

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2553



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พฤษภาคม 2553

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2553



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พฤษภาคม 2553

สารบัญ

ส่วนที่		หน้า
บทสรุปผู้บริหาร		ก
ส่วนที่ 1 :	บทนำ	1
ส่วนที่ 2 :	กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 3 :	แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2553 ของสำนักงาน ก.พ.ร.	10
ส่วนที่ 4 :	แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปี 2553	13
ภาคผนวก :	<p>โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลผลิตการผลิตและบรรยากาศการ ลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553</p> <p>ตารางที่ 3.1.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล</p> <p>ตารางที่ 3.1.2 การบริหารความเสี่ยง</p> <p>ตารางที่ 3.1.4 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง</p> <p>โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.</p> <p>ตารางที่ 3.2.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล</p> <p>ตารางที่ 3.2.2 การบริหารความเสี่ยง</p> <p>ตารางที่ 3.2.4 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง</p> <p>โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร</p> <p>ตารางที่ 3.3.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล</p> <p>ตารางที่ 3.3.2 การบริหารความเสี่ยง</p> <p>ตารางที่ 3.3.4 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง</p> <p>โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.</p> <p>ตารางที่ 3.4.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล</p> <p>ตารางที่ 3.4.2 การบริหารความเสี่ยง</p> <p>ตารางที่ 3.4.4 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง</p>	<p>ก-1</p> <p>ก-3</p> <p>ก-6</p> <p>ข-1</p> <p>ข-4</p> <p>ข-8</p> <p>ด-1</p> <p>ด-2</p> <p>ด-4</p> <p>ง-1</p> <p>ง-5</p> <p>ง-7</p>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

- 1 การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอนให้องค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของ สศช. รวมทั้งให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล
- 2 ในปีงบประมาณ 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อย ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 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
 - 2) ระบุความเสี่ยงต่างๆ
 - 3) ประเมินความเสี่ยง
 - 4) กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน
 - 5) ดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - 6) รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง
 - 7) ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ
- 3 การบริหารความเสี่ยงของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.

- 4 สศช. โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ประสานขอความร่วมมือจากสำนักงานต่างๆ ในองค์กร พิจารณาคัดเลือกแผนงาน / โครงการ จากเกณฑ์ความสอดคล้องกับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ของ สศช. และพิจารณาจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง ประจำปี 2553 สรุปผลได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
1. การวางแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาให้มีความยั่งยืนและ สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล ในระยะยาว	โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิต ภาพการผลิต และบรรยากาศการ ลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553	6.0	สพข.
2. การบริหารจัดการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.	4.0	สปผ.
3. การเสริมสร้างศักยภาพ บุคลากรในการวางแผนและ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา	โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ขององค์กร	7.254	กพร.
4. การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ขององค์กรที่นำไปสู่ ภาพลักษณ์ที่ดี	โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และ ธรรมาภิบาลของ สศช.	1.167	สลก. (ปชส.)
5. การพัฒนาสภาพแวดล้อม องค์กร เพื่อคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้น	โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และ ธรรมาภิบาลของ สศช.	1.167	สลก. (ปชส.)

- 5 แนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการ/ แผนงานของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ตามมาตรฐาน COSO สรุปผลได้ดังนี้

1) โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้ โครงการดังกล่าว มีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

1.1) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1.1.1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ การได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการ การจัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้ากว่ากำหนด การตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นข้อเสนออย่างไม่รอบคอบ เกณฑ์และกระบวนการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ชัดเจน การทำสัญญาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินงานโครงการฯ (TOR) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อสำรวจผลการดำเนินโครงการไม่มีคุณภาพเพียงพอและดำเนินการติดตามความก้าวหน้าล่าช้ากว่าที่กำหนด

1.1.2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ได้แก่ การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

1.2) ระดับความเสี่ยงของโครงการ พิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่าอยู่ในช่วง 5 – 16 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ที่ 10.72

1.3) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงใช้การควบคุม โดยแลกเปลี่ยนความเห็นจากหน่วยงานที่เคยใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาคัดเลือก กำหนดแผนปฏิบัติการจัดประชุมคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ตรวจสอบข้อมูลบริษัทที่ปรึกษาและพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาในเชิงเปรียบเทียบให้ละเอียดขึ้น กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกและใช้วิธีการลงคะแนนการคัดเลือกที่ปรึกษาให้โปร่งใสชัดเจน ตลอดจนติดตามและประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิดเพื่อรับทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน และใช้ความรอบคอบในการพิจารณาสัญญาอย่างละเอียด เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง

2) โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว มีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

2.1) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

2.1.1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ ในขั้นตอนการเตรียมการและจัดทำเอกสารประกอบการประชุม พบว่า อาจมีข้อจำกัดทำให้ดำเนินการได้ล่าช้ากว่าที่กำหนด ต้องอาศัยเวลาในการประสานเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องอาศัยความรอบคอบในการดำเนินงานตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนต้องมีความรอบคอบในการคัดเลือกที่ปรึกษา และมีเวลาในการจัดทำต้นฉบับและการจัดพิมพ์เอกสารประกอบการประชุมจำกัด

- 2.2) ระดับความเสี่ยงของโครงการ พิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 2-12 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ที่ 7.3
- 2.3) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงใช้การควบคุมและหลีกเลี่ยง โดยกำหนดแผนการดำเนินการและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องแต่เนิ่นๆ กำหนดผู้รับผิดชอบและศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ขออนุมัติจากผู้บริหารให้กำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารและกำหนดแผนการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลาในการจัดทำและจัดพิมพ์เอกสารมากขึ้น และ กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้ครอบคลุมที่ปรึกษาผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้างขึ้น ตลอดจนมอบหมายประธานและหัวหน้าคณะทำงานแต่ละชุดให้เตรียมการและกำหนดแผนการดำเนินการให้พร้อม

3) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว มีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

3.1) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.1.1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ การที่ไม่สามารถจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการฝึกอบรม หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากรยังขาดทักษะความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับยังไม่ทั่วถึง

3.1.2) ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอาจไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด

3.2) ระดับความเสี่ยงของโครงการ พิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 3-12 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ที่ 8.11

3.3) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงใช้การควบคุมและหลีกเลี่ยง โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการจัดฝึกอบรมประจำปี กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ สศช. และดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงการจัดหลักสูตรในปีต่อไป และจัดการกับความเสี่ยงด้านการเงิน โดยประมาณการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ และเสนอเรื่องผ่านฝ่ายคลังเพื่อตรวจสอบก่อนอนุมัติให้ดำเนินการ ตลอดจนมีการประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อปรับเพิ่มเติมประมาณร้อยละ 10 หรือกัณเงินงบประมาณสำหรับส่งข้าราชการไปเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรภายนอกเพิ่มเติมด้วย

4) โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว มีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

4.1) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

4.1.1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ ในขั้นตอนการจัดทำหนังสือทั้ง 2 เล่ม พบว่า มีบริษัท/โรงพิมพ์ที่ยื่นซองเสนอราคาน้อยราย มีความผิดพลาด และในขั้นตอนการออกแบบ พบว่า มีข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ต้องรวดเร็วและรอบคอบ รวมทั้งในขั้นตอนการแจกจ่ายหนังสือ พบว่า มีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอกับปริมาณความต้องการ

4.2) ระดับความเสี่ยงของโครงการ พิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 6 – 12 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ที่ 8.5

4.3) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงใช้การควบคุมและหลีกเลี่ยง โดยขยายระยะเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้มีผู้ยื่นซองเสนอราคามากขึ้น และเร่งดำเนินการด้วยความรอบคอบระมัดระวังในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนการจัดทำต้นฉบับ ที่ต้องประสานงานกับผู้แทนจากโรงพิมพ์อย่างใกล้ชิด และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบแจกจ่ายหนังสือ พร้อมวางระบบการเก็บหลักฐานการส่งและรับหนังสือให้ชัดเจน

๐๖๐๙๐๖๐๙๐๖๐๙๐๖๐๙

ส่วนที่ 1 :

บทนำ

หลักการและเหตุผล

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

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.
2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานฯ มีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมายเงื่อนไขสัญญาข้อตกลงระเบียบข้อบังคับต่างๆ และพันธกิจของ สศช. อย่างถูกต้องและครบถ้วน

ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปี 2553

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

ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง : เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ สศช. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่า โดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2553 ของสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน การดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช.ประจำปี 2553 สศช. ได้คัดเลือกโครงการ 4 โครงการมาบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แก่ โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553 โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร และโครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยคณะทำงานฯ ได้ศึกษา รวบรวม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง

1. นิยามความเสี่ยง

“Risk is the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives” (COSO ERM Integrated Framework)

“The Chance of something happening that will have an impact on objectives” (AS/NZ 4360:2004)

“ความเสี่ยง คืออุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนาางานไม่มีประสิทธิภาพตามกลยุทธ์ที่วางไว้

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

Ensuring process, affected by an entity's board of directors, management and other personal, applied in strategy setting and across the enterprise, are designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives (COSO ERM Framework)

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

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

¹ เจนเนต มณีนาถและคณะ. “การบริหารความเสี่ยงคืออะไร” ในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. หน้า 1-33. นัยชนก หอมโกศล, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ชัม ชิสเท็ม, 2548.

