด้านการเงินที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้
  - ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ (O6) สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (O7) ไม่มีกระบวนการหรือวิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสัญญาที่ดีพอ (O8) การทำสัญญาต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ ไม่ให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง
  - ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ (F1) งบประมาณหรือวงเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 5.75
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างต้องดำเนินการตรวจสอบสัญญาอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีการกำหนดหลักเกณฑ์การตรวจสอบความถูกต้องของสัญญา พร้อมเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการร่างสัญญาเข้าร่วมการกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว และจัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน รวมทั้งให้คณะกรรมการฯ และผู้รับเหมาประชุมกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ชัดเจน

#### 1.3) การกำกับโครงการฯ

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O9) ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน (O10) การทำงานของผู้รับเหมาล่าช้า ใช้เวลาและบุคลากรมาก งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด (O11) ผู้รับเหมาไม่สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (O12) รายงานความก้าวหน้าประจำเดือนไม่สมบูรณ์ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9.25
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับโครงการฯ ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิด และดำเนินการปรับค่าปรับตามที่กำหนดไว้ในสัญญา รวมทั้งกำหนดรูปแบบของรายงานประจำเดือนให้ชัดเจน

## 2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช. สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงข้างต้น ได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

### แผนภูมิความเสี่ยง

โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

|                                  |   |             |                  |     |   |   |
|----------------------------------|---|-------------|------------------|-----|---|---|
| ผลกระทบ<br>ของ<br>ความ<br>รุนแรง | 5 | O3/ O8/ C2  | O9               | O10 |   |   |
|                                  | 4 | C1          | O1/O6/<br>O7/O11 | O2  |   |   |
|                                  | 3 |             |                  |     |   |   |
|                                  | 2 | O4 / O5/ F1 | O12              |     |   |   |
|                                  | 1 |             |                  |     |   |   |
|                                  |   | 1           | 2                | 3   | 4 | 5 |

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) การได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพ ตรงตามความต้องการของโครงการฯ
- (O2) การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
- (O3) การมีข้อร้องเรียนจากผู้รับเหมาที่ไม่ได้รับการจัดจ้าง
- (O4) เจ้าหน้าที่ภายนอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีส่วนร่วมในการจัดจ้าง
- (O5) การให้ข้อมูลโครงการแก่ผู้รับเหมาแต่ละรายไม่เท่าเทียมกัน
- (O6) สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O7) การไม่มีกระบวนการ / วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของสัญญาที่ตีพอ
- (O8) การทำสัญญาต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ ไม่ให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง
- (O9) การที่ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน
- (O10) การทำงานของผู้รับเหมาล่าช้า ใช้เวลาและบุคลากรมาก งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด
- (O11) การที่ผู้รับเหมาไม่สามารถดำเนินโครงการฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (O12) รายงานความก้าวหน้าประจำเดือนไม่สมบูรณ์ และไม่ละเอียด
- (C1) การไม่ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียด ถัดวัน
- (C2) การไม่สามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
- (F1) งบประมาณหรือวงเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม

หมายเหตุ :

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

### 3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช. ประกอบด้วยการดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.3)

- 3.1) การจัดจ้าง มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียด ครบถ้วน การยกเว้นกรอบการดำเนินงานให้ละเอียด ชัดเจน รัดกุมมากขึ้น การที่คณะกรรมการจัดจ้างดำเนินการอย่างรวดเร็วและประสานกับผู้รับเหมาและฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด การจัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน การเชิญเจ้าหน้าที่นอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นกรรมการจัดจ้าง และการกำหนดมาตรการให้คณะกรรมการจัดจ้างทุกท่านให้ข้อมูลแก่ผู้รับจัดจ้างอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- 3.2) การจัดทำสัญญา มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างดำเนินการตรวจสอบสัญญาอย่างละเอียดถี่ถ้วน การกำหนดหลักเกณฑ์การตรวจสอบความถูกต้องของสัญญา และการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการร่างสัญญามาร่วมกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว
- 3.3) การกำกับโครงการฯ มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การจัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน การที่คณะกรรมการกำกับฯ ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิด และดำเนินการปรับค่าปรับตามที่กำหนดไว้ในสัญญา และ การกำหนดรูปแบบรายงานประจำเดือนให้ชัดเจน





ภาคผนวก

---

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ  
การจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

---

ตารางที่ 3.1.1 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| กิจกรรม                                   | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง                                                              |                                       |           |         |                                                 |            |             |                                                            |         |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------|---------|-------------------------------------------------|------------|-------------|------------------------------------------------------------|---------|
|                                           | ประสิทธิผล                                                                               | ประสิทธิภาพ                           | รับผิดชอบ | โปร่งใส | ตอบสนอง                                         | มีส่วนร่วม | กระจายอำนาจ | นิติธรรม                                                   | เสมอภาค |
| 1. การจัดจ้างที่ปรึกษา                    |                                                                                          |                                       |           |         |                                                 |            |             |                                                            |         |
| ● การจัดจ้างที่ปรึกษา                     | — ได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการของโครงการฯ                            | — การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด           | -         | -       | -                                               | -          | -           | -                                                          | -       |
| ● การจัดทำสัญญา                           | — การทำสัญญาไม่ตรงวัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) | — งบประมาณและวงเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม | -         | -       | -                                               | -          | -           | — การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 | -       |
| ● การกำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของโครงการฯ | — การกำหนดกรอบการติดตามความก้าวหน้าของโครงการไม่เหมาะสม                                  | -                                     | —         | -       | — ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการฯ | -          | -           | -                                                          | -       |

ตารางที่ 3.1.1 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| กิจกรรม                                                                            | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง                                                                                  |                                              |           |         |                                                                      |            |             |                                                         |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|---------|----------------------------------------------------------------------|------------|-------------|---------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                    | ประสิทธิผล                                                                                                   | ประสิทธิภาพ                                  | รับผิดชอบ | โปร่งใส | ตอบสนอง                                                              | มีส่วนร่วม | กระจายอำนาจ | นิติธรรม                                                | เสมอภาค |
| 2. การจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ GPP แบบ Bottom Up ทั้ง 75 จังหวัด |                                                                                                              |                                              |           |         |                                                                      |            |             |                                                         |         |
| ● การจัดอบรมหลักสูตรฝึกอบรม                                                        | — มีผู้เข้ารับการอบรมไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด                                                          | -                                            | -         | -       | — หลักสูตรการอบรมยังไม่ครอบคลุมประเด็นทั้งหมดที่ผู้รับการอบรมต้องการ | -          | -           | -                                                       | -       |
| ● การดำเนินการอบรม                                                                 | — ดำเนินการอบรมไม่ได้ตามกำหนดการที่วางไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ ความไม่สงบทำให้ผู้รับการอบรมต้องกลับภูมิลำเนา | — ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจในเนื้อหาการอบรม | -         | -       | — ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนไม่สนใจฟังการอบรม                          | -          | -           | — การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมไม่เป็นตามระเบียบฯ ที่กำหนด | -       |

