

แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Board

แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เมษายน 2559

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
ส่วนที่ 2 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 3 : แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.	10
ส่วนที่ 4 : แผนบริหารความเสี่ยง สชช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559	13
ภาคผนวก :	
โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆ	48
ตารางที่ 3.1.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	49
ตารางที่ 3.1.2 การบริหารความเสี่ยง	52
ตารางที่ 3.1.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	53
โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเบียบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	54
ตารางที่ 3.2.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	55
ตารางที่ 3.2.2 การบริหารความเสี่ยง	57
ตารางที่ 3.2.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	61
โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล	67
- โครงการขับเคลื่อนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ	
- โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล	
ตารางที่ 3.3.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	68
ตารางที่ 3.3.2 การบริหารความเสี่ยง	70
ตารางที่ 3.3.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	72
โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย	74
ตารางที่ 3.4.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	75
ตารางที่ 3.4.2 การบริหารความเสี่ยง	77
ตารางที่ 3.4.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	82
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	88
ตารางที่ 3.5.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	89
ตารางที่ 3.5.2 การบริหารความเสี่ยง	90
ตารางที่ 3.5.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	93

1. การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอน ให้บุคลากรใน องค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของราชการ รวมถึง สศช.ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล
2. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการและกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานCOSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กร
 - 2.2 ระบุความเสี่ยง ตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม และ ความเสมอภาค
 - 2.3 ประเมินความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบX โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

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

- 2.4 กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้านดังนี้

- 2.4.1 นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลข้างต้น มาพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ

- 2.4.2 ประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง
- 2.4.3 กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง
- 2.4.4 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม และ จัดลำดับความสำคัญว่าควรดำเนินการด้านใดก่อนหลัง
- 2.5 ดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยนำประเด็นความเสี่ยงตามที่กำหนดในข้อ 4.1) มากำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย/ ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และระยะเวลาที่จะดำเนินการ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบให้ครบถ้วน
- 2.6 รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ช่องทางการสื่อสาร และกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการข้อมูล
- 2.7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆโดยผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละปีงบประมาณ
3. ในการบริหารความเสี่ยงของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สศช. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช
4. สศช. โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ประสานขอความร่วมมือจากสำนักงานต่างๆ ในองค์กร พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ จากเกณฑ์ความสอดคล้องกับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. และพิจารณาจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2559 สรุปผลได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	1. โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MU-CI APEC และองค์กรระหว่างประเทศอื่นๆ	สปร.	9,500,000
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	2. โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเปียบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สพอ.	3,500,000
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	3. โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล	สพท.	15,300,000
4. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม	- โครงการขับเคลื่อนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ - โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล		
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	4. โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย	สวค.(กลต.)	5,000,000
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	5. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.	8,000,000

5.1 โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กรระหว่างประเทศอื่นๆ

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการประชุม การจัดการประชุมมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามวัน เวลาและสถานที่ ที่กำหนดไว้เดิม
- 2) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ การเบิกจ่ายวงเงินในการประชุมและการเดินทางมีความล่าช้า

5.1.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 8.25 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

- 1) **กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ** โดยใช้กลยุทธ์การควบคุม ได้แก่ กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมการประชุมและกำหนดแบบตอบรับให้ชัดเจน มีการจัดช่องทางการตรวจสอบโครงการ/การสื่อสารกับผู้เข้าร่วมการประชุม แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางและรูปแบบในการป้องกันไม่ให้งานมีการเปลี่ยนแปลงและยกเลิก จัดทำแผนและตารางการปฏิบัติงานการประชุมพร้อมแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะๆ ควรกำหนดผลประโยชน์และผลเสียที่ชัดเจนหากไม่เข้าร่วมการประชุม และให้เจ้าหน้าที่เร่งประสานกับคลังเร่งการเบิกจ่ายงบประมาณในการประชุมและการเดินทาง

5.2 โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเบียบเศรษฐกิจ(EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเชิงเหนือ

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การกำกับโครงการฯ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.2.1 ประเภทความเสี่ยงประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์** ของการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกรอบแนวคิดการศึกษาไม่ชัดเจน ทำให้ผลการศึกษาไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้จริง กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบแนวคิดการศึกษา ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ การศึกษาไม่เสร็จลุล่วงตามช่วงเวลาที่กำหนด ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR กรอบ

แนวคิดโครงการไม่ชัดเจน และข้อจำกัดของที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในพื้นที่ศึกษา การกำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้าโครงการไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การศึกษาไม่เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

- 2.1) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า และไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามเวลาที่กำหนดตามแผนฯ นอกจากนี้ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดประสบการณ์ในพื้นที่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- 2.2) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ การทำสัญญาจ้างมีความล่าช้าเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบร่างสัญญาให้รัดกุม นอกจากนี้ การชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- 2.3) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามกรอบแนวทาง และยังขาดการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน