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

- 1) กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณา กำหนดความเสี่ยง ดังนี้
 - (1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ครอบคลุมถึง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรหรือปรัชญาที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
 - (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
 - (3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้
- 2) การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

1.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้นให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

- 1) **Take** การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่ทำอะไรๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย หากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- 2) **Treat** การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน
- 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 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 รวมทั้งยังเป็นหลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและทำให้ผู้ประเมินสามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมการทำงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องของการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยละมุลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยภายในองค์กร งานการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง งานการวางแผนการบริหารความเสี่ยง งานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และงานเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

3. หลักการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.1 การวางกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมทั้งการผนวกกระบวนการความเสี่ยงทั้งจากระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีการประสานงานและติดต่อระหว่างหน่วยงานที่ดี

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

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับโอกาส (Likelihood)

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

ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	คำนิยาม
1	ไม่มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความสำคัญ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)
2	เล็กน้อยผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)
3	ปานกลางผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
4	สำคัญผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
5	รุนแรงมากผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)

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

4. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

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

5. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุป จากประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงของหลายองค์กรพบว่า การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นต่อไปได้ เพราะจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรจึงควรเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

ส่วนที่ 3:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ประจำปี 2553

ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ในปีงบประมาณ 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

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

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

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2553

2. การระบุความเสี่ยง

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

3. การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

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

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน² มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

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

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และ การถ่ายโอนความเสี่ยง

² ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน / โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค

3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหาร ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของ แต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

4. การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนิน กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

5. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการ บริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและ มีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

6. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำ รายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 4:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง สศช.

ประจำปี 2553

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

1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

- 1.1 **วิสัยทัศน์ สศช.** : เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง
- 1.2 **พันธกิจ** : ตามพรบ. พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 และกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง สศช. ได้กำหนดพันธกิจองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่
 - 1) **การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit)** จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา ระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการเปลี่ยนแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล
 - 2) **การเป็นหน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligent Unit)** โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลและเฝ้าระวังภัยเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล (Warning Center) ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
 - 3) **การเป็นหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization)** เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเทียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ 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. 2553

สศช. ได้พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2553 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2553 โดยคัดเลือกโครงการ/ แผนงานสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นละ 1 ยุทธศาสตร์มาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 4 โครงการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
1. การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว	โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553	6.0	สพข.
2. การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.	4.0	สปผ.
3. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา	โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	7.254	กพร.
4. การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กรที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี	โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.	1.167	สลก. (ปชส.)
5. การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.	1.167	สลก. (ปชส.)

3. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

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

- **การระบุความเสี่ยง** : เป็นการนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบต่อโปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค
- **การบริหารความเสี่ยง** : ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
- **การกำกับและติดตามประเมินผล** : เป็นการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการตามแผนฯ

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 4 โครงการ ได้แก่ โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลผลิตการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553 โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ องค์กร และโครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช. ดังนี้

3.1 โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลผลิตการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

3.1.1 **การระบุความเสี่ยง** : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดจ้างที่ปรึกษา การจัดทำสัญญา และการกำกับติดตามความก้าวหน้าของโครงการฯ ซึ่งสามารถนำมาระบุประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และหลักนิติธรรมได้ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.1)

- 1) **การจัดจ้างที่ปรึกษา** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด และมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการ รวมทั้งมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านความรับผิดชอบต่อโปร่งใส ได้แก่ ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นข้อเสนออย่างละเอียด และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านโปร่งใส ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์และกระบวนการพิจารณาที่ปรึกษา
- 2) **การจัดทำสัญญา** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำสัญญาไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม ได้แก่ การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

3) การกำกับและติดตามความก้าวหน้าโครงการ ครอบคลุม 3 งานย่อย ได้แก่

- 3.1) การสำรวจความเห็น มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายไม่มีคุณภาพเพียงพอ
- 3.2) การจัดประชุมระดมความคิดเห็น มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่ผู้เข้าร่วมประชุมขาดความชำนาญในประเด็นที่ระดมความคิดเห็น และมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ จำนวนกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมประชุมไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้
- 3.3) การรายงานความก้าวหน้า มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การขาดการประสานงานที่ดีระหว่างผู้ทำงาน และการดำเนินการที่ล่าช้ากว่ากำหนด

3.1.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการสำรวจระดับการผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทยประจำปี 2553 ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.2)

1.1) การจัดจ้างที่ปรึกษา มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

● ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- ได้แก่ (O1) การได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการของโครงการฯ (O2) การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด (O3) การตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดพอ และ (O4) ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์และกระบวนการพิจารณา
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 10.5

- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เคยใช้บริการที่ปรึกษาเพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา การเปิดโอกาสให้ครอบครัวผู้ยื่นข้อเสนอให้มากขึ้นแต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบระเบียบที่กำหนด การเร่งดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดจ้างเพื่อแก้ไขความล่าช้าจากการดำเนินการ การพิจารณาตรวจสอบข้อมูลที่ปรึกษาให้ละเอียดในเชิงเปรียบเทียบ การกำหนดเกณฑ์คัดเลือกที่ปรึกษาให้ชัดเจน และเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกที่ปรึกษา ให้ใช้วิธีการลงคะแนนที่เปิดเผยและเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

- ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

- ได้แก่ (C1) การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535
- มีระดับความเสี่ยงที่ 5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ใช้ความรอบคอบในการพิจารณาสัญญาให้เป็นไปตามระเบียบ โดยประสานงานกับผู้แทนจากฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด

1.2) การจัดทำสัญญา

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O5) การทำสัญญาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินงาน
- มีระดับความเสี่ยงที่ 5
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ใช้ความรอบคอบในการพิจารณาสัญญาอย่างละเอียด

1.3) การกำกับและติดตามความก้าวหน้าโครงการฯ ประกอบด้วยงาน 3 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้

1.3.1) การสำรวจความคิดเห็น

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O6) กลุ่มเป้าหมายไม่มีคุณภาพเพียงพอ
- มีระดับความเสี่ยงที่ 10
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการฯ และ ฝ่ายเลขานุการฯ ติดตามประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อรับทราบปัญหาและร่วมกันหาแนวทางแก้ไข

1.3.2) การจัดประชุมระดมความคิดเห็น

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O7) จำนวนกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมประชุมไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้
- มีระดับความเสี่ยงที่ 16
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การติดตามประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อรับทราบปัญหาและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

1.3.3) การรายงานความก้าวหน้า

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O8) เนื้อหาไม่ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานหรือ ความเห็นคณะกรรมการฯ (O9) ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างฝ่ายเลขานุการฯและคณะที่ปรึกษา และ (O10) การดำเนินการล่าช้ากว่ากำหนด
- มีระดับความเสี่ยงที่ 13.33
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและรับความเสี่ยงไว้เอง ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การติดตามและประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อรับทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ทันท่วงที รวมทั้งจัดให้มีผู้ประสานงานหลักของโครงการฯ จากทั้งสองฝ่าย

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553 สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงทั้ง 11 ประเด็นได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยงที่ 3.1.3:

โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

ความ รุนแรง ของ ผลกระทบ	5		O1 / O3 / O4 / O6		
	4			O9	O7 / O8
	3				O2 / O10
	2				
	1				O5 / C1
			1	2	3