ตารางที่ 3.1.1 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| กิจกรรม                                                                                                                 | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง                                                                                                  |                                                                                                                        |           |                                                                                                                                                    |                                                                                                                          |                                                                                                                            |             |                                                                                                           |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         | ประสิทธิผล                                                                                                                   | ประสิทธิภาพ                                                                                                            | รับผิดชอบ | โปร่งใส                                                                                                                                            | ตอบสนอง                                                                                                                  | มีส่วนร่วม                                                                                                                 | กระจายอำนาจ | นิติธรรม                                                                                                  | เสมอภาค                                                                                           |
| <b>3. การติดตามประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom Up</b>                                                                  |                                                                                                                              |                                                                                                                        |           |                                                                                                                                                    |                                                                                                                          |                                                                                                                            |             |                                                                                                           |                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การลงพื้นที่เขตคลังเพื่ออบรม “การนำเสนอภาพเศรษฐกิจของจังหวัด จาก GPP”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดการลงพื้นที่ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาของเจ้าหน้าที่คลังที่จะมารับการอบรม</li> </ul> | -                                                                                                                      | -         | -                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เจ้าหน้าที่คลังจังหวัดที่มารับการอบรม ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกิจนี้</li> </ul> | -                                                                                                                          | -           | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด</li> </ul> | -                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom Up</li> </ul>                                | -                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยากรผู้ประเมินซึ่งมีจำนวนหลายท่าน ใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน</li> </ul> | -         | <ul style="list-style-type: none"> <li>เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำ GPP แบบ Bottom Up ของจังหวัดมีข้อสงสัยเกี่ยวกับเหตุผลการตัดคะแนนในการประเมิน</li> </ul> | -                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>เจ้าหน้าที่สศช. – ภาค ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกจังหวัด</li> </ul> | -           | -                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลให้ทั้ง 75 จังหวัด มีความเป็นเบี่ยงเบน</li> </ul> |

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเภท<br>ของความเสียหาย                                                                                                     | กิจกรรม                               | ปัจจัยเสี่ยง                                                                            | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว |                                       |                                                                                         |                                                       |                                          |                                                                                          |
| ① โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด                                         |                                       |                                                                                         |                                                       |                                          |                                                                                          |
| 1. การจัดจ้างที่ปรึกษา                                                                                                       |                                       |                                                                                         |                                                       |                                          |                                                                                          |
| ด้านการดำเนินการ<br>(Operational Risk: O)                                                                                    | การจัดจ้างที่ปรึกษา                   | O1 การได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการของโครงการฯ                       | 10<br>(2 X 5)                                         | ควบคุม                                   | — ตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของที่ปรึกษา ให้มีคุณสมบัติที่สามารถดำเนินการตามที่ต้องการได้     |
|                                                                                                                              |                                       | O2 การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด                                                            | 15<br>(3 X 5)                                         | ควบคุม                                   | — เร่งดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดจ้าง                                                |
|                                                                                                                              |                                       | O3 การทำสัญญาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุมเนื้อหาตามขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) | 5<br>(1 X 5)                                          | ควบคุม                                   | — จัดทำสัญญาให้มีรายละเอียดที่ครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินการ (TOR)    |
|                                                                                                                              |                                       | O4 งบประมาณ และงวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม                                                | 4<br>(2 X 2)                                          | ควบคุม                                   | — กำหนดวงเงินและงวดเงินให้สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินการและปริมาณงาน                       |
|                                                                                                                              | การกำกับติดตามความก้าวหน้าของโครงการฯ | O5 การกำหนดกรอบการติดตามความก้าวหน้าของโครงการฯ ไม่เหมาะสม                              | 6<br>(2 X 3)                                          | ควบคุม                                   | — พิจารณาปริมาณงานและกำหนดกรอบเวลาในการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะให้สอดคล้องกับปริมาณงาน |

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเภท<br>ของความเสียหาย                                 | กิจกรรม       | ปัจจัยเสี่ยง                                                        | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |               | O6 ผลการดำเนินงาน<br>ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ<br>โครงการฯ            | 10<br>(2 X 5)                                         | ควบคุม                                   | — แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับโครงการฯ จากผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรอบรู้ที่ตรงกับวัตถุประสงค์และ<br>เป้าหมายของโครงการฯ |
| ด้านการปฏิบัติตาม<br>กฎระเบียบ<br>(Compliance Risk : C ) | การจัดทำสัญญา | C 1 การทำสัญญาไม่เป็นไป<br>ตามระเบียบฯ ว่าด้วยการพัสดุ<br>พ.ศ. 2535 | 5<br>(1 X 5)                                          | ควบคุม                                   | — ดำเนินการจัดทำสัญญา โดยประสานงานกับฝ่าย<br>พัสดุ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการพัสดุ<br>ที่กำหนด            |

## 2. การจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ GPP แบบ Bottom Up ทั้ง 75 จังหวัด

|                                           |                    |                                                                                                                                |              |                  |                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการดำเนินการ<br>(Operational Risk: O) | การจัดหลักสูตรอบรม | O7 มีผู้เข้ารับการอบรมที่มี<br>คุณสมบัติไม่ตรงกับ<br>กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด                                                     | 3<br>(1 X 3) | ควบคุม           | — แจ้งคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมให้หน่วยงานของ<br>ผู้เข้ารับการอบรมทราบและคัดกรองเจ้าหน้าที่ที่<br>จะมาเข้ารับการอบรมก่อน |
|                                           |                    | O8 หลักสูตรการอบรมยังไม่ครอบคลุมประเด็นทั้งหมด<br>ที่ผู้รับการอบรมต้องการ                                                      | 2<br>(1 X 2) | ควบคุม           | — จัดหลักสูตรให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ<br>ให้ครบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไป<br>ประยุกต์ต่อได้             |
|                                           | การดำเนินการอบรม   | O9 ดำเนินการอบรมไม่ได้<br>ตามกำหนดการที่กำหนดไว้<br>เนื่องจากมีเหตุการณ์ความไม่<br>สงบ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรม<br>กลับภูมิลำเนา | 5<br>(1 X 5) | รับความเสี่ยงไว้ | — ติดตามข่าวสารสถานการณ์ที่จะมีแนวโน้มไปสู่<br>เหตุการณ์ไม่สงบ เพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลง<br>กำหนดเวลาการอบรมก่อน        |



ตารางที่ 3.1.2 : โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเภท<br>ของความเสี่ยง             | กิจกรรม | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการเงิน<br>(Financial Risk : F) |         | O10 ผู้เข้ารับการอบรม<br>ไม่เข้าใจเนื้อหาที่อบรม                                                                            | 4<br>(2 X 2)                                          | รับความเสี่ยงไว้                         | — ติดตาม สอบถามผู้เข้ารับการอบรมระหว่างการบรรยาย พร้อมทั้งให้ผู้เข้ารับการอบรม<br>ประเมินภายหลังการอบรม เพื่อนำไปพัฒนา<br>เทคนิคการบรรยายในโอกาสต่อไป                                       |
|                                     |         | O11 ผู้เข้ารับการอบรม<br>บางส่วนไม่สนใจฟังการอบรม                                                                           | 4<br>(2 X 2)                                          | รับความเสี่ยงไว้                         | — กระตุ้นความสนใจและชี้ให้เห็นความสำคัญของ<br>เนื้อหา ในระหว่างการบรรยาย                                                                                                                    |
|                                     |         | F1 การเบิกค่าใช้จ่ายในการ<br>อบรมในชั้นการฝึกอบรมต้อง<br>อาศัยความรอบคอบในการ<br>ดำเนินการให้เป็นไปตาม<br>ระเบียบฯ ที่กำหนด | 5<br>(1 X 5)                                          | ควบคุม                                   | — ประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตาม<br>ระเบียบฯ โดยประสานงานกับฝ่ายคลัง เพื่อทราบ<br>ระเบียบการเบิกจ่ายในรายการค่าใช้จ่ายที่อาจไม่<br>ครอบคลุม หรืออาจมีอัตราการเบิกจ่ายที่เปลี่ยนไป |