- 3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- 3.2) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

- 4.1) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ การจัดจ้าง/คัดเลือกไม่เป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ
- 4.2) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน การจัดทำสัญญาจ้างต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- 4.3) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจรับงานตามระเบียบพัสดุ

5.2.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 4.09 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.2.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน

1) ใช้กลยุทธ์ควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง

- 1.1) **การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)** จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) และกรอบแนวคิดการศึกษา ตามกรอบยุทธศาสตร์ ให้มีความละเอียดรัดกุม ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน ครอบคลุมกิจกรรม และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ จัดหาที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก ด้วยการเชิญชวนข้อเสนอโครงการฯ ไปยังสถาบันการศึกษาและที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ กำหนดแผนการ ติดตามความก้าวหน้าโครงการ อย่างต่อเนื่อง และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- 1.2) **กระบวนการจัดจ้าง** โดยคณะกรรมการจัดจ้าง ฯ ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติ ผลงานและประสบการณ์ในพื้นที่ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง และทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอ เพื่อจัดทำโครงการฯ ทำการศึกษาขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง
- 1.3) **การจัดทำสัญญาจ้าง** คณะกรรมการจัดจ้างฯ และ ฝ่ายพัสดุ ตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างก่อน การทำสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ และ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง และครอบคลุม TOR แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผน การดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรตรวจสอบสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้องรัดกุม โดยศึกษาและจัดทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- 1.4) **การกำกับโครงการ** คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด และมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน และรายงานผลการดำเนินการและความก้าวหน้าไปตามสายบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่น ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ คณะกรรมการกำกับฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน คณะกรรมการกำกับฯ ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

5.3 โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย การประสานเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์และจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จด้านการลงทุน ประสานการบริหารจัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความมั่นคง ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้าง

พื้นฐานและด้านบุคลากร ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ และโครงการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล สรุปได้ดังนี้

5.3.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ได้แก่ สิทธิประโยชน์ที่ให้แก่นักลงทุนอาจไม่ตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการของนักลงทุน การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับ ประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดำเนินงานที่แน่นอน และ ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการและแรงงานได้โดยเร็ว เนื่องจากต้องรอการ พิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน การประชาสัมพันธ์อาจไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจไม่ สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ ผลการประเมินอาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากกระบวนการที่ใช้ในการประเมินอาจไม่เหมาะสมกับโครงการ การพัฒนายังขาด โครงการสำคัญบางโครงการ
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ** ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านบุคลากรอาจ ล่าช้า ช่องทางหรือเนื้อหาในการประชาสัมพันธ์ยังไม่สื่อถึงสาระที่แท้จริง ประชาชนอาจ ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินอย่างแท้จริง

5.3.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดย พิจารณาจากโอกาส ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ใน ระดับปานกลางที่ 4.56 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.3.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) ใช้กลยุทธ์ควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง โดยประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม ศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการประเมินผล มีการ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนโครงการที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม ประสานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการและติดตามผล ประสานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกภาคีการพัฒนาที่ เกี่ยวข้อง
- 2) ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้มาใช้จัดการความเสี่ยง ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เร่งประสานกับประเทศเพื่อนบ้าน

5.4 โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และ การกำกับโครงการฯ สรุปได้ดังนี้

5.4.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ได้แก่ การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา เกิดข้อขัดแย้งในการ ทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ นอกจากนี้ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- 2.2) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้าไม่สามารถทำการ จัดจ้าง ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนจาก คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง และการ เปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาด ศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- 2.3) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- 2.4) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับ โครงการฯ และขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย

- 3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- 3.2) การกำกับโครงการฯ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ ระเบียบ ประกอบด้วย

- 4.1) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- 4.2) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน ตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) และขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ดังนั้น การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- 4.3) การกำกับโครงการฯ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

5.4.2 ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.54 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.4.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยพิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อรวบรวมข้อมูล พร้อมกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ
- 2) ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ โดย จัดทำสัญญาจ้างให้ ชัดเจน ครอบคลุม ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR มีการประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR
- 3) ใช้กลยุทธ์หลีกเลี่ยง โดยทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

5.5 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการ

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

5.5.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** ได้แก่ การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการฝึกอบรม ทำให้ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน รวมทั้งการแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร
- 2) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และ บางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- 3) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ** ได้แก่ การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

5.5.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 5.65 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.5.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) **ใช้กลยุทธ์ควบคุม** โดยในขั้นตอนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวด้านการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม รวมถึงมีการติดตามประเมินผลหลักสูตรที่เคยส่งบุคลากรเข้าอบรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาส่งข้าราชการครั้งต่อไป และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกักงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม รวมทั้งมีผลประเมินจากผู้เข้าอบรมที่ผ่านมาประกอบการเสนอ ในด้านการเบิกจ่ายการจัดอบรม ได้ส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ รวมทั้งให้เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอนโดยยึดตามระเบียบที่กำหนด
- 2) **ใช้กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง** โดยในขั้นตอน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก ได้รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.