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) การได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการของโครงการฯ
- (O2) การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด
- (O3) การตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดพอ
- (O4) ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์และกระบวนการพิจารณา
- (O5) การทำสัญญาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินงาน
- (O6) กลุ่มเป้าหมายไม่มีคุณภาพเพียงพอ
- (O7) จำนวนกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมประชุมไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้
- (O8) เนื้อหาไม่ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานหรือความเห็นคณะกรรมการฯ
- (O9) ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างฝ่ายเลขานุการฯและคณะที่ปรึกษา
- (O10) การดำเนินการล่าช้ากว่ากำหนด
- (C1) การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมี การควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553 ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.4)

- 3.1) การจัดจ้างที่ปรึกษา มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การจัดประชุมคณะกรรมการจัดจ้างอย่างเปิดเผยและโปร่งใส การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกให้ชัดเจน การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เคยใช้บริการที่ปรึกษาเพื่อประกอบการพิจารณา และการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมรับฟังการนำเสนอของที่ปรึกษา พร้อมให้ข้อคิดเห็นประกอบการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ เมษายน - พฤษภาคม 2553
- 3.2) การจัดทำสัญญา มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ความรอบคอบในการพิจารณาสัญญาอย่างละเอียด และให้เป็นไปตามระเบียบฯ โดยมีระยะเวลาดำเนินการในช่วงเดือนมิถุนายน 2553
- 3.3) การติดตามและรายงานความก้าวหน้า มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประสานและติดตามงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อรับทราบและร่วมกันแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง การจัดให้มีผู้ประสานงานหลักของโครงการฯ จากทั้งสองฝ่าย โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ มิถุนายน 2553 – มีนาคม 2554

3.2 โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

3.2.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการประชุม การจัดทำวิทัศน์การประชุมประจำปี 2553 การจัดทำเอกสารประกอบการประชุม การดำเนินการวันประชุม และ การสรุปผลการประชุมประจำปี ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และหลักนิติธรรมได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.1)

- 1) การเตรียมการประชุม มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดวันและอนุมัติให้จัดประชุมอาจล่าช้ากว่าที่กำหนด เพราะต้องอาศัยเวลาในการประสานเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม ได้แก่ การจัดประชุมต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และ พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540

- 2) การจัดทำวีดิทัศน์การประชุมประจำปี 2553 มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดจ้างอาจล่าช้ากว่ากำหนด การมีข้อจำกัดในด้านเวลาดำเนินการ และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติด้านประสิทธิผล ได้แก่ การที่ปรึกษามีเวลาจำกัดในการดำเนินการ
- 3) การจัดทำเอกสารประกอบการประชุม มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาจำกัดในการจัดทำต้นฉบับและจัดพิมพ์เอกสาร
- 4) การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อเตรียมการจัดประชุมประจำปี มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การได้มีที่ปรึกษาที่ไม่ตรงตามความต้องการ
- 5) การดำเนินการวันประชุม มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การเตรียมพร้อมกับการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในวันประชุม
- 6) การสรุปผลการประชุมประจำปี มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ เนื่องจากเป็นการประชุมที่ครอบคลุมหลายประเด็น จึงอาจมีข้อจำกัดในด้านเวลาและการประสานงานของผู้รับผิดชอบที่มีหลากหลายกลุ่ม

3.1.3 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช. ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.2)

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 โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการจัดประชุมประจำปี 2553 เสนอผู้บริหารทราบและให้ความเห็นชอบ การแจ้งประสานผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบ หลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ศึกษาภาวะเป็ยบและดำเนินการตามกฎหมายและกฎระเบียบ เหล่านั้นอย่างชัดเจน ตลอดจนประสานงานกับกลุ่มกฎหมาย เพื่อการพัฒนาอย่างใกล้ชิด หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยเกิดขึ้น

1.2) การจัดทำวิดิทัศน์การประชุมประจำปี 2553

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O4) การจัดจ้างอาจล่าช้ากว่าที่กำหนด (O5) การมีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน และ (O6) ที่ปรึกษามีข้อจำกัดในการดำเนินงาน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 10.67
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การเร่งดำเนินการจัดประชุม คณะกรรมการจัดจ้างให้เร็วกว่ากำหนด ผู้บริหารกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินการจัดทำวิดิทัศน์การประชุมประจำปี 2553 อย่างชัดเจนทำให้มีเวลาในการดำเนินการ และการรับฟังความเห็นจากหน่วยงานอื่นที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อประกอบการพิจารณา รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง โดยต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเรื่องการจัดจ้างที่ปรึกษา

1.3) การจัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำปี

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ (O7) การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาจำกัดในการจัดพิมพ์และจัดทำต้นฉบับ
- มีระดับความเสี่ยงที่ 1.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การที่ผู้บริหารกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารและกำหนดแผนการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลาในการดำเนินการ

1.4) การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการเตรียมจัดประชุมประจำปี 2553

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O8) การได้ที่ปรึกษาที่ไม่ตรงตามที่ต้องการ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 12.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมและหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่นที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกและ การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง โดยเป็นไปตามกฎระเบียบเรื่องการจ้างที่ปรึกษา

1.5) การดำเนินการวันประชุม

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O9) การเตรียมพร้อมกับการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า ที่อาจเกิดขึ้นในวันประชุม
- มีระดับความเสี่ยงที่ 8.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานคณะกรรมการฯ และหัวหน้าคณะทำงานชุดต่างๆ แจ้งให้คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจน ตลอดจน กำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ประสานหลักในแต่ละด้านให้พร้อมและ สามารถดำเนินการได้ทันท่วงทีหากมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.6) การสรุปผลการประชุมประจำปี

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O10) เนื่องจากเป็นการประชุมที่ครอบคลุมหลายประเด็น จึงอาจมีข้อจำกัดในด้านเวลาและการประสานงานของผู้รับผิดชอบ ที่มีหลากหลายกลุ่ม
- มีระดับความเสี่ยงที่ 12.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินงาน สรุปผลการประชุมให้ชัดเจนและประสานงานหลักกับผู้รับผิดชอบ เป็นระยะๆ ให้เข้าใจตรงกันตั้งแต่ต้น

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงทั้ง 10 ประเด็นได้ตามแผนภูมิล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยงที่ 3.2.3: โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

ความรุนแรงของผลกระทบ	5		O3			
	4		O4 / O9	O5 / O6 / O8 / O10		
	3		O2			
	2	O1				
	1	O7				
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) การกำหนดวันและอนุมัติจัดประชุมอาจไม่ไปเป็นตามกำหนด
- (O2) การต้องอาศัยเวลาในการประสานและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (O3) การดำเนินการจัดประชุมต้องศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และ พรบ. ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
- (O4) การจัดจ้างอาจล่าช้ากว่าที่กำหนด
- (O5) การมีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน
- (O6) ที่ปรึกษามีข้อจำกัดในการดำเนินงาน
- (O7) การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาจำกัดในการจัดพิมพ์และจัดทำต้นฉบับ
- (O8) การได้ที่ปรึกษาที่ไม่ตรงตามที่ต้องการ
- (O9) การเตรียมพร้อมกับการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในวันประชุม
- (O10) เนื่องจากเป็นการประชุมที่ครอบคลุมหลายประเด็น จึงอาจมีข้อจำกัดในด้านเวลาและการ ประสานงานของผู้รับผิดชอบที่มีหลากหลายกลุ่ม

หมายเหตุ :

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

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช. ประกอบด้วยการดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.4)

- 3.1) การเตรียมการก่อนการประชุม มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการจัดประชุมประจำปี ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารที่มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน การประสานและแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบวันประชุมล่วงหน้า การศึกษาและดำเนินการตามระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ มกราคม – กรกฎาคม 2553
- 3.2) การดำเนินการจัดทำวิทัศน์การประชุมประจำปี 2553 และการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการเตรียมจัดประชุมประจำปี 2553 มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การดำเนินการจัดประชุม คณะกรรมการจัดจ้างให้รวดเร็ว การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ปรึกษาให้ชัดเจน ตลอดจนรับฟังความเห็นจากหน่วยงานอื่นที่เคยใช้บริการที่ปรึกษาดังกล่าวให้รอบคอบ โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ มีนาคม – กรกฎาคม 2553
- 3.3) การจัดทำเอกสารและสรุปผลการประชุม มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดแนวทางและแผนการจัดทำเอกสารให้ชัดเจน โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ตุลาคม 2552 – พฤษภาคม 2553
- 3.4) การดำเนินการวันประชุม มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ชุดต่างๆ จัดประชุมกำหนดแนวทางการดำเนินงานในงานที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานหลักให้ชัดเจนหากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนเมษายน – กรกฎาคม 2553