### 3. การติดตามประเมินผลการจัดทำ GPP แบบ Bottom Up

|                                           |                                                                                  |                                                                                            |              |        |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการดำเนินการ<br>(Operational Risk: O) | การลงพื้นที่เขตคลังเพื่อ<br>อบรม “การนำเสนอ<br>ภาพเศรษฐกิจของ<br>จังหวัดจาก GPP” | O12 กำหนดการลงพื้นที่ไม่<br>สอดคล้องกับช่วงเวลาของ<br>เจ้าหน้าที่คลังที่จะมารับการ<br>อบรม | 5<br>(1 X 5) | ควบคุม | — ประสานแจ้งกำหนดการล่วงหน้าเป็นเวลานาน<br>ก่อนดำเนินการลงพื้นที่ เพื่อให้ฝ่ายผู้รับการอบรม<br>จัดแผนการดำเนินงานอื่นๆ ให้สอดคล้องกับ<br>กำหนดการอบรมนี้ |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเภท<br>ของความเสียหาย | กิจกรรม                                       | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                    | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | การประเมินผลการ<br>จัดทำ GPP แบบ<br>Bottom Up | O13 เจ้าหน้าที่คลังจังหวัด<br>ที่มารับการอบรม ไม่มีหน้าที่<br>รับผิดชอบในการกิจนี้โดยตรง                        | 5<br>(1 X 5)                                          | ควบคุม                                   | — ประสานแจ้งคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมให้<br>หน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมทราบและ<br>ตระหนักในสำคัญของการจัดส่งเจ้าหน้าที่ที่<br>มีภารกิจตรงกับหลักสูตรมาเข้ารับการอบรม                                    |
|                          |                                               | O14 เจ้าหน้าที่ผู้ประเมิน ซึ่ง<br>มีจำนวนหลายท่านใช้เกณฑ์<br>การประเมินที่แตกต่างกัน                            | 5<br>(1 X 5)                                          | ควบคุม                                   | — จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ประเมินเกี่ยวกับแนว<br>ทางการประเมิน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางและ<br>หลักเกณฑ์เดียวกัน                                                                                                 |
|                          |                                               | O15 เจ้าหน้าที่สำนักภาค<br>สศช. ไม่สามารถเข้าร่วม<br>ประชุมในแต่ละจังหวัดได้<br>ทุกจังหวัด                      | 6<br>(3X2)                                            | รับความเสี่ยงไว้                         | — ในกรณีที่ เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถเข้า<br>ร่วมประชุมในแต่ละจังหวัดได้ทุกแห่ง ให้จังหวัดจัดส่ง<br>รายละเอียดและผลการวิเคราะห์ GPP ที่จัดทำให้<br>สำนักภาค สศช.ในพื้นที่ เพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำ |
|                          |                                               | O16 เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำ GPP<br>แบบ Bottom Up ของจังหวัดมี<br>ข้อสงสัยเกี่ยวกับเหตุผลการตัด<br>คะแนนในการประเมิน | 6<br>(3X2)                                            | รับความเสี่ยงไว้                         | — จัดทำข้อชี้แจงรายละเอียดประเด็นการตัดคะแนน<br>แจ้งให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบ                                                                                                                          |
|                          |                                               | O17 การประเมินผลให้ทั้ง<br>75 จังหวัด มีข้อจำกัด ทำให้<br>ต้องรอบคอบในการ<br>ประเมินผลไม่ให้เบี่ยงเบน           | 5<br>(1X5)                                            | ควบคุม                                   | — ให้ยึดหลักเกณฑ์หลักฐาน เงื่อนไข และเวลา<br>ในกระบวนการประเมินทุกขั้นตอน ตามที่ได้แจ้ง<br>ให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบอย่างเคร่งครัด                                                                     |

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเภท<br>ของความเสียหาย            | กิจกรรม | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                              | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการเงิน<br>(Financial Risk : F) |         | F2 การเบิกค่าใช้จ่ายในการ<br>อบรมในชั้น การติดตาม<br>ประเมินผล ต้องอาศัยความ<br>รอบคอบในการดำเนินการให้<br>เป็นไปตามระเบียบฯ ที่<br>กำหนด | 5<br>(1 X 5)                                          | ควบคุม                                   | — ประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตาม<br>ระเบียบฯ โดยประสานงานกับฝ่ายคลัง เพื่อทราบ<br>ระเบียบการเบิกจ่ายในรายการค่าใช้จ่ายที่อาจ<br>ไม่ครอบคลุม หรืออาจมีอัตราการเบิกจ่าย<br>ที่เปลี่ยนไป |

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br><br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                         |                                                                                       | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค |          |              |

## 1. การจัดจ้างที่ปรึกษา

[illegible]

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                          | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                      | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                        | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดวงเงินและวงเงินให้สอดคล้องกับระยะเวลาและปริมาณงาน</li> <li>จัดทำสัญญา โดยประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด</li> </ul>         |                                                                                                                        |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O5<br>O6              | <ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาปริมาณงานและกำหนดกรอบเวลาในการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะให้สอดคล้องกับปริมาณงาน</li> <li>แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับโครงการฯ โดยคัดเลือกจาก</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับ ติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | สบป.         |

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                               | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                       |                                                                                   | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
|                       | ผู้ที่เข้าใจและมีความ<br>รอบรู้ที่ตรงกับ<br>วัตถุประสงค์และ<br>เป้าหมายของ<br>โครงการ |                                                                                   |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |

2. การจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ GPP แบบ Bottom Up ทั้ง 75 จังหวัด

|          |                                                                                                                                                                                            |                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|
| O7<br>O8 | — แจ้งคุณสมบัติของ<br>ผู้เข้ารับการอบรมให้<br>หน่วยงานของผู้เข้ารับ<br>การอบรมทราบและให้<br>คัดกรองเจ้าหน้าที่<br>ที่จะมาเข้ารับการ<br>อบรมก่อน<br><br>— จัดหลักสูตรให้<br>ครอบคลุมประเด็น | — ได้ผู้เข้ารับการอบรม<br>เป็นกลุ่มเป้าหมาย<br>ที่ต้องการตาม<br>วัตถุประสงค์ของการ<br>อบรม |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | สบป. |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|

**ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง**  
**โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด**

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง  | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                               | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br><br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                         | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                               | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
|                        | ต่างๆ ที่สำคัญ ให้<br>ครบถ้วน เพื่อให้<br>ผู้เข้ารับการอบรม<br>สามารถนำไป<br>ประยุกต์ต่อได้                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                               |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O9<br>O10<br>O11<br>F2 | — ติดตามข่าวสถานการณ์ที่<br>จะมีนำไปสู่เหตุการณ์<br>ความไม่สงบ เพื่อหา<br>แนวทางการเปลี่ยนแปลง<br>กำหนดเวลาการอบรม<br>ก่อน<br><br>— ติดตาม สอบถามผู้เข้า<br>รับการอบรมระหว่าง<br>การบรรยาย พร้อมทั้งให้<br>ผู้เข้าอบรมประเมิน<br>ภายหลังการอบรม เพื่อ | — การดำเนินการ<br>อบรมคล่องไปอย่าง<br>มีประสิทธิภาพตาม<br>กำหนดการและ<br>ผู้เข้ารับการอบรม<br>ได้ประโยชน์ จาก<br>การอบรมสามารถ<br>นำความรู้ไปใช้ใน<br>ภารกิจจัดทำ GPP<br>แบบ Bottom<br>Up ได้ |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                   | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
|                       | <p>นำไปพัฒนาเทคนิคการ<br/>บรรยายในโอกาสต่อไป</p> <p>— กระตุ้นความสนใจและ<br/>ชี้ให้เห็นความสำคัญ<br/>ของเนื้อหาระหว่างการ<br/>บรรยาย</p> <p>— ประเมินการค่าใช้จ่าย<br/>ในการจัดอบรมให้<br/>เป็นไปตามระเบียบฯ<br/>โดยประสานงานกับฝ่าย<br/>การคลังเพื่อทราบ<br/>ระเบียบฯ การเบิกจ่าย<br/>ในรายการค่าใช้จ่ายที่<br/>อาจไม่ครอบคลุม หรือ<br/>อาจมีอัตราการเบิก<br/>ที่เปลี่ยนแปลงไป</p> |                                                                                   |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |



ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                          | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                           | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                             | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย       |              |
| O12<br>O13            | — แจ้งกำหนดการล่วงหน้า<br>เป็นเวลานาน ก่อนลง<br>พื้นที่ เพื่อให้ฝ่ายผู้รับ<br>อบรมได้จัดทำแผน<br>ดำเนินงานอื่นๆ ตาม<br>กำหนดการอบรมนี้<br><br>— แจ้งคุณสมบัติของ<br>ผู้เข้าอบรมให้<br>หน่วยงานผู้เข้ารับการ<br>อบรมทราบ และ<br>ตระหนักความสำคัญ<br>ของการจัดส่งเจ้าหน้าที่<br>ที่มีภารกิจตรงกับ<br>หลักสูตร มาเข้ารับการ<br>อบรม | — การจัดอบรม<br>หลักสูตร<br>“การนำเสนอภาพ<br>เศรษฐกิจของ<br>จังหวัดจาก GPP”<br>เป็นไปอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |          |              |

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง    | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                              | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                           | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                             | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
| F2                       | — ประมาณค่าใช้จ่ายใน<br>การจัดอบรมให้เป็นไป<br>ตามระเบียบฯ โดย<br>ประสานงานกับฝ่าย<br>คลังเพื่อทราบระเบียบ<br>การเบิกจ่ายรายการ<br>ค่าใช้จ่าย ที่อาจ<br>ไม่ครอบคลุมหรือ<br>อาจมีอัตราการเบิกจ่าย<br>ที่เปลี่ยนแปลงไป |                                                                                                             |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O14<br>O15<br>O16<br>O17 | — จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้<br>ประเมินเกี่ยวกับแนว<br>ทางการประเมิน<br>เพื่อให้เป็นไปใน<br>แนวทางและ<br>หลักเกณฑ์เดียวกัน                                                                                              | — การประเมินผล<br>การจัดทำ GPP<br>แบบ Bottom –<br>Up ของจังหวัด<br>เป็นไปอย่าง<br>เที่ยงตรง<br>ไม่เบี่ยงเบน |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br><br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                       | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>— ในกรณีที่เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช. ไม่สามารถร่วมประชุมที่จังหวัดได้ ให้จังหวัดจัดส่งรายละเอียด และผลการวิเคราะห์ GPP ที่จัดทำให้เจ้าหน้าที่สำนักภาค สศช.และพื้นที่ เพื่อพิจารณาและให้คะแนน</li> <li>— จัดทำข้อชี้แจงรายละเอียดประเด็นการตัดคะแนนแจ้งให้หน่วยงานผู้รับการประเมินทราบ</li> <li>— ยึดหลักเกณฑ์</li> </ul> |                                                                                       |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัดและสถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                            | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br><br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    |  | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|--|----------|--------------|
|                       |                                                                                                                                    |                                                                                       | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |  |          |              |
|                       | หลักฐาน เงื่อนไขและ<br>เวลาในกระบวนการ<br>ประเมินทุกขั้นตอน<br>ตามที่ได้แจ้งให้<br>หน่วยผู้รับการ<br>ประเมินทราบอย่าง<br>เคร่งครัด |                                                                                       |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |  |          |              |

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

---

ตารางที่ 3.2.1: โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

| กิจกรรม                                                                        | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง                        |                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                                  |                                                                                     |                                                            |                                                                              |                                                                             |                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                                                | ประสิทธิผล                                         | ประสิทธิภาพ                                                                                                  | รับผิดชอบ                                                                                  | โปร่งใส                                                                                          | ตอบสนอง                                                                             | มีส่วนร่วม                                                 | กระจายอำนาจ                                                                  | นิติธรรม                                                                    | เสมอภาค                                          |
| 1. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง<br>(In house Training Program) | บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | ไม่สามารถดำเนินการจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนฝึกอบรม                                              | การดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้                      | การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น ค่าตอบแทนวิทยากรฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด                  | หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนา | ผู้บริหาร และข้าราชการ สศช. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร | ผู้บริหาร ไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน | การดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด                 | ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง |
| 2. การส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก                                 | บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมภายนอกปรับค่าลงทะเบียนสูงขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย | หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของ สศช. | กำหนดการจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด ทำให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้ | การจัดอบรมและเบิกค่าใช้จ่าย เช่น ค่าลงทะเบียนฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด        | ผู้บริหาร และข้าราชการ สศช. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร | ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน  | การดำเนินการส่งข้าราชการเข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด | ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง |

ตารางที่ 3.2.2: โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

| ประเภท<br>ของความเสียง                                                                                                                                                                                                                      | กิจกรรม                                                                                           | ปัจจัยเสียง                                                                                  | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา</p> <p><b>2 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร</b></p> |                                                                                                   |                                                                                              |                                                       |                                          |                                                                               |
| <p>ด้านการดำเนินการ</p> <p>(Operational Risk: O)</p>                                                                                                                                                                                        | <p>การจัดหลักสูตร<br/>ฝึกอบรมที่สำนักงาน<br/>ดำเนินการเอง<br/>(In house Training<br/>Program)</p> | O1 ไม่สามารถจัดอบรมได้ตาม<br>เป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนฯ                                      | 8<br>(4x2)                                            | ควบคุม                                   | — จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ของ<br>สศช.                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                   | O2 บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะ<br>ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน                                    | 12<br>(3x4)                                           | ควบคุม                                   | — กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ<br>ข้าราชการ สศช.                                |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <p>การส่งข้าราชการ<br/>เข้ารับการอบรม<br/>หลักสูตรภายนอก</p>                                      | O3 หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับ<br>แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ<br>หรือความต้องการในการพัฒนา | 6<br>(2x3)                                            | ควบคุม                                   | — ดำเนินการจัดสำรวจความต้องการในการ<br>ฝึกอบรมประจำปี                         |
|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                   | O4 การจัดฝึกอบรมสัมมนา<br>ไม่สามารถดำเนินการได้<br>ตามแผนที่กำหนดไว้                         | 8<br>(4x2)                                            | ควบคุม                                   | — จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรม<br>ประจำปี                                |
|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                   | O5 ผู้บริหาร ข้าราชการ สศช. ไม่มี<br>ส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร                               | 5<br>(1x5)                                            | หลีกเลี่ยง                               | — คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ของ<br>สศช. เป็นผู้ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนา<br>บุคลากร |