- 2) **ใช้กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง** โดยในขั้นตอน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก ได้รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็น ข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สคช.



ส่วนที่ 1 :

บทนำ

หลักการและเหตุผล

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

วัตถุประสงค์

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

ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถรวบรวมและวิเคราะห์เป็นขั้นตอนในการดำเนินการอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง : เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ สศช. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด คุ่มค่า โดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ของ สศช.

ส่วนราชการดำเนินการ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ กับความเสี่ยงในแต่ละด้าน การดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

สศช. ได้คัดเลือกโครงการ จำนวน 5 โครงการ มาบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แก่ โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน MS IMT-GT MU-CI APEC และ องค์กร ระหว่างประเทศอื่น โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเบียบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล (โครงการขับเคลื่อนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ และโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล) โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย และโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยคณะทำงานฯ ได้ศึกษารวบรวม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง

1. นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง นิยามได้เป็น 4 ความหมาย ดังนี้ (1) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (2) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม และ (4) แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ หากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง¹

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้²

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

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

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

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

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

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

1.1.1 กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำการการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณา กำหนดความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ครอบคลุมถึง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กรหรือปรัชญาที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้

1.1.2 การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

1.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

1.1.1 Take การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่น้อย หากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

1.1.2 Treat การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความ

เสี่ยง เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุงแก้ไข กระบวนการ ร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์

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

1.1.4 Transfer การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk sharing) หมายถึง การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือมอบการจัดการความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น

1.3 การมีส่วนร่วม บรรลุเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร ประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรหรือเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดระดับความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้วย

2. ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

2.4 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมขององค์กร ให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมินและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็น หลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและทำให้ผู้ประเมิน สามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงมาช่วยเสริมการทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องของการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยละมุลเหตุแต่ละ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะ ครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานใน องค์กร งานการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง งานการวางแผนการบริหาร ความเสี่ยง งานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และงานเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

3. หลักการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

3.1 การวางกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนการ กำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมทั้งการผนวกกระบวนการความเสี่ยง ทั้งจากระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีการประสานงานและติดต่อระหว่างหน่วยงานที่ดี

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง องค์กรจะต้องสามารถระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความ เสี่ยง เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงานแก้ไขความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป ทั้งนี้ โดยทั่วไป องค์กรจะมีเกณฑ์การจัด ระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความ เสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดระดับโอกาส (ความเป็นไปได้) และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง) มา แสดงความสัมพันธ์กัน 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 ไม่ ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับโอกาส (Likelihood)

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

ผลกระทบ (Impact)

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

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

4. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
- 4.2 ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
- 4.3 เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 4.4 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 เพราะจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในการในอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรจึงควรเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

ส่วนที่ 3:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ส่วนที่ 3

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร

ในปีงบประมาณ 2559 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

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

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

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2555

2. การระบุความเสี่ยง

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

3. การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

3.1.1 **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์:** เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

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

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

3.1.4 **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย และความไม่ครอบคลุมของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการดำเนินการที่ผิดกฎหมายที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

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

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และ การถ่ายโอนความเสี่ยง

3.3 จัดทำแผนภูมิ ประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

4. การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

5. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

6. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

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

ส่วนที่ 4:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง สศช.
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีประมาณ พ.ศ2559

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

1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ สศช. : เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวมต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

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

1.2.1 การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล

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

1.2.3 การเป็นหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ยุทธศาสตร์: เพื่อบรรลุพันธกิจข้างต้น สศช. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1.3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มีความยั่งยืน และสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว

1.3.2 วิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ

1.3.3 ขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4 ติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม

1.3.5 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

1.3.6 การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง

2. พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

2.1 สศช. ได้พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2559 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/ โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดดังนี้

ยุทธศาสตร์	แนวทางการคัดเลือกแผนงาน/ โครงการสำคัญ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2559 ที่มีงบประมาณสูงสุด
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2559 ที่มีงบประมาณสูงสุด
3. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2559 ที่มีงบประมาณสูงสุด
4. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2559 ที่มีงบประมาณสูงสุด
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2559 ที่มีงบประมาณสูงสุด
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2559 ที่มีงบประมาณสูงสุด

2.2 สรุปผลรายละเอียดแผนงาน/ โครงการสำคัญฯ ตามเกณฑ์ข้างต้น เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	1. โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MU-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆ	สปร.	9,500,000
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	3. โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระบบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สพอ.	3,500,000
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	3. โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล	สพท.	15,300,000
4. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม	- โครงการขับเคลื่อนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ - โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล		