3.3 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

3.3.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย งานการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง และ งานการส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมี

ส่วนร่วม การกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม และความเสมอภาคได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.3.1)

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

- 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่ไม่สามารถจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนการฝึกอบรม
- 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 1.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้
- 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

- 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมภายนอกปรับค่าลงทะเบียนสูงขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย
- 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 1.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดทำให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้
- 1.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด

- 1.5) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรการอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของ สศช.
- 1.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการ สศช. อาจไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
- 1.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรภายนอก
- 1.8) นิติธรรม ได้แก่ การดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด
- 1.9) ความเสมอภาค ได้แก่ ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง

3.3.2 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) การจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฯ ที่กำหนดไว้ (O5) ผู้บริหารและข้าราชการ สศช. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

(O6) ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน และ (O7) ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.57
- 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 7.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมให้เป็นไปตามระเบียบฯ และเสนอเรื่องผ่านฝ่ายคลังเพื่อให้ตรวจสอบก่อนอนุมัติให้ดำเนินการจัดอบรม รวมทั้งมีการประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อการปรับเพิ่มเติมประมาณร้อยละ 10 หรือมีการกันเงินงบประมาณสำหรับส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอกเพิ่มเติม

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงทั้ง 9 ประเด็นได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยงที่ 3.3.3: โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

	5	F1				
ความ	4		O7	O2		
รุนแรง	3		O3 / O6	F2	O4	
ของ	2				O1	
ผลกระทบ	1					O5
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

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

หมายเหตุ :

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

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ครอบคลุมงานการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง และการส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.4)

- 3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของ สศช. ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร สศช. การจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี การประสานผู้บริหารเสนอชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน การประเมินผลการอบรมเมื่อเสร็จสิ้น และการจัดทำรายงานสรุปผลประจำปี โดยจะดำเนินการตั้งแต่ตุลาคม 2552 – กันยายน 2553
- 3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การจัดทำสรุปค่าใช้จ่ายในการอบรม เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายตามระเบียบฯ และการจัดทำโครงการฝึกอบรม พร้อมประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อขออนุมัติการจัดอบรม โดยจะดำเนินการตั้งแต่ พฤศจิกายน 2552 – กันยายน 2553

3.4 โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

3.4.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย งานการจัดทำสมุดบันทึก “เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง” และ งานการจัดทำหนังสือ “6 ทศวรรษ สภาพัฒนา” มีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละงาน ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.1)

- 1) **การจัดทำสมุดบันทึก “เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง”** ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมสามารถนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลได้ดังนี้
 - 1.1) การจัดจ้าง / การทำสัญญา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีบริษัท/ โรงพิมพ์มายื่นซองเสนอราคาร้อยราย
 - 1.2) การผลิต มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การออกแบบปกสมุด ซึ่งเป็นพระบรมฉายาลักษณ์ ต้องอาศัยความปราณีตและระมัดระวังอย่างสูง และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การผลิตและจัดส่งต้องทยอยส่งเป็นงวดๆ
 - 1.3) การตรวจรับ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การตรวจรับหนังสือต้องทำเป็นงวดๆ เนื่องจากพิมพ์เป็นจำนวนมาก
- 2) **การจัดทำหนังสือ “6 ทศวรรษ สภาพัฒนา”** ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมสามารถนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลได้ ดังนี้

- 2.1) การจัดจ้าง / การทำสัญญา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีระยะเวลาในการจัดจ้างที่จำกัด การมีบริษัท/ โรงพิมพ์มายื่นซองเสนอราคาน้อยราย
- 2.2) การจัดเตรียมต้นฉบับส่งโรงพิมพ์ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีเวลาจำกัดในการเตรียมต้นฉบับ และการต้องใช้เวลาในการตรวจสอบต้นฉบับมาก เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดความสับสนเกี่ยวกับต้นฉบับว่าฉบับไหนล่าสุด และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ จำนวนครั้งในการปรับแก้ต้นฉบับตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ การค้นหาภาพกิจกรรมในอดีต เพื่อนำมาใช้ประกอบหนังสือต้องใช้เวลามาก
- 2.3) การผลิต มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การผลิตที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน ทำให้การพิมพ์มีข้อผิดพลาดในบางจุด และสอดคล้องกับความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การพิมพ์และการเข้าเล่มมีข้อผิดพลาดในบางจุด
- 2.4) การตรวจรับ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผล ได้แก่ การตรวจรับหนังสือต้องดำเนินการอย่างรอบคอบภายใต้เวลาที่จำกัด
- 2.5) การแจกจ่ายหนังสือ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านความโปร่งใส ได้แก่ การกำหนดให้มีการบันทึกและรวบรวมข้อมูลการแจกจ่ายหนังสือให้เป็นระบบและครบถ้วน

3.4.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมการประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง**

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมภายใต้โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช. สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.2)

1.1) การจัดทำสมุดบันทึก “เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง”

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O1) การมีบริษัท/ โรงพิมพ์ที่ยื่นขอเสนอราคาน้อยราย (O2) การผลิตและจัดส่งต้องทยอยส่งเป็นงวดๆ และ (O3) การมีความผิดพลาดในขั้นตอนการออกแบบปก ซึ่งเป็นพระบรมฉายาลักษณ์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9.33
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การเพิ่มระยะเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้มีผู้ยื่นขอเสนอราคามากขึ้น การเร่งดำเนินการขออนุมัติจัดพิมพ์ การใช้ความรอบคอบและระมัดระวังในการตรวจรับ การประสานงานกับผู้แทนจากโรงพิมพ์อย่างใกล้ชิด และการต้องใช้ความรอบคอบและระมัดระวังในการออกแบบ โดยเฉพาะพระบรมฉายาลักษณ์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

1.2) การจัดทำหนังสือ “6 ทศวรรษสหภาพพัฒนา”

- มีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (O4) การมีบริษัท/ โรงพิมพ์ที่ยื่นขอเสนอราคาน้อยราย (O5) การมีระยะเวลาในการจัดเตรียมต้นฉบับและดำเนินการที่จำกัด (O6) การดำเนินการต้องทำอย่างเร่งด่วน (O7) การตรวจรับหนังสือต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและรอบคอบภายใต้เวลาที่จำกัด และ (O8) การสูญหายของหนังสือ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 8.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การเร่งดำเนินการขออนุมัติจัดพิมพ์ การขยายระยะเวลาการจัดจ้างเพื่อเปิดโอกาสให้มีผู้ยื่นขอเสนอราคามากขึ้น การวางแผนและจัดระบบดำเนินการที่ชัดเจนและประสานงานกับผู้จัดทำข้อมูลอย่างใกล้ชิด การมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญในการตรวจทานข้อผิดพลาดและตรวจรับงานอย่างรอบคอบ และการมอบหมายผู้รับผิดชอบลงบันทึกแจกจ่ายหนังสือ และวางระบบการเก็บหลักฐานการส่งและรับหนังสือให้ชัดเจน

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช. สามารถระบุ ประเด็นความเสี่ยงทั้ง 8 ประเด็นได้ตามแผนภูมิต่างข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยงที่ 3.4.3: โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

ผลกระทบ ของ รุนแรง ความ	5		O3			
	4			O2/ O6/ O7		
	3		O5/			
	2		O8	O1/ O4		
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) การมีบริษัท/ โรงพิมพ์ที่ยื่นของเสนอราคาน้อยราย
- (O2) การผลิตและจัดส่งต้องทยอยส่งเป็นงวดๆ
- (O3) การมีความผิดพลาดในขั้นตอนการออกแบบปก ซึ่งเป็นพระบรมฉายาลักษณ์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- (O4) การมีบริษัท/ โรงพิมพ์ที่ยื่นของเสนอราคาน้อยราย
- (O5) การมีระยะเวลาในการจัดเตรียมต้นฉบับและดำเนินการที่จำกัด
- (O6) การดำเนินการต้องทำอย่างเร่งด่วน
- (O7) การตรวจรับหนังสือต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและรอบคอบภายใต้เวลาที่จำกัด
- (O8) การสูญหายของหนังสือ