ตารางที่ 3.2.2: โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

| ประเภท<br>ของความเสี่ยง                       | กิจกรรม                                                                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                              | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |                                                                                        | O6 ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการ<br>เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร<br>อย่างครบถ้วน                                                                                    | 6<br>(2x3)                                            | ควบคุม                                   | — ประสานผู้บริหารให้เห็นความสำคัญ<br>พิจารณาเสนอชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมใน<br>แต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน                                               |
|                                               |                                                                                        | O7 ข้าราชการทุกระดับได้รับ<br>โอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง                                                                                                                   | 6<br>(2x3)                                            | ควบคุม                                   | — กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้<br>ชัดเจนตามแผนพัฒนาบุคลากร                                                                                    |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน<br>(Financial Risk : F) | การจัดหลักสูตรฝึกอบรม<br>ที่สำนักงาน<br>ดำเนินการเอง<br>(In house Training<br>Program) | F1 จัดอบรม การเบิกค่าใช้จ่ายในการ<br>อบรม เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร<br>ค่าลงทะเบียนฯ ไม่เป็นไปตาม<br>ระเบียบฯ ที่กำหนด                                                        | 5<br>(1x5)                                            | ควบคุม                                   | — ดำเนินการประมาณค่าใช้จ่าย<br>ในการจัดอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ<br>และเสนอเรื่องผ่านฝ่ายคลังเพื่อตรวจสอบ<br>ก่อนอนุมัติให้ดำเนินการ                   |
|                                               | การส่งข้าราชการ<br>เข้ารับการอบรม<br>หลักสูตรภายนอก                                    | F2 จัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่เป็นไป<br>ตามระเบียบฯ เช่น หน่วยงานที่จัด<br>ฝึกอบรมภายนอกปรับค่าลงทะเบียน<br>สูงขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถส่งบุคลากร<br>เข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย | 6<br>(2x3)                                            | ควบคุม                                   | — ประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อการปรับ<br>เพิ่มเติมประมาณร้อยละ 10 หรือ<br>กั้นเงินงบประมาณสำหรับส่งข้าราชการ<br>เข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก<br>เพิ่มเติม |



ตารางที่ 3.2.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                               | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของ<br>การดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง               | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                                       |                                                                                                 | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
| O1                    | - ดำเนินการสำรวจ<br>ความต้องการ<br>ในการฝึกอบรม                                                       | - สรุปความต้องการ<br>ฝึกอบรมของข้าราชการ<br>สศช.                                                |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | กพร. สศช.    |
| O2<br>O3<br>O5<br>O7  | - จัดทำแผนพัฒนา<br>บุคลากรประจำปี สศช.ซึ่ง<br>ได้รับความเห็นชอบจาก<br>คณะกรรมการพัฒนา<br>บุคลากร สศช. | - วางแผนการพัฒนา<br>ข้าราชการ และกำหนด<br>เป้าหมาย/<br>แนวทางการพัฒนา<br>สมรรถนะ<br>อย่างชัดเจน |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | กพร. สศช.    |
| O4                    | - จัดทำแผนฝึกอบรม<br>ประจำปี                                                                          | - มีแผนปฏิบัติการ<br>จัดอบรม โดยกำหนด<br>ระยะเวลาการอบรม<br>กลุ่มเป้าหมาย และ<br>ค่าใช้จ่าย     |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | กพร. สศช.    |

ตารางที่ 3.2.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                           | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของ<br>การดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                     | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                   |                                                                                                       | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
| O6                    | - ประสานผู้บริหาร<br>ให้เสนอชื่อผู้เข้ารับ<br>การฝึกอบรมอย่าง<br>ครบถ้วน          | - ผู้บริหารแต่ละสำนัก<br>เสนอรายชื่อ<br>ผู้เข้าอบรมในแต่ละ<br>หลักสูตรอย่างครบถ้วน                    |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | กพร. สศช.    |
| O1<br>O3              | - การประเมินผล<br>การอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการ<br>อบรม และสรุปเป็น<br>รายงานผลประจำปี | - ผลการประเมิน<br>การจัดอบรม<br>เพื่อนำไปใช้ในการจัด/<br>ปรับปรุงการอบรมครั้ง<br>ต่อไป                |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | กพร. สศช.    |
| F1                    | - การทำสรุปค่าใช้จ่าย<br>ในการอบรม<br>เพื่อดำเนินการเบิกจ่าย                      | - สรุปค่าใช้จ่าย<br>ตามระเบียบฯ เพื่อให้<br>ดำเนินการและบริหาร<br>จัดการอบรมได้อย่าง<br>มีประสิทธิภาพ |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | กพร. สศช.    |

ตารางที่ 3.2.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                     | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของ<br>การดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                  | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----------|--------------|-----------|
|                       |                                                                                             |                                                                                                    | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค |          |              | กย        |
| F2                    | - จัดทำโครงการฝึกอบรม<br>พร้อมประมาณ<br>การค่าใช้จ่าย<br>เพื่อขออนุมัติดำเนินการ<br>จัดอบรม | - ทุกหลักสูตร<br>มีการกำหนด<br>หัวข้อ วิธีการอบรม<br>วิทยากรสถานที่ และ<br>ค่าใช้จ่าย<br>ในการอบรม |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |          |              | กพร. สศช. |

โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สคช.

---

ตารางที่ 3.3.1: โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| กิจกรรม                                    | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง                                                                                                         |                                    |           |         |         |            |             |                                                                                                 |         |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------|---------|---------|------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                            | ประสิทธิผล                                                                                                                          | ประสิทธิภาพ                        | รับผิดชอบ | โปร่งใส | ตอบสนอง | มีส่วนร่วม | กระจายอำนาจ | นิติธรรม                                                                                        | เสมอภาค |
| 1. การเตรียมการก่อนการประชุม               | — การเตรียมต้องอาศัยเวลาในการประสานและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                     | —                                  | —         | —       | —       | —          | —           | — ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และพรบ. ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 | —       |
| 2. การจัดทำวิสัยทัศน์การประชุมประจำปี 2554 | — ที่ปรึกษามีเวลาจำกัดมากในการดำเนินงาน                                                                                             | — มีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน | —         | —       | —       | —          | —           | —                                                                                               | —       |
| 3. การจัดทำเอกสารประกอบการประชุม           | — การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาในการจัดทำต้นฉบับและการจัดพิมพ์เอกสารประกอบการประชุมค่อนข้างจำกัด | —                                  | —         | —       | —       | —          | —           | —                                                                                               | —       |

ตารางที่ 3.3.1: โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| กิจกรรม                             | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                      |             |           |         |         |            |             |          |         |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|---------|---------|------------|-------------|----------|---------|
|                                     | ประสิทธิผล                                                                                                                                                       | ประสิทธิภาพ | รับผิดชอบ | โปร่งใส | ตอบสนอง | มีส่วนร่วม | กระจายอำนาจ | นิติธรรม | เสมอภาค |
| 5 การดำเนินการ<br>วันจัดประชุม      | — ต้องแก้ไขสถานการณ์<br>เฉพาะหน้าที่อาจ<br>เกิดขึ้นในวันประชุม                                                                                                   | —           | —         | —       | —       | —          | —           | —        | —       |
| 6 การสรุปผล<br>การประชุม<br>ประจำปี | — เนื่องจากเป็น<br>การประชุมที่มี<br>หลายประเด็น<br>การประสานและกำหนด<br>ผู้รับผิดชอบสรุปการ<br>ประชุมในแต่ละกลุ่มอาจ<br>มีข้อจำกัด ทั้งในด้าน<br>เนื้อหาและเวลา | —           | —         | —       | —       | —          | —           | —        | —       |