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	4. โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการ พัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย	สวค.(กลต.)	5,000,000
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มี ธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	5. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.	8,000,000

3. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

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

- **การระบุความเสี่ยง** : เป็นการนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบต่อสังคม โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค
- **การบริหารความเสี่ยง** : ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
- **การกำกับและติดตามประเมินผล** เป็นการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการตามแผนฯ ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 5 โครงการ ได้ดังนี้

3.1 โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงานGMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆ

3.1.1 **การระบุความเสี่ยง** : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย โครงการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ Economic Corridor Forum เพื่อแปลงแผนสู่การปฏิบัติโครงการ Regional Investment Framework (RIF) จังหวัดตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ แผนงาน GMS โครงการเป็นเจ้าภาพการประชุมเตรียมการระดับเลขานุการระดับชาติสำหรับการประชุมระดับผู้ว่าราชการจังหวัดและมุขมนตรี ครั้งที่ 13 และการประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ครั้งที่ 24 และการประชุมระดับรัฐมนตรี ครั้งที่ 23 และการประชุมที่เกี่ยวข้อง แผนงาน IMT-GT โครงการเป็นเจ้าภาพการประชุมระดับผู้ว่าราชการจังหวัดและมุขมนตรี ครั้งที่ 13 และการประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ครั้งที่ 24 และการประชุมระดับรัฐมนตรี ครั้งที่ 23 และการประชุมที่เกี่ยวข้อง แผนงาน IMT-GT โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมติดตามการขับเคลื่อนและเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในโครงการ IB 2012-2016 ในพื้นที่โครงการประจำปี 2559 (2 ครั้ง) โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม JDS Working Group /เจ้าภาพการประชุมเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่ JDS/การประชุมภายใต้กรอบ JDS โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระดับผู้ประสานงานโครงการภายใต้กรอบ JDS ครั้งที่ 7 (JDS Project Coordinator's Meeting) โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม IMT-GT Training of the Trainer ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล สามารถสรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.1.1)

1) โครงการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ Economic Corridor Forum เพื่อแปลงแผนสู่การปฏิบัติโครงการ Regional Investment Framework (RIF) จังหวัดตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ แผนงาน GMS อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม

1.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

2) โครงการเป็นเจ้าภาพการประชุมเตรียมการระดับเลขานุการระดับชาติสำหรับการประชุมระดับผู้ว่าราชการจังหวัดและมุขมนตรี ครั้งที่ 13 และการประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ครั้งที่ 24 และการประชุมระดับรัฐมนตรี ครั้งที่ 23 และการประชุมที่เกี่ยวข้อง แผนงาน IMT-GT อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม

2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

3) โครงการเป็นเจ้าภาพการประชุมระดับผู้ว่าราชการจังหวัดและมุขมนตรี ครั้งที่ 13 และการประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ครั้งที่ 24 และการประชุมระดับรัฐมนตรี ครั้งที่ 23 และการประชุมที่เกี่ยวข้อง แผนงาน IMT-GT อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

3.3) การตอบสนอง ได้แก่ การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

3.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการ ก่อนและหลังการประชุม

3.4) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม การประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

4) โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมติดตามการขับเคลื่อนและเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในโครงการ IB 2012-2016 ในพื้นที่โครงการประจำปี 2559 (2 ครั้ง) อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

4.3) การตอบสนอง ได้แก่ การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของ โครงการก่อนและหลังการประชุม

4.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม การประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

5) โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม JDS Working Group /เจ้าภาพการประชุม เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่ JDS/การประชุมภายใต้กรอบ JDS อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

5.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

5.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

5.3) การตอบสนอง ได้แก่ การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

5.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของ โครงการก่อนและหลังการประชุม

5.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม การประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

6) โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระดับผู้ประสานงานโครงการภายใต้กรอบ JDS ครั้งที่ 7 (JDS Project Coordinator's Meeting) อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้าน ต่างๆ ดังนี้

6.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

6.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

6.3) การตอบสนอง ได้แก่ การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

6.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม

6.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

7) โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม IMT-GT Training of the Trainer อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

7.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

7.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

7.3) การตอบสนอง ได้แก่ การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

7.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม

7.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ

3.1.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง:** เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนโดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงขอโครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงานGMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์การระหว่างประเทศอื่นๆเพื่อการประมาณการเศรษฐกิจรายไตรมาสได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ :

- ประกอบด้วย(O1) จำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมไม่ครบตามเป้าหมาย (O2) การจัดการประชุมมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนดไว้เดิม (O3) ผู้เข้าร่วมประชุมขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการประชุม
- มีระดับความเสี่ยงที่ 8 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง ได้กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมการประชุมและแบบตอบรับให้ชัดเจน จัดช่องทางการตรวจสอบโครงการ/การสื่อสารกับผู้เข้าร่วมการประชุม มีการแต่งตั้ง

คณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางและรูปแบบในการป้องกันไม่ให้
หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงและยกเลิก จัดทำแผนและตารางการ
ปฏิบัติงานการประชุมพร้อมแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะๆ รวมถึงควร
กำหนดผลประโยชน์และผลเสียที่ชัดเจนหากไม่เข้าร่วมการประชุม

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

- ประกอบด้วย(F1) การเบิกจ่ายวงเงินในการประชุมและการเดินทางมีความล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงที่ 9 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยให้เจ้าหน้าที่เร่งประสานกับคลังเร่งการเบิกจ่ายงบประมาณ

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงานGMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง					
โครงการพัฒนาและปรับปรุงแบบจำลอง Current Quarter Model (CQM)					
เพื่อการประมาณการเศรษฐกิจรายไตรมาส					
ความ รุนแรง ของ ผลกระทบ	5				
	4			O1	
	3		F1		
	2	O2			
	1			O3	
		1	2	3	4
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					

(O1) จำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมไม่ครบตามเป้าหมาย

(O2) การจัดการประชุมมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามวัน เวลาและสถานที่ ที่กำหนดไว้เดิม

(O3) ผู้เข้าร่วมประชุมขาดความรับผิดชอบในการเข้าร่วมการประชุม

(F1) การเบิกจ่ายวงเงินในการประชุมและการเดินทางมีความล่าช้า

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงานGMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังไว้รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 31.3)

3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมและแบบตอบรับให้ชัดเจน จัดช่องทางตรวจสอบโครงการ/การสื่อสารกับผู้เข้าร่วมการประชุม มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางและรูปแบบในการป้องกันไม่ให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

และยกเลิก จัดทำแผนและตารางการปฏิบัติงานการประชุมพร้อมแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะๆ รวมถึงควรกำหนดผลประโยชน์และผลเสียที่ชัดเจนหากไม่เข้าร่วมการประชุม

- 3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินได้แก่ ให้เจ้าหน้าที่เร่งประสานกับคลังเร่งการเบิกจ่ายงบประมาณ

3.2 โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระบบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม และความเสมอภาคดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.1)

1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกรอบแนวคิดการศึกษาไม่ชัดเจน ทำให้ผลการศึกษาไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้จริง

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบแนวคิดการศึกษา ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการการศึกษาไม่เสร็จลุ่ล่งตามเวลาที่กำหนด

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR กรอบแนวคิดโครงการไม่ชัดเจน และข้อจำกัดของที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในพื้นที่ศึกษา

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การกำหนดวิธีการ ติดตามความก้าวหน้าโครงการไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การศึกษาไม่เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

2) กระบวนการจัดจ้าง

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาดประสบการณ์ในพื้นที่

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการ จัดจ้าง ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามเวลาที่กำหนดตามแผนการจัดจ้างและเบิกจ่ายงบประมาณได้เสร็จสิ้นในปงบประมาณ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง

2.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ การจัดจ้าง/คัดเลือกไม่เป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ

3) การทำสัญญาจัดจ้าง

- 3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- 3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- 3.3) การตอบสนอง ได้แก่ การทำสัญญาจ้างมีความล่าช้าเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบร่างสัญญาให้รัดกุม
- 3.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- 3.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างตั้ง งบค่านึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- 3.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ขี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

4) การกำกับโครงการ

- 4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- 4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- 4.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- 4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนด
- 4.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- 4.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทน เจ้าหน้าที่ จากสำนักอื่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- 4.7) หลักนิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจรับงานตามระเบียบพัสดุ

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระบบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเชิงเหินือ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่ง มีประเด็นความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ ความเสี่ยงด้าน การดำเนินการและ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านการเงิน ที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- ประกอบด้วย (S1) กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกรอบแนวคิดการศึกษา ไม่ชัดเจน ทำให้ผลการศึกษาไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้จริง (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบแนวคิดการศึกษา ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ การศึกษาไม่เสร็จลุล่วงตามช่วงเวลาที่กำหนด (S3) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR กรอบแนวคิดโครงการไม่ชัดเจน และข้อจำกัดของที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในพื้นที่ศึกษา (S4) การกำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้าโครงการไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การศึกษาไม่เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) และกรอบแนวคิดการศึกษาตามกรอบยุทธศาสตร์ ให้มีความละเอียดรัดกุม ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน ครอบคลุมกิจกรรม และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ จัดหาที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก ด้วยการ เชิญชวน ข้อกำหนด โครงการฯ ไปยังสถาบันการศึกษาและที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ กำหนดแผนการ ติดตามความก้าวหน้าโครงการ อย่าง ต่อเนื่อง และ ดำเนินการ ตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