หมายเหตุ :

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

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และ
ธรรมาภิบาลของ สศช. ประกอบด้วยการดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้
(รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.4)

- 3.1) การจัดทำสมุดบันทึก “เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง” มีกิจกรรมการบริหาร
ความเสี่ยง ได้แก่ การเพิ่มระยะเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ยื่นซองเสนอ
ราคามากขึ้น การเร่งดำเนินการขออนุมัติจัดพิมพ์ การใช้ความรอบคอบ
และระมัดระวังในการตรวจรับ การประสานงานกับผู้แทนจากโรงพิมพ์
อย่างใกล้ชิด และการต้องใช้ความรอบคอบและระมัดระวังในการ
ออกแบบ โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ตุลาคม – พฤศจิกายน 2552
- 3.2) การจัดทำหนังสือ “6 ทศวรรษสภาพัฒน์” มีกิจกรรมการบริหาร
ความเสี่ยง ได้แก่ การเร่งดำเนินการขออนุมัติจัดพิมพ์ การขยาย
ระยะเวลาการจัดจ้างเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ยื่นซองเสนอราคามากขึ้น
การวางแผนและจัดระบบดำเนินการที่ชัดเจนและประสานงานกับ
ผู้จัดทำข้อมูลอย่างใกล้ชิด การมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ
ในการตรวจทานข้อผิดพลาดและตรวจรับงานอย่างรอบคอบ
และการมอบหมายผู้รับผิดชอบลงบันทึกแจกจ่ายหนังสือ และวางระบบ
การเก็บหลักฐานการส่งและรับหนังสือให้ชัดเจน โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่
พฤศจิกายน 2552 – สิงหาคม 2553

ภาคผนวก

**โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย
ประจำปี 2553**

ตารางที่ 3.1.1 : โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลผลิตการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
1 การจัดจ้างที่ปรึกษา	- ใต้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการของโครงการฯ	- การจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนด	- ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นข้อเสนออย่างละเอียด	- เกณฑ์และกระบวนการพิจารณาไม่ชัดเจน	-	-	-	-	-
2 การจัดทำสัญญา	- การทำสัญญาไม่ตรงวัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ใน TOR	-	-	-	-	-	-	- การทำสัญญาไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535	-
3 การกำกับและติดตามความก้าวหน้าโครงการฯ									
● การสำรวจความเห็น	-	- กลุ่มเป้าหมายไม่มีคุณภาพเพียงพอ	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 3.1.1 : โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การจัดประชุมระดมความคิดเห็น	- กลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมประชุมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย-	- ผู้เข้าร่วมประชุมขาดความชำนาญในประเด็นที่ระดมความเห็น	-	-	-	-	-	-	-
● การรายงานความก้าวหน้า	- เนื้อหาไม่ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงาน หรือความเห็นคณะกรรมการ	- ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่ายเลขานุการโครงการกับคณะที่ปรึกษา - ดำเนินการล่าช้ากว่าที่กำหนด	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว					
1 โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553					
ด้านการดำเนินการ (Operational Risk: O)	การจัดจ้างที่ปรึกษา	O1 ได้ที่ปรึกษาที่ไม่มี ศักยภาพเพียงพอกับ ความต้องการของโครงการฯ	10 (2 X 5)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> รับฟังความเห็นจากหน่วยงาน ที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อประกอบการพิจารณา เปิดโอกาสให้ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวง กว้างขึ้น แต่อยู่ภายใต้กรอบระเบียบที่ กำหนด
		O2 การจัดจ้างล่าช้ากว่า กำหนด	12 (3 X 4)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> เร่งดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัด จ้าง
		O3 ไม่มีการตรวจสอบ คุณสมบัติผู้ยื่นข้อเสนออย่าง ละเอียด	10 (2 X 5)	ควบคุม หลีกเลี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> มีการตรวจสอบข้อมูลของที่ปรึกษาและ พิจารณาในลักษณะเชิงเปรียบเทียบที่ ชัดเจนเพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือก

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		O4 เกณฑ์และกระบวนการ พิจารณาไม่ชัดเจน	10 (2 X 5)	ควบคุม หลีกเลี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> — กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกให้ชัดเจน — เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมรับฟังการ นำเสนอของที่ปรึกษา พร้อมขอความเห็น เพื่อประกอบการพิจารณา — อาจใช้วิธีลงคะแนนที่เปิดเผยและเปิดโอกาส ให้กรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
	การจัดทำสัญญา	O5 การทำสัญญา ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และ ครอบคลุมเนื้อหาตาม ที่กำหนดไว้ในขอบเขต การดำเนินงาน (TOR)	5 (1 X 5)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> — ใช้ความรอบคอบในการพิจารณาสัญญา อย่างละเอียด
	การกำกับและติดตามความก้าวหน้าโครงการฯ				
	1) การสำรวจ ความเห็น	O6 กลุ่มเป้าหมายไม่มี คุณภาพเพียงพอ	10 (2 X 5)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> — ติดตามประสานงานกับที่ปรึกษาอย่าง ใกล้ชิดเพื่อรับทราบปัญหาและร่วมกันหา แนวทางแก้ไข

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลผลิตการผลิตและบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

ประเภท ของความเสี่ง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	2) การจัดประชุม ระดมความเห็น	O7 จำนวนและ กลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วม ประชุมไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	1 (4 X 4)	ควบคุม	— ติดตามประสานงานกับที่ปรึกษาอย่าง ใกล้ชิดเพื่อรับทราบปัญหาและหาแนว ทางแก้ไขร่วมกัน
	3) การรายงาน ความก้าวหน้า	O8 เนื้อหาไม่ครอบคลุม ขอบเขตการดำเนินงาน หรือ ความเห็นคณะกรรมการ	16 (4 X 4)	ควบคุม	— ติดตาม กำชับ และประสานงานกับที่ ปรึกษาอย่างใกล้ชิด
		O9 ขาดการประสานงาน ที่ดีระหว่างฝ่ายเลขานุการ โครงการกับคณะที่ปรึกษา	12 (3 X 4)	รับความเสี่ยงไว้	— จัดให้มีผู้ประสานงานหลักของโครงการฯ จากทั้งสองฝ่าย
		O10 ดำเนินการล่าช้ากว่า ที่กำหนด	12 (4 X 3)	ควบคุม	— ติดตาม ประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อทราบปัญหาและร่วมกันหาแนวทางแก้ไข
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	การจัดทำสัญญา	C1 การทำสัญญาไม่เป็นไป ตามระเบียบสำนักนายทช ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535	5 (1 X 5)	ควบคุม	— ใช้ความรอบคอบพิจารณาสัญญาให้เป็นไป ตามระเบียบ โดยประสานงานกับผู้แทนจาก ฝ่ายพัสดุอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 3.1.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2553							ปีงบประมาณ 2554							งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค		
O1 O2 O3 O4	<ul style="list-style-type: none"> — จัดประชุมคณะกรรมการ จัดจ้างอย่างเปิดเผยและโปร่งใส — กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกให้ ชัดเจน — เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วม รับฟังการนำเสนอของ ที่ปรึกษา พร้อมขอความเห็น เพื่อประกอบการพิจารณา — รับฟังความเห็นจากหน่วยงาน ที่เคยใช้บริการและตรวจสอบ ข้อมูลของ ที่ปรึกษา และ พิจารณาในลักษณะเชิง เปรียบเทียบที่ชัดเจนเพื่อ ประกอบการพิจารณาคัดเลือก 	<ul style="list-style-type: none"> — มีความโปร่งใส ในกระบวนการ พิจารณาคัดเลือก — ไม่มีการร้องเรียน จากบริษัทที่ ปรึกษาและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง — ได้ที่ปรึกษา ที่มีศักยภาพ เพียงพอกับ ความต้องการ ของโครงการ 															สพข. (คณะกรรมการ จัดจ้างฯ)	