ตารางที่ 3.3.2 : โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| ประเภท<br>ของความเสียง                                                                         | กิจกรรม                       | ปัจจัยเสียง                                                                                                                   | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลขององค์กรที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี |                               |                                                                                                                               |                                                       |                                          |                                                                                                                                                                                      |
| ③ โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.                                                        |                               |                                                                                                                               |                                                       |                                          |                                                                                                                                                                                      |
| ด้านการดำเนินการ<br>(Operational Risk: O)                                                      | การเตรียมการก่อน<br>การประชุม | O1 การกำหนดวันและอนุมติ<br>ให้จัดประชุมประจำปีอาจล่าช้ากว่า<br>ที่กำหนด                                                       | 2<br>(1 X 2)                                          | หลีกเลี่ยง                               | — กำหนดแผนการดำเนินการจัดประชุม<br>ประจำปี 2554 เสนอผู้บริหารทราบ<br>และให้ความเห็นชอบ                                                                                               |
|                                                                                                |                               | O2 ต้องอาศัยเวลาในการ<br>ประสานและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                   | 6<br>(2 X 3)                                          | หลีกเลี่ยง                               | — แจ้งประสานผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบ<br>หลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและ<br>ไม่เป็นทางการ                                                                                              |
| ด้านการปฏิบัติตาม<br>กฎระเบียบ<br>(Compliance Risk: C)                                         |                               | O3 ต้องดำเนินการตามระเบียบ<br>สำนักนายกฯ ว่าด้วยการพัสดุ<br>พ.ศ. 2535 และ พรบ. ข้อมูล<br>ข่าวสาร พ.ศ. 2540 อย่าง<br>เคร่งครัด | 10<br>(2 X 5)                                         | ควบคุม                                   | — กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน<br>ในการศึกษาและดำเนินการตาม<br>ระเบียบฯ และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง<br>อย่างละเอียด<br><br>— ประสานกลุ่มกฎหมายเพื่อการพัฒนา<br>สศช. หากมีปัญหาหรือข้อสงสัย |

ตารางที่ 3.3.2 : โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| ประเภท<br>ของความเสียง                    | กิจกรรม                                                                  | ปัจจัยเสียง                                                                                           | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการดำเนินการ<br>(Operational Risk: O) | การจัดทำวิทัศน์สำหรับ<br>การประชุมประจำปี 2554                           | O4 มีข้อจำกัดในด้านเวลา<br>การดำเนินงาน                                                               | 12<br>(3 X 4)                                         | ควบคุม                                   | — ผู้บริหารกำหนดแนวทางและแผนการ<br>ดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลา<br>ในการจัดทำวิทัศน์การประชุม<br>ประจำปี 2554                                                                                                                |
|                                           |                                                                          | O5 ที่ปรึกษาใช้เวลาจำกัด<br>ในการดำเนินงาน                                                            | 12<br>(3 X 4)                                         | ควบคุม<br>หลีกเลี่ยง                     | — รับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่น<br>ที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อประกอบการ<br>พิจารณา<br>— กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้<br>ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง โดย<br>ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเรื่องการจัดจ้าง<br>ที่ปรึกษา |
|                                           | การจัดทำเอกสาร<br>ประกอบการประชุม<br>ประจำปี                             | O6 กำหนดแนวทางการจัดทำ<br>เอกสารการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้<br>มีเวลาทำต้นฉบับและจัดพิมพ์<br>เอกสารจำกัด | 1<br>(1 X 1)                                          | ควบคุม                                   | — ผู้บริหารกำหนดแนวทางการจัดทำ<br>เอกสารและกำหนดแผนการดำเนินการ<br>ที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลาในการจัดทำและ<br>จัดพิมพ์เอกสารมากขึ้น                                                                                                 |
|                                           | การจัดจ้างที่ปรึกษา<br>เพื่อดำเนินโครงการเตรียม<br>จัดประชุมประจำปี 2554 | O7 ได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพ<br>ตรงตามที่ต้องการ                                                    | 12<br>(3 X 4)                                         | ควบคุม<br>หลีกเลี่ยง                     | — รับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่น<br>ที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อ<br>ประกอบการพิจารณา                                                                                                                                          |



ตารางที่ 3.3.2 : โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| ประเภท<br>ของความเสียง | กิจกรรม                        | ปัจจัยเสียง                                                                                                                                            | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                |                                                                                                                                                        |                                                       |                                          | — กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้<br>ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง โดยต้อง<br>อยู่ภายใต้กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษา                                                                                                                                                                |
|                        | การดำเนินการในวันจัด<br>ประชุม | 08 ต้องแก้ไขสถานการณ์เฉพาะ<br>หน้าที่อาจเกิดขึ้นในวันประชุม                                                                                            | 8<br>(2 X 4)                                          | ควบคุม                                   | — ประธานคณะกรรมการฯ และหัวหน้า<br>คณะทำงานฯ ชุดต่างๆ แจ้งให้<br>คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ<br>ทราบบทบาทหน้าที่และ<br>ความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจน<br>— ประธานคณะกรรมการฯ และหัวหน้า<br>คณะทำงานฯ กำหนดผู้รับผิดชอบและ<br>ผู้ประสานงานหลักในแต่ละด้าน<br>ให้ติดต่อได้ทันที หากมีเหตุฉุกเฉิน |
|                        | การสรุปผลการประชุม<br>ประจำปี  | 09 เนื่องจากเป็นการประชุม<br>ที่มีหลายประเด็น การประสานและ<br>กำหนดผู้รับผิดชอบสรุปการประชุม<br>ในแต่ละกลุ่มอาจมีข้อจำกัด ทั้งใน<br>ด้านเนื้อหาและเวลา | 12<br>(3 X 4)                                         | ควบคุม                                   | — หัวหน้าคณะทำงานวิชาการฯ กำหนด<br>แผนการดำเนินงานสรุปผลการประชุม<br>ให้ชัดเจนและประสานงานหลักกับ<br>ผู้รับผิดชอบเป็นระยะๆ                                                                                                                                                              |

ตารางที่ 3.3.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                        | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br><br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                             | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | ผู้รับผิดชอบ | หมายเหตุ |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|--------------|----------|
|                       |                                                                                                |                                                                                                                                   | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |              |          |
| O1                    | - กำหนดแผนการ<br>ดำเนินการจัดประชุม<br>ประจำปี 2554 เสนอ<br>ผู้บริหารทราบและ<br>ให้ความเห็นชอบ | - แผนการดำเนินการ<br>จัดประชุมประจำปี<br>2554 ซึ่งได้รับ<br>ความเห็นชอบจาก<br>ผู้บริหาร ที่มีแนว<br>ทางการดำเนินงาน<br>ชัดเจนแล้ว |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    | สปผ.         |          |
| O2                    | - ประสานและเรียน<br>เชิญผู้เกี่ยวข้อง                                                          | - ผู้เกี่ยวข้องทราบข่าว<br>การจัดประชุมประจำปี<br>2554 สศช.                                                                       |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    | สปผ.         |          |
| O3                    | - ดำเนินการตาม<br>ระเบียบฯ และ<br>กฎหมายที่เกี่ยวข้อง                                          | - มีผู้รับผิดชอบ<br>ดำเนินการตาม<br>กฎระเบียบและ<br>กฎหมายอย่างชัดเจน                                                             |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    | สปผ.         |          |
| O4                    | - เร่งจัดประชุม<br>คณะกรรมการจัดจ้าง                                                           | - การประชุม<br>คณะกรรมการจัดจ้าง                                                                                                  |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    | สปผ.         |          |