1.2.1) กระบวนการจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (O1) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาดประสบการณ์ในพื้นที่ (O2) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามช่วงเวลาที่กำหนดตามแผนการจัดจ้างและเบิกจ่ายงบประมาณได้เสร็จสิ้นในงบประมาณ (O3) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O4) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้าง ฯ ดำเนินการ คัดเลือก ที่ปรึกษาที่ มีคุณสมบัติ ผลงานและประสบการณ์ในพื้นที่ให้เป็นไป ตาม

ระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง และทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุ คณะกรรมการจัดจ้างฯ มีการศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ

1.2.2) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (O5) การทำสัญญาจ้างมีความล่าช้าเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบร่างสัญญาให้รัดกุม (O6) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงที่ 3.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุเร่งตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างก่อน การทำสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ และคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

1.2.3) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (O7) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา (O8) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (O9) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนด (O10) ขาดการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (O11) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- มีระดับความเสี่ยงที่ 3.2
- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด และมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน และรายงานผลการดำเนินการและความก้าวหน้าไปตามสายบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง มีการ

กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่น ที่เกี่ยวข้อง กับ โครงการ เข้าร่วม
เป็นคณะกรรมการกำกับฯ

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

1.3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่4.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผน การดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

1.3.2) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่2.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

1.4.1) กระบวนการจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (C1) การจัดจ้าง/คัดเลือกไม่เป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่2.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ทำการศึกษาขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง

1.4.2) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน (C4) การ จัดทำ สัญญาจ้างต้ ้องคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- ระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่2.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการ ชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง และครอบคลุม TOR

ให้แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย
คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรตรวจสอบสัญญาจ้าง
ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้องรัดกุม โดยศึกษาและ
จัดทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ

1.4.3) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (C5) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจรับงานตามระเบียบพัสดุ
- ระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 2.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเบียบเศรษฐกิจ (EWE) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเบียบเศรษฐกิจ EWE)
สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลกระทบ ของ รุนแรง ความ	5		O1			
	4		O2	O3		
	3		O4/O7			
	2	O9/O10/ O11/ C1/C2/C3/C4/C5/F2	S1/ S2/ S3/ S4/O5/O8/F1			
	1		O6			
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกรอบแนวคิดการศึกษา ไม่ชัดเจน ทำให้ผลการศึกษาไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้จริง
- (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบแนวคิดการศึกษา ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ การศึกษาไม่เสร็จลุ้งตามช่วงเวลาที่กำหนด
- (S3) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR กรอบแนวคิดโครงการไม่ชัดเจน และข้อจำกัดของที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในพื้นที่ศึกษา
- (S4) การกำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้าโครงการไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การศึกษาไม่เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O1) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดประสบการณ์ในพื้นที่
- (O2) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามช่วงเวลาที่กำหนดตามแผนการจัดจ้างและเบิกจ่ายงบประมาณได้เสร็จสิ้นในปีงบประมาณ
- (O3) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

- (O4) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- (O5) การทำสัญญาจ้างมีความล่าช้าเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบร่างสัญญาให้รัดกุม
- (O6) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- (O7) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- (O8) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- (O9) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนด
- (O10) ขาดการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- (O11) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (C1) การจัดจ้าง/คัดเลือกไม่เป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ
- (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักให้เป็นประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- (C5) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจรับงานตามระเบียบพัสดุ

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระบบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครอบคลุมการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.3)

3.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.1.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) และกรอบแนวคิดการศึกษา ตามกรอบยุทธศาสตร์ ให้มีความละเอียดรัดกุม ศึกษาทำความเข้าใจรอบ TOR ให้ชัดเจนครอบคลุมกิจกรรม และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษา มีการจัดหาที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือกด้วยการ เชิญชวนข้อเสนอโครงการฯ ไปยังสถาบันการศึกษา และที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ กำหนดแผนการติดตามความก้าวหน้าโครงการอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.2) การทำสัญญาจัดจ้าง

3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างก่อน การทำสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ และคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง และครอบคลุม TOR ให้แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุตรวจสอบสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้องรัดกุม โดยศึกษาและจัดทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ

3.3) การกำกับโครงการฯ

3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด และมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด พร้อมกับมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน และรายงานผลการดำเนินการและความก้าวหน้าไปตามสายบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ

3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

3.3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกฎปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

3.4) กระบวนการจัดจ้าง

3.4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติ ผลงานและประสบการณ์ในพื้นที่ ให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง และทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมงานที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน มีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ

3.4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกฎปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ทำการศึกษาขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง

3.3 โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล

3.3.1 **การระบุความเสี่ยง :** กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การประสานเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์และจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จด้านการลงทุน ประสานการบริหารจัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความมั่นคง ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากร ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ และโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตาม ภาคผนวกตารางที่ 3.3.1)