**ตารางที่ 3.1.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553**

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2553							ปีงบประมาณ 2554							งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค		
O5 C1	— ใช้ความรอบคอบ ในการพิจารณาสัญญาอย่าง ละเอียดเพื่อให้เป็นไปตาม ระเบียบ โดยประสานงาน อย่างใกล้ชิดกับฝ่ายพัสดุ	— การทำสัญญา เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และ ครอบคลุมเนื้อหา ที่กำหนดไว้ใน TOR — สัญญาที่เป็นไป ตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535																
O6 O7 O8 O9 O10	— ติดตามประสานงานกับ ที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิดเพื่อ รับทราบปัญหาและร่วมกันหา แนวทางแก้ไข	— ได้กลุ่มเป้าหมาย ที่มีคุณภาพ ครบถ้วนและ ตรงตาม วัตถุประสงค์ ที่ต้องการ																

ตารางที่ 3.1.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการสำรวจระดับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต และบรรยากาศการลงทุนในประเทศไทย ประจำปี 2553

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2553							ปีงบประมาณ 2554							งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค		
	<ul style="list-style-type: none"> – ติดตาม กำชับ และประสานงาน กับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด – จัดให้มีผู้ประสานงานหลักของ โครงการฯ จากทั้งสองฝ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> – ได้นื้อหารายงาน ที่เป็นไปตาม ความเห็น คณะกรรมการ กำกับฯ – มีการประสานงาน ที่ดีระหว่าง ฝ่ายเลขานุการฯ และที่ปรึกษา – ดำเนินงานเป็น ไปตามระยะเวลา ที่กำหนด 																

โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

ตารางที่ 3.2.1: โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	
1. การเตรียมการก่อนการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดวันและอนุมัติให้จัดประชุมประจำปีอาจล่าช้ากว่าที่กำหนด - ต้องอาศัยเวลาในการประสานและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง 	-	-	-	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และพรบ. ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 	-
2. การจัดทำวិถีทัศน์การประชุมประจำปี 2553	<ul style="list-style-type: none"> - ที่ปรึกษามีเวลาจำกัดมากในการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดจ้างอาจล่าช้ากว่ากำหนด - มีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน 	-	-	-	-	-	-	-	

ตารางที่ 3.2.1: โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
3 การจัดทำเอกสารประกอบการประชุม	- การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาในการจัดทำต้นฉบับและการจัดพิมพ์เอกสารประกอบการประชุมค่อนข้างจำกัด	-	-	-	-	-	-	-	-
4 การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการเตรียมจัดประชุมประจำปี 2553	- ได้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามที่ต้องการ	-	-	-	-	-	-	-	-
5 การดำเนินการวันจัดประชุม	- ต้องแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในวันประชุม	-	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 3.2.1: โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
6 การสรุปผลการประชุมประจำปี	- เนื่องจากเป็น การประชุมที่มี หลายประเด็น การประสานและกำหนด ผู้รับผิดชอบสรุปการ ประชุม ในแต่ละกลุ่มอาจมี ข้อจำกัด ทั้งในด้าน เนื้อหาและเวลา	-	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>② โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.</p>					
ด้านการดำเนินการ (Operational Risk: O)	การเตรียมการก่อน การประชุม	O1 การกำหนดวันและอนุมติ ให้จัดประชุมประจำปีอาจล่าช้ากว่า ที่กำหนด	2 (1 X 2)	หลีกเลี่ยง	— กำหนดแผนการดำเนินการจัด ประชุมประจำปี 2553 เสนอผู้บริหาร ทราบและให้ความเห็นชอบ
		O2 ต้องอาศัยเวลาในการ ประสานและเรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง	6 (2 X 3)	หลีกเลี่ยง	— แจ้งประสานผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบ หลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ
		O3 ต้องดำเนินการตามระเบียบ สำนักนายกฯ ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และ พรบ. ข้อมูล ข่าวสาร พ.ศ. 2540 อย่าง เคร่งครัด	10 (2 X 5)	ควบคุม	— กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ในการศึกษาและดำเนินการตาม ระเบียบฯ และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง อย่างละเอียด — ประสานกลุ่มกฎหมายเพื่อ การพัฒนา สศช. หากมีปัญหาหรือ ข้อสงสัย

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
การจัดทำวิดิทัศน์ การประชุมประจำปี 2553		O4 การจัดจ้างอาจล่าช้ากว่ากำหนด	8 (2 X 4)	ควบคุม	— เร่งดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดจ้าง
		O5 มีข้อจำกัดในด้านเวลาการทำงาน	12 (3 X 4)	ควบคุม	— ผู้บริหารกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลาในการจัดทำวิดิทัศน์การประชุมประจำปี 2553
		O6 ที่ปรึกษาใช้เวลาจำกัดในการดำเนินงาน	12 (3 X 4)	ควบคุม หลีกเลี่ยง	— รับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่นที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อประกอบการพิจารณา — กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอในวงกว้าง โดยต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเรื่องการจัดจ้างที่ปรึกษา
การจัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำปี	O7 กำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้มีเวลาทำต้นฉบับและจัดพิมพ์เอกสารจำกัด	1 (1 X 1)	ควบคุม	— ผู้บริหารกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารและกำหนดแผนการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้มีเวลาในการจัดทำและจัดพิมพ์เอกสารมากขึ้น	

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อ ดำเนินโครงการเตรียมจัด ประชุมประจำปี 2553	08 ใต้ที่ปรึกษาที่ไม่มีศักยภาพ ตรงตามที่ต้องการ	12 (3 X 4)	ควบคุม หลีกเลี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> — รับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่น ที่เคยใช้บริการที่ปรึกษา เพื่อ ประกอบการพิจารณา — กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิด โอกาสให้ครอบคลุมผู้ยื่นข้อเสนอ ในวงกว้าง โดยต้องอยู่ภายใต้ กฎระเบียบเรื่องการจัดจ้างที่ปรึกษา
	การดำเนินการ วันจัดประชุม	09 ต้องแก้ไขสถานการณ์ เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นใน วันประชุม	8 (2 X 4)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> — ประธานคณะกรรมการฯ และหัวหน้า คณะทำงานฯ ชุดต่างๆ แจ้งให้ คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ทราบบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจน — ประธานคณะกรรมการฯ และหัวหน้า คณะทำงานฯ ชุดต่างๆ กำหนด ผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงาน หลักในแต่ละด้าน ให้คณะทำงานฯ ติดต่อได้ทันที หากมีเหตุฉุกเฉิน

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สตช.

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
	การสรุปผลการประชุม ประจำปี	O10 เนื่องจากเป็นการประชุม ที่มีหลายประเด็น การประสาน และกำหนดผู้รับผิดชอบสรุป การประชุมในแต่ละกลุ่มอาจ มีข้อจำกัด ทั้งในด้านเนื้อหา และเวลา	12 (3 X 4)	ควบคุม	— หัวหน้าคณะทำงานวิชาการฯ กำหนดแผนการดำเนินงานสรุปผล การประชุมให้ชัดเจนและ ประสานงานหลักกับผู้รับผิดชอบ เป็นระยะๆ

**ตารางที่ 3.2.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553									ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O1 O5	- กำหนดแผนการ ดำเนินการจัดประชุม ประจำปี 2553 เสนอ ผู้บริหารทราบและ ให้ความเห็นชอบ	- แผนการดำเนินการ จัดประชุมประจำปี 2553 ซึ่งได้รับ ความเห็นชอบจาก ผู้บริหาร ที่มีแนวทางการ ดำเนินงานชัดเจนแล้ว													สปผ.	
O2	- ประสานและเรียน เชิญผู้เกี่ยวข้อง	- ผู้เกี่ยวข้องทราบข่าว การจัดประชุม ประจำปี 2553 สศช.													สปผ.	
O3	- ดำเนินการตาม ระเบียบฯ และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	- มีผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตาม กฎระเบียบและ กฎหมายอย่างชัดเจน													สปผ.	

**ตารางที่ 3.2.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553									ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ		
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย	
O4	- เร่งจัดประชุม คณะกรรมการจัดจ้าง	- การประชุม คณะกรรมการจัดจ้าง														สปผ.	
O6 O8	- กำหนดเกณฑ์การ คัดเลือกที่ปรึกษา และรับฟังความ คิดเห็นจาก หน่วยงานอื่น ที่เคยใช้บริการ ประกอบการ พิจารณา	- เกณฑ์การคัดเลือก ที่ปรึกษา ที่ครอบคลุมผู้ยื่น ข้อเสนอในวงกว้าง ตามกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง - ข้อมูลเกี่ยวกับ ที่ปรึกษา														สปผ.	
O7 O10	- ผู้บริหารกำหนด แนวทางการจัดทำ เอกสารและแผนการ จัดทำเอกสารการ ประชุมประจำปี สศช.	- แนวทางและแผนการ จัดทำเอกสารและ สรุปผลการประชุม ประจำปี สศช. ที่ชัดเจน														สปผ.	