ตารางที่ 3.3.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br><br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                        | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    | ผู้รับผิดชอบ | หมายเหตุ |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|--------------|----------|
|                       |                                                                                                                        |                                                                                                                                              | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย           |          |
| O5                    | - กำหนดเกณฑ์การ<br>คัดเลือกที่ปรึกษา<br>และรับฟังความคิดเห็น<br>จากหน่วยงานอื่นที่เคย<br>ใช้บริการประกอบ<br>การพิจารณา | - เกณฑ์การคัดเลือก<br>ที่ปรึกษาที่ครอบคลุม<br>ผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง<br>ตามกฎหมายระเบียบ<br>ที่เกี่ยวข้อง<br>- ข้อมูลที่ปรึกษา              |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    | สปผ.         |          |
| O6<br>O9              | - ผู้บริหารกำหนด<br>แนวทางการจัดทำ<br>เอกสารและแผนการ<br>จัดทำเอกสารการ<br>ประชุมประจำปี สศช.                          | - แนวทางและแผนการ<br>จัดทำเอกสารและ<br>สรุปผลการประชุม<br>ประจำปี สศช.<br>ที่ชัดเจน                                                          |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    | สปผ.         |          |
| O7<br>O8              | - คณะกรรมการฯ และ<br>คณะทำงานชุดต่างๆ<br>จัดประชุมกำหนด<br>แนวทางการ<br>ดำเนินงานในงาน<br>ที่ได้รับมอบหมาย             | - แนวทางและแผน<br>การดำเนินการของ<br>คณะกรรมการฯ และ<br>คณะทำงานแต่ละชุด<br>- เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับ<br>มอบหมายทราบหน้าที่<br>และความรับผิดชอบ |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    | สปผ.         |          |

ตารางที่ 3.3.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการจัดประชุมประจำปี 2554 ของ สศช.

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนินกิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    | ผู้รับผิดชอบ | หมายเหตุ |    |
|-----------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|--------------|----------|----|
|                       |                                         |                                                                                   | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค |              |          | กย |
|                       |                                         | ของตน และข้อมูล<br>ผู้ประสานงาน<br>หากมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้น                       |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |              |          |    |

โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

---

ตารางที่ 3.4.1: โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

| กิจกรรม             | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง                               |                                                                        |                                                                         |                                                                         |                                                         |                                                                    |             |                                                                                   |                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                     | ประสิทธิผล                                                | ประสิทธิภาพ                                                            | รับผิดชอบ                                                               | โปร่งใส                                                                 | ตอบสนอง                                                 | มีส่วนร่วม                                                         | กระจายอำนาจ | นิติธรรม                                                                          | เสมอภาค                                                   |
| 1. การจัดจ้าง       | — ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ | — จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด                                  | — ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน                | — มีข้อร้องเรียนจากผู้รับเหมารายที่ไม่ได้จัดจ้าง                        | —                                                       | — เจ้าหน้าที่ภายนอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีส่วนร่วมในการจัดจ้าง | —           | — ไม่รอบคอบในการดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 | — การให้ข้อมูลโครงการแก่ผู้รับเหมาแต่ละรายไม่เท่าเทียมกัน |
| 2. การจัดทำสัญญา    | — สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)         | — งวดงานหรืองวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม                                  | — ไม่มีกระบวนการ / วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของสัญญาที่ตีพอ | — การทำสัญญาต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบไม่ให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง | —                                                       | —                                                                  | —           | — ไม่รอบคอบในการดำเนินการตามระเบียบพัสดุ                                          | —                                                         |
| 3. การกำกับโครงการฯ | — ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกรอบ TOR                      | — การทำงานของผู้รับเหมาล่าช้า ใช้เวลาและบุคลากรมาก งานเสร็จไม่ทันกำหนด | —                                                                       | —                                                                       | — ผู้รับเหมาไม่สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ | — เจ้าหน้าที่ภายนอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีส่วนร่วมในการจัดจ้าง | —           | — ไม่รอบคอบดำเนินการตามระเบียบพัสดุ                                               | —                                                         |

ตารางที่ 3.4.2: โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

| ประเภท<br>ของความเสียหาย                                                                                                               | กิจกรรม           | ปัจจัยเสี่ยง                                                                | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p> <p>④ โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.</p> |                   |                                                                             |                                                       |                                          |                                                                                                |
| <p>ด้านการดำเนินการ</p> <p>(Operational Risk: O)</p>                                                                                   | <p>การจัดจ้าง</p> | <p>O1 ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ</p>           | <p>8</p> <p>(2 x 4)</p>                               | <p>ควบคุม</p>                            | <p>— ร่างกรอบการดำเนินงานให้ละเอียดชัดเจน รัดกุมมากขึ้น</p>                                    |
|                                                                                                                                        |                   | <p>O2 จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด</p>                               | <p>12</p> <p>(3 x 4)</p>                              | <p>ควบคุม</p>                            | <p>— คณะกรรมการจัดจ้างดำเนินการอย่างรวดเร็ว และประสานกับผู้รับเหมาและฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด</p> |
|                                                                                                                                        |                   | <p>O3 มีข้อร้องเรียนจากผู้รับเหมารายที่ไม่ได้รับการจัดจ้าง</p>              | <p>5</p> <p>(1 x 5)</p>                               | <p>หลีกเลี่ยง</p>                        | <p>— จัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน</p>                                                      |
|                                                                                                                                        |                   | <p>O4 เจ้าหน้าที่ภายนอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯไม่มีส่วนร่วมในการจัดจ้าง</p> | <p>2</p> <p>(1 x 2)</p>                               | <p>หลีกเลี่ยง</p>                        | <p>— เชิญเจ้าหน้าที่นอกศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯเป็นกรรมการจัดจ้าง</p>                           |
|                                                                                                                                        |                   | <p>O5 การให้ข้อมูลโครงการแก่ผู้รับเหมาแต่ละรายไม่เท่าเทียมกัน</p>           | <p>2</p> <p>(1 x 2)</p>                               | <p>หลีกเลี่ยง</p>                        | <p>— กำหนดมาตรการให้กรรมการจัดจ้างทุกคนให้ข้อมูลแก่ผู้รับเหมาอย่างเท่าเทียมกัน</p>             |