1) **ประสานเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์และจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จด้านการลงทุน** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) การตอบสนอง ได้แก่ สิทธิประโยชน์ที่ให้แก่นักลงทุนอาจไม่ตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของนักลงทุน

2) **ประสานการบริหารจัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความมั่นคง** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดำเนินงานที่แน่นอนเนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน

2.2) การตอบสนอง ได้แก่ การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน อาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการและแรงงานได้โดยเร็วเนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน

3) **ประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากร** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่การพัฒนาขยายขีดโครงการสำคัญบางโครงการ

3.2) การตอบสนอง ได้แก่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากรอาจล่าช้า

4) **ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์**

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์อาจไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจไม่สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ช่องทางหรือเนื้อหาในการประชาสัมพันธ์ยังไม่สื่อถึงสาระที่แท้จริง

5) **โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

5.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการประเมินอาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริงเนื่องจากกระบวนการที่ใช้ในการประเมินอาจไม่เหมาะสมกับโครงการ

5.2) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ประชาชนอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินอย่างแท้จริง

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาลประกอบด้วย การประสานเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์และจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จด้านการลงทุน ประสานการบริหารจัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความมั่นคง ประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากร ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ และโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.2)

1.1) **ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์**:

1.1.1) ประสานเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์และจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จด้านการลงทุน

- ประกอบด้วย (S1) สิทธิประโยชน์ที่ให้แก่นักลงทุนอาจไม่ตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของนักลงทุน
 - มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6
 - ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม
- 1.1.2) ประสานการบริหารจัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความมั่นคง
- ประกอบด้วย (S2) การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดำเนินงานที่แน่นอน เนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน (S3) การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านอาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการและแรงงานได้โดยเร็วเนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน
 - มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9
 - ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เร่งประสานกับประเทศเพื่อนบ้าน
- 1.1.3) ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์
- ประกอบด้วย (S4) การประชาสัมพันธ์อาจไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายหรืออาจไม่สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ
 - มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 2
 - ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับแนวทางการตลาดและประชาสัมพันธ์
- 1.1.4) โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล
- ประกอบด้วย (S5) ผลการประเมินอาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากกระบวนการที่ใช้ในการประเมินอาจไม่เหมาะสมกับโครงการ
 - มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 3
 - ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการประเมินผล
- 1.1.5) ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านบุคลากร
- ประกอบด้วย (S6) การพัฒนายังขาดโครงการสำคัญบางโครงการ
 - มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 3

- ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนโครงการที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ:

1.2.1) ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านบุคลากร

- ประกอบด้วย (O1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านบุคลากรอาจล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4
- ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการและติดตามผล

1.2.2) ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

- ประกอบด้วย (O2) ช่องทางหรือเนื้อหาในการประชาสัมพันธ์ยังไม่สื่อถึงสาระที่แท้จริง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 2
- ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

1.2.3) โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล

- ประกอบด้วย (O3) ประชาชนอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินอย่างแท้จริง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 3
- ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล

ผลกระทบ ของ ความ รุนแรง	5					
	4					
	3	S5/S6/O3	S1	S2/ S3		
	2	S4/O2	O1			
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) สิทธิประโยชน์ที่ให้แก่นักลงทุนอาจไม่ตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของนักลงทุน
- (S2) การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดำเนินงานที่แน่นอนเนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน
- (S3) การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการและแรงงานได้โดยเร็ว เนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน
- (S4) การประชาสัมพันธ์อาจไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจไม่สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ
- (S5) ผลการประเมินอาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากกระบวนการที่ใช้ในการประเมินอาจไม่เหมาะสมกับโครงการ
- (S6) การพัฒนายังขาดโครงการสำคัญบางโครงการ
- (O1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากรอาจล่าช้า
- (O2) ช่องทางหรือเนื้อหาในการประชาสัมพันธ์ยังไม่สื่อถึงสาระที่แท้จริง
- (O3) ประชาชนอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินอย่างแท้จริง

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.3)

- 3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม เปรียบประสานกับประเทศเพื่อนบ้านด้านการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับแนวทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ ศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการประเมินผล ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนโครงการที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม
- 3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการและติดตามผล มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

3.4 โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

3.4.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม และความเสมอภาคดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.1)

- 1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา
 - 1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจากTOR ไม่ชัดเจน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

2) **กระบวนการจัดจ้าง** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน(TOR)

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง

2.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ

2.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

3) **การทำสัญญาจัดจ้าง** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน(TOR)

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง

3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

3.6) หลักนิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ

4) **การกำกับโครงการฯ** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละชั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน(TOR) หรือสัญญา

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

4.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้างและส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

- 4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯเพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด
- 4.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- 4.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่ จากสำนักอื่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- 4.7) หลักนิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจสอบโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน(TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ และความเสี่ยงด้าน การดำเนินการที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์:

1.1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- ประกอบด้วย (S1) กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อน รวบรวมข้อมูลพร้อม กำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