**ตารางที่ 3.2.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการจัดประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553									ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
09	- คณะกรรมการฯ และ คณะทำงานชุดต่างๆ จัดประชุมกำหนด แนวทางการ ดำเนินงานในงาน ที่ได้รับมอบหมาย	- แนวทางและแผน การดำเนินการของ คณะกรรมการฯ และ คณะทำงานแต่ละชุด - เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับ มอบหมายทราบ หน้าที่และความ รับผิดชอบของตน และข้อมูล ผู้ประสานงาน หากมีเหตุฉุกเฉิน เกิดขึ้น													สปผ.	

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ตารางที่ 3.3.1: โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
1. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการเอง (In house Training Program)	บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ไม่สามารถดำเนินการจัดอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนฝึกอบรม	การดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้	การดำเนินการจัดอบรม การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด	หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนา	ผู้บริหาร และข้าราชการ สศช. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน	การดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด	ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง
2. การส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมภายนอกปรับค่าลงทะเบียนสูงขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย	หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของ สศช.	กำหนดการจัดฝึกอบรมสัมมนาไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดทำให้ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมได้	การจัดอบรมและเบิกค่าใช้จ่าย เช่น ค่าลงทะเบียนฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด	ผู้บริหาร และข้าราชการ สศช. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการเข้ารับฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่างครบถ้วน	การดำเนินการส่งข้าราชการเข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด	ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง

ตารางที่ 3.3.2: โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา					
③ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร					
ด้านการดำเนินการ (Operational Risk: O)	การจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่สำนักงาน ดำเนินการเอง (In house Training Program)	O1 ไม่สามารถจัดอบรมได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนฯ	8 (4x2)	ควบคุม	— จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ของ สศช.
		O2 บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	12 (3x4)	ควบคุม	— กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการ สศช.
	การส่งข้าราชการ เข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก	O3 หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนา	6 (2x3)	ควบคุม	— ดำเนินการจัดสำรวจความต้องการ ในการฝึกอบรมประจำปี
		O4 การจัดฝึกอบรมสัมมนา ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฯ ที่กำหนดไว้	8 (4x2)	ควบคุม	— จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัด ฝึกอบรมประจำปี
		O5 ผู้บริหาร ข้าราชการ สศช. ไม่มี ส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร	5 (1x5)	หลีกเลี่ยง	— คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ของ สศช. เป็นผู้ให้ความเห็นชอบ แผนพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 3.3.2: โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		O6 ผู้บริหารไม่พิจารณาส่งข้าราชการ เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร อย่างครบถ้วน	6 (2x3)	ควบคุม	— ประสานผู้บริหารให้เห็นความสำคัญ พิจารณาเสนอชื่อผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรอย่าง ครบถ้วน
		O7 ข้าราชการทุกระดับได้รับโอกาส ในการพัฒนาไม่ทั่วถึง	8 (2x4)	ควบคุม	— กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา บุคลากรให้ชัดเจนตามแผนพัฒนา บุคลากร
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่สำนักงาน ดำเนินการเอง (In house Training Program)	F1 จัดอบรม การเบิกค่าใช้จ่ายในการ อบรม เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ค่า ลงทะเบียนฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนด	5 (1x5)	ควบคุม	— ดำเนินการประมาณค่าใช้จ่าย ในการจัดอบรมให้เป็นไปตาม ระเบียบฯ และเสนอเรื่องผ่าน ฝ่ายคลังเพื่อตรวจสอบก่อนอนุมัติ ให้ดำเนินการ
	การส่งข้าราชการ เข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก	F2 จัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่เป็นไป ตามระเบียบฯ เช่น หน่วยงานที่จัด ฝึกอบรมภายนอกปรับค่าลงทะเบียน สูงขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถส่งบุคลากร เข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย	9 (3x3)	ควบคุม	— ประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อการปรับ เพิ่มเติมประมาณร้อยละ 10 หรือ กันเงินงบประมาณสำหรับ ส่งข้าราชการเข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอกเพิ่มเติม

**ตารางที่ 3.3.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O1	- ดำเนินการสำรวจ ความต้องการ ในการฝึกอบรม	- สรุปความต้องการ ฝึกอบรมของข้าราชการ สศช.														กพร. สศช.
O2 O3 O5 O7	- จัดทำแผนพัฒนา บุคลากรประจำปี สศช. ซึ่งได้รับความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ พัฒนาบุคลากร สศช.	- วางแผนการพัฒนา ข้าราชการ และกำหนด เป้าหมาย/ แนวทางการพัฒนา สมรรถนะ อย่างชัดเจน														กพร. สศช.
O4	- จัดทำแผนฝึกอบรม ประจำปี	- มีแผนปฏิบัติการ จัดอบรม โดยกำหนดระยะเวลา การอบรมกลุ่มเป้าหมาย และค่าใช้จ่าย														กพร. สศช.

**ตารางที่ 3.3.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O6	- ประธานผู้บริหาร ให้เสนอชื่อผู้เข้ารับ การฝึกอบรมอย่าง ครบถ้วน	- ผู้บริหารแต่ละสำนักร่วม เสนอรายชื่อ ผู้เข้าอบรมในแต่ละ หลักสูตรอย่างครบถ้วน														กพร. สศช.
O1 O3	- การประเมินผล การอบรมเมื่อเสร็จสิ้น การอบรม และสรุปเป็น รายงานผลประจำปี	- ผลการประเมิน การจัดอบรม เพื่อนำไปใช้ในการจัด/ ปรับปรุงการอบรมครั้ง ต่อไป														กพร. สศช.
F1	- การทำสรุปค่าใช้จ่าย ในการอบรม เพื่อดำเนินการเบิกจ่าย	- สรุปค่าใช้จ่าย ตามระเบียบฯ เพื่อให้ ดำเนินการและบริหาร จัดการอบรมได้อย่าง มีประสิทธิภาพ														กพร. สศช.

**ตารางที่ 3.3.4 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ		
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค			สค	กย
F2	- จัดทำโครงการฝึกอบรม พร้อมประมาณ การค่าใช้จ่าย เพื่อขออนุมัติ ดำเนินการจัดอบรม	- ทุกหลักสูตร มีการกำหนด หัวข้อ วิธีการอบรม วิทยากรสถานที่ และ ค่าใช้จ่าย ในการอบรม														กพร. สศช.

โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

ตารางที่ 3.4.1: โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การจัดทำสมุดบันทึก “เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง									
1. การจัดจ้าง / การทำสัญญา	—	— มีบริษัท / โรงพิมพ์ ที่ยื่นซองเสนอ ราคาน้อยราย	—	—	—	—	—	—	—
2. การผลิต	— การผลิตและจัดส่งต้องทยอยส่งเป็นงวดๆ	— ปกสมุดเป็นพระบรมฉายาลักษณ์ จึงต้องทำด้วยความประณีตและระมัดระวังอย่างสูงในการออกแบบและพิมพ์	—	—	—	—	—	—	—
3. การตรวจรับ	— การตรวจรับหนังสือต้องทำเป็นงวดๆ เนื่องจากพิมพ์เป็นจำนวนมาก	—	—	—	—	—	—	—	—

ตารางที่ 3.4.1: โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การจัดทำหนังสือ “6 ทศวรรษสภาพัฒน์”									
1. การจัดจ้าง / การทำสัญญา	—	<ul style="list-style-type: none"> มีระยะเวลาในการจัดจ้างจำกัด มีบริษัท / โรงพิมพ์ที่ยื่นของเสนอราคาร้อยราย เพราะการจัดจ้างมีเวลาน้อย 	—	—	—	—	—	—	—
2. การจัดเตรียมต้นฉบับส่งโรงพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> ต้นฉบับต้องปรับอยู่ตลอดเวลาตามการปรับแก้ของผู้ให้สัมภาษณ์ การค้นหาภาพประกอบซึ่งเป็นกิจกรรมในอดีตของ สศช. มีความยุ่งยากและใช้เวลามาก เนื่องจากต้องหา 	<ul style="list-style-type: none"> ระยะเวลาในการเตรียมต้นฉบับมีจำกัด ต้องคอยตรวจสอบต้นฉบับอยู่ตลอดเวลาเพื่อป้องกันความผิดพลาดและความสับสนว่าต้นฉบับใดที่ปรับแก้ไขล่าสุด 	—	—	—	—	—	—	—