ตารางที่ 3.4.2: โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

| ประเภท<br>ของความเสียง | กิจกรรม          | ปัจจัยเสียง                                                                 | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                      |
|------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | การทำสัญญา       | 06 สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)                          | 8<br>(2 x 4)                                          | ควบคุม                                   | — คณะกรรมการจัดจ้างดำเนินการตรวจสอบสัญญาอย่างละเอียดถี่ถ้วน                                                            |
|                        |                  | 07 ไม่มีกระบวนการ / วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของสัญญาที่ดีพอ    | 8<br>(2 x 4)                                          | ควบคุม                                   | — กำหนดหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบความถูกต้องของสัญญา พร้อมเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการร่างสัญญาเข้าร่วมการกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว |
|                        |                  | 08 การทำสัญญาต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ ไม่ให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง   | 5<br>(1 x 5)                                          | ควบคุม                                   | — จัดให้มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน                                                                                     |
|                        | การกำกับโครงการฯ | 09 ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน                               | 10<br>(2 x 5)                                         | ควบคุม                                   | — คณะกรรมการกำกับฯ ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิด                                                            |
|                        |                  | 010 การทำงานของผู้รับเหมาล่าช้า ใช้เวลาและบุคลากรมาก งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด | 15<br>(3 x 5)                                         | ควบคุม                                   | — คณะกรรมการกำกับฯ ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิด<br>— ดำเนินการปรับค่าปรับตามที่กำหนดไว้ในสัญญา             |



ตารางที่ 3.4.2: โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

| ประเภท<br>ของความเสี่ยง                                 | กิจกรรม    | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                 | ระดับความเสี่ยง<br>(โอกาส x ความรุนแรง<br>ของผลกระทบ) | กลยุทธ์<br>ที่ใช้จัดการกับ<br>ความเสี่ยง | แนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง                                 |
|---------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                         |            | O11 ผู้รับเหมาไม่สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                    | 8<br>(2 x 4)                                          | ควบคุม                                   | — คณะกรรมการกำกับฯ ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิด       |
|                                                         |            | O12 รายงานความก้าวหน้าประจำเดือนไม่สมบูรณ์ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน                                 | 4<br>(2 x 2)                                          | ควบคุม                                   | — มีการกำหนดรูปแบบของรายงานประจำเดือนให้ชัดเจน                    |
| ด้านการปฏิบัติตาม<br>กฎระเบียบ<br>(Compliance Risk :C ) | การจัดจ้าง | C1 ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน                                    | 4<br>(1 x 4)                                          | ควบคุม                                   | — มีการกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดครบถ้วน      |
|                                                         |            | C2 ไม่สามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้อย่างรอบคอบ | 5<br>(1 x 5)                                          | ควบคุม                                   | — อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร<br>— จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน          |
| ด้านการเงิน<br>(Financial Risk : F)                     | การทำสัญญา | F1 งบประมาณหรือวงเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม                                                      | 2<br>(1 x 2)                                          | ควบคุม                                   | — คณะกรรมการและผู้รับเหมาประชุมกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้ชัดเจน |

ตารางที่ 3.4.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                              | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนิน<br>กิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|----------------------------|
|                       |                                                                                                      |                                                                                       | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |                            |
| C1                    | กำหนดหลักเกณฑ์<br>คุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้<br>ละเอียด ครบถ้วน                                       | มีผู้ยื่นซองมีคุณสมบัติ<br>ถูกต้องตรงตาม<br>ระเบียบ                                   |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | ศูนย์เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ |
| O1                    | ร่างกรอบการดำเนินงาน<br>ให้ละเอียด ชัดเจน รัดกุม<br>มากยิ่งขึ้น                                      | กรอบการดำเนินงานที่<br>ละเอียด ชัดเจน รัดกุม                                          |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | ศูนย์เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ |
| O2                    | คณะกรรมการจัดจ้าง<br>ดำเนินการอย่างรวดเร็ว<br>และประสานกับ<br>ผู้รับเหมาและฝ่ายพัสดุ<br>อย่างใกล้ชิด | ดำเนินการจัดจ้างได้<br>ตรงตามเวลา                                                     |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          | ศูนย์เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ |
| O3                    | จัดให้มีการตรวจสอบ<br>และควบคุมภายใน                                                                 | ไม่มีข้อร้องเรียนจาก<br>ผู้รับเหมา                                                    |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |                            |
| O4                    | เชิญเจ้าหน้าที่นอกศูนย์<br>เทคโนโลยีสารสนเทศมา<br>เป็นกรรมการจัดจ้าง                                 | การจัดซื้อจัดจ้างมี<br>ความโปร่งใสมากขึ้น                                             |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |                            |

ตารางที่ 3.4.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนิน<br>กิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                                                                        |                                                                                       | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
| O5                    | กำหนดมาตรการให้<br>กรรมการจัดจ้างทุกท่าน<br>ให้ข้อมูลแก่ผู้รับเหมา<br>อย่างเท่าเทียมกัน                                                | ผู้รับเหมาแต่ละรายได้<br>รับข้อมูลโครงการเท่า<br>เทียมกัน                             |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O6 / O7               | คณะกรรมการจัดจ้าง<br>ดำเนินการตรวจสอบ<br>สัญญาอย่างละเอียดถี่ถ้วน                                                                      | สัญญาครอบคลุมตาม<br>TOR อย่างครบถ้วน                                                  |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O8                    | กำหนดหลักเกณฑ์การ<br>ตรวจสอบความถูกต้อง<br>ของสัญญา พร้อมเชิญ<br>ผู้เชี่ยวชาญด้านการร่าง<br>สัญญาเข้าร่วมการกำหนด<br>หลักเกณฑ์ดังกล่าว | สัญญามีความถูกต้อง<br>ครบถ้วน                                                         |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O9                    | จัดให้มีการตรวจสอบและ<br>ควบคุมภายใน                                                                                                   | สัญญาเป็นธรรมต่อ<br>ทั้งผู้รับเหมาและ<br>สำนักงานฯ                                    |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |

ตารางที่ 3.4.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง  
โครงการบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สศช.

| ประเด็น<br>ความเสี่ยง | กิจกรรมตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                    | เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ<br>ของการดำเนิน<br>กิจกรรม<br>ตามแนวทาง<br>การจัดการ<br>ความเสี่ยง    | ปีงบประมาณ<br>2553 |    |    | ปีงบประมาณ 2554 |    |     |     |    |     |    |    |    | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----------|--------------|
|                       |                                                                                                            |                                                                                          | ตค                 | พย | ธค | มค              | กพ | มีค | เมย | พค | มิย | กค | สค | กย |          |              |
| O10                   | คณะกรรมการกำกับฯ<br>ตรวจสอบการทำงานของ<br>ผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิด                                           | ผลการดำเนินงาน<br>เป็นไปตามกรอบ<br>การดำเนินงาน                                          |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O11                   | คณะกรรมการกำกับฯ<br>ตรวจสอบการทำงานของ<br>ผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิด<br>ดำเนินการปรับตามที่<br>กำหนดไว้ในสัญญา | ผู้รับเหมาดำเนินงาน<br>เสร็จทันตาม<br>กำหนดเวลา หรือถูก<br>ปรับตามที่กำหนดไว้<br>ในสัญญา |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| O12                   | กำหนดรูปแบบของรายงาน<br>ประจำเดือนให้ชัดเจน                                                                | รายงานประจำเดือนมี<br>ความถูกต้อง ชัดเจน                                                 |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
| C2                    | คณะกรรมการและ<br>ผู้รับเหมาประชุมกำหนด<br>หลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้<br>ชัดเจน                                |                                                                                          |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |
|                       | อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร<br>จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน                                                       | ดำเนินการถูกต้องตาม<br>ระเบียบพัสดุ                                                      |                    |    |    |                 |    |     |     |    |     |    |    |    |          |              |