ตารางที่ 3.4.1: โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

กิจกรรม	มิตรธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
	จากภาพส่วนหนึ่ง ซึ่งมีหลายร้อย อัลบั้ม (ที่ยังไม่ได้ จัดเก็บด้วยระบบ ดิจิทัล) และ อีกส่วนหนึ่งจัดเก็บ ในระบบดิจิทัล								
3. การผลิต	- พิมพ์ผิดพลาด บางจุด อาทิ ข้อมูล บางหน้าหายไป การเข้าเล่มสลับ หน้าของหนังสือสี เพี้ยนหรือดำเกินไป	- การดำเนินการ ผลิตอย่างเร่งด่วน ทำให้การพิมพ์ หนังสือมี ข้อผิดพลาด บางจุด	-	-	-	-	-	-	-
4. การตรวจรับ	- การตรวจรับหนังสือ ต้องดำเนินการ อย่างรอบคอบ เพราะมีข้อจำกัด ด้านเวลา	-	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 3.4.1: โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
4. การแจกจ่ายหนังสือ	—	—	—	—	—	—	—	—	— การกำหนดเกณฑ์แจกจ่ายหนังสือต้องชัดเจนเพราะหนังสือมีจำกัด

ตารางที่ 3.4.2: โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กรที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p> <p>④ โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.</p>					
ด้านการดำเนินการ (Operational Risk: O)	การจัดทำสมุดบันทึก “เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง”	<p>O 1 มีบริษัท / โรงพิมพ์ที่ยื่น ซองเสนอราคาน้อยราย</p>	<p>6 (3x2)</p>	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มระยะเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้มีส่วนยื่นซองเสนอมามากขึ้น เร่งดำเนินการขออนุมัติจัดพิมพ์
		<p>O 2 ต้องผลิต จัดส่งและตรวจ รับหนังสือเป็นงวดๆเนื่องจาก พิมพ์เป็นจำนวนมาก</p>	<p>12 (3x4)</p>	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ความรอบคอบและระมัดระวังในการตรวจรับ
		<p>O 3 มีความผิดพลาดใน ขั้นตอนการออกแบบปก ซึ่งเป็นพระบรมฉายาลักษณ์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว</p>	<p>10 (2x5)</p>	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับผู้แทนจากโรงพิมพ์อย่างใกล้ชิด ใช้ความรอบคอบและระมัดระวังในการออกแบบ โดยเฉพาะพระบรมฉายาลักษณ์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ตารางที่ 3.4.2: โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.

ประเภท ของความเสียหาย	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
การ จัด ทำ หน้ ง สื่ อ "6 ทศวรรษสถาปณ์"		O 4 มีบริษัท / โรงพิมพ์ที่ยื่น ของเสนอราคาร้อยราย เพราะ การจัดจ้างมีเวลาน้อย	6 (3X2)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> เร่งดำเนินการขออนุมัติจัดพิมพ์ เพิ่มระยะเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้มี ผู้ยื่นของเสนอราคาเพิ่มมากขึ้น
		O 5 มีระยะเวลาในการ จัดเตรียมต้นฉบับ และ ดำเนินการจำกัด	6 (2X3)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนดำเนินการ และจัดระบบกำหนด ผู้รับผิดชอบรวบรวมข้อมูล ต้นฉบับ รูปภาพ รวมทั้ง ขยายระยะเวลาการ รวบรวมข้อมูลและประสานงานกับ ผู้จัดทำข้อมูลอย่างใกล้ชิด
		O 6 ต้องดำเนินการอย่าง เร่งด่วน ทำให้มีข้อผิดพลาด ของต้นฉบับ และรูปภาพ	12 (3X4)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ความรอบคอบในการประสานงานกับ โรงพิมพ์อย่างใกล้ชิดเพื่อรับทราบ ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน
		O 7 การตรวจรับหนังสือต้อง ดำเนินการอย่างรอบคอบ เพราะมีข้อจำกัดด้านเวลา	12 (3X4)	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ความรอบคอบในการตรวจรับและ มอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ ช่วยกันตรวจทานข้อผิดพลาด
		O 8 การแจกจ่ายหนังสือต้องมี เกณฑ์ชัดเจน เพราะมีจำกัด	4 (2X2)	ควบคุม หลีกเลี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดผู้รับผิดชอบและเกณฑ์ การแจกจ่ายหนังสือที่ชัดเจน ซึ่งได้รับ ความเห็นชอบจากผู้บริหาร

**ตารางที่ 3.4.4: แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553										งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
การจัดทำสมุดบันทึก “เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง”																
01	<ul style="list-style-type: none"> - การเร่งดำเนินการในการขออนุมัติจัดพิมพ์ - การเพิ่มระยะเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ยื่นขอเสนอราคาเพิ่มมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - มีผู้ยื่นขอเสนอราคาเข้ามาเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนที่กำหนดไว้ในระเบียบฯการจัดจ้าง 														ปชส.
02	<ul style="list-style-type: none"> - การออกแบบต้องใช้ความรอบคอบและระมัดระวังอย่างยิ่ง จึงต้องประสานงานกับโรงพิมพ์อย่างใกล้ชิด 	<ul style="list-style-type: none"> - การออกแบบมีความถูกต้องและสวยงาม 														ปชส.

**ตารางที่ 3.4.4: แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553										งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
O3	- การใช้ความละเอียด ถี่ถ้วนและระมัดระวัง ในการตรวจรับ	- เนื้อหาไม่มี ความผิดพลาด															ปชส.
การจัดทำหนังสือ “6 ทศวรรษ สภาพัฒนา”																	
O4	- การเร่งดำเนินการ ในการขออนุมัติ จัดพิมพ์ - การเพิ่มระยะเวลา เพื่อเปิดโอกาสให้มี ผู้ยื่นซองเสนอราคา เพิ่มมากขึ้น	- มีผู้ยื่นซองเสนอ ราคาเข้ามาเพิ่ม มากขึ้นตาม จำนวนที่กำหนด ไว้ในระเบียบฯ การจัดจ้าง															ปชส.
O5	- จัดทำแผน รวบรวม ข้อมูล ประสานงาน กับผู้ที่จัดทำข้อมูล อย่างใกล้ชิด	- มีระยะเวลา ในการจัดเตรียม ต้นฉบับมากขึ้น															ปชส.

**ตารางที่ 3.4.4: แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553										งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ		
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย				
06	- มอบหมายเจ้าหน้าที่ ใช้ความรอบคอบ ประสานงานกับ ทางโรงพิมพ์อย่าง ใกล้ชิดเพื่อรับทราบ ปัญหาและหา แนวทางแก้ไขร่วมกัน	- ไม่เกิด ข้อผิดพลาด ของต้นฉบับและ รูปภาพ ในหนังสือ																ปชส.
07	- จัดทำแผนการตรวจ รับโดยให้ใช้ความ รอบคอบและความ ละเอียดในการตรวจรับ และมอบหมาย เจ้าหน้าที่ ที่มีความชำนาญ ช่วยกันตรวจสอบ 3 คนต่อหนังสือ 1 เล่ม	- สามารถตรวจรับ หนังสือได้ รอบคอบขึ้น สามารถค้นพบ จุดที่ผิดพลาด ในหนังสือได้ มากขึ้น																ปชส.

**ตารางที่ 3.4.4: แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และธรรมาภิบาลของ สศช.**

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนิน กิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2552		ปีงบประมาณ 2553									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ดค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
08	-หารือร่วมกับ ผู้บริหารให้ ความเห็นชอบ เกณฑ์การแจกจ่าย หนังสือ กำหนด ผู้รับผิดชอบและ เกณฑ์การแจกจ่าย หนังสือที่ชัดเจน	- มีจำนวนหนังสือ เพียงพอกับ ความต้องการ - มีเกณฑ์ การแจกจ่ายและ การกำหนด ผู้ได้รับที่ชัดเจน														ปชส.