1.2)

ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน :

1.2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- ประกอบด้วย (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

1.2.2) กระบวนการจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (O2) ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (O3) ไม่สามารถทำการ จัดจ้าง ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.17
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษา อย่างละเอียดถี่ถ้วน คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง และเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ มีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการ จัดจ้าง โดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

1.2.3) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่3
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุ ควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แต่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้ความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

1.2.4) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด (O12) ไม่มี ตัวแทน เจ้าหน้าที่ จากสำนักอื่น เข้าร่วมเป็น คณะกรรมการกำกับ โครงการฯ (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่6.6
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามTOR ที่ได้กำหนด และนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดพร้อมกับมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจนมีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่น ที่เกี่ยวข้อง กับ โครงการ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ และคณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

1.3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่9
- ใช้กลยุทธ์ในการควบคุม โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้าง ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

1.3.2) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่12
- ใช้กลยุทธ์ในการควบคุม โดย คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

1.4.1) กระบวนการจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่9
- ใช้กลยุทธ์หลักเสี่ยง โดยทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

1.4.2) การทำสัญญาจัดจ้าง

- ประกอบด้วย (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน ตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง และรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่5.25
- ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ โดย จัดทำสัญญาจ้างให้ ชัดเจน ครบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR มีการประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน ครบคลุมตามกฎหมายและ TOR

1.4.3) การกำกับโครงการฯ

- ประกอบด้วย (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่9
- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดย คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษา ระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับ จนท.พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ

2) **การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง** : โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิต่างๆ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง

โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

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

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

- S1 กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา
- S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ
- S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- O1 ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- O2 ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน(TOR)
- O3 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- O4 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- O5 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- O6 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
- O7 การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- O8 ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- O9 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- O10 การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- O11 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด
- O12 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- O13 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- C2 สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

- C4 การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- C6 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ
- F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของ ประเทศไทย ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.3)

3.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- 3.1.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนรวบรวมข้อมูลพร้อมกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ
- 3.1.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินภาณิธิบริษัทที่ปรึกษา ที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

3.2) กระบวนการจัดจ้าง

- 3.2.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ จัดทำรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษา และทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา ก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ ตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการ จัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

- 3.2.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
- 3.3) การทำสัญญาจัดจ้าง
- 3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการได้แก่ คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการ ชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ก่อนการทำสัญญาจ้าง
- 3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ จัดทำสัญญาจ้างให้ ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR มีการประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วน ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR
- 3.3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
- 3.4) การกำกับโครงการฯ
- 3.4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ มีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด และนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดพร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่น ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ และ คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป
- 3.4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดย คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และ ประสานงานกับ จนท.พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ
- 3.4.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

3.5 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

3.5.1 การระบุความเสี่ยง: กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอกซึ่ง

มีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิ ผล ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม และความเสมอภาคดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.5.1)

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

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

2) **การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรม ได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- 2.3) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ
- 2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน
- 2.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร
- 2.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- 2.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- 2.8) ความเสมอภาค ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

3.5.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) **การประเมินความเสี่ยง**: เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนโดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรประกอบด้วย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้(รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.5.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ:

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

- ประกอบด้วย (O1) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (O2) ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม (O3) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน (O4) การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด (O5) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง (O6) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง (O7) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 7.0
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี /ทบทวนปรับปรุงแผนรายไตรมาส และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินทราเน็ต จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อ

ประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอน
สุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูล
ประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการ
พิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม

1.1.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

- ประกอบด้วย (O8) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่
จำเป็นในการปฏิบัติงาน (O9) หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับ
ความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนา
สมรรถนะข้าราชการ(O10) การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอก
ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตาม
แผน (O11) การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูล
หลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร
(O12) บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด
และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง (O13) การตัดสินใจในการ
พัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอกบางครั้งยัง
เป็นของผู้บริหารระดับสูง (O14) บุคลากร สศช. บางส่วนขาด
โอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.71
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่
กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สศช.และรวบรวม
หลักสูตรภายนอกที่สอดคล้องกับภารกิจ สศช. ติดตาม
ประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อใช้เป็นข้อมูลใน
การพิจารณาส่งข้าราชการครั้งต่อไป จัดทำแผนการส่งผู้เข้า
อบรมในแต่ละปี และปรับเปลี่ยน/ลดตามความจำเป็น มีการจัดทำ
ข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อ
ประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติก่อนสรุปเสนอ
ขออนุมัติ เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินทราเน็ต
นอกจากนี้ ใช้กลยุทธ์รับความไว โดยการ รวบรวมหลักสูตร
ภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและ
แนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

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

- ประกอบด้วย (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากร
ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่า
อัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.0

- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ

1.2.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

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

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

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

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

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

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

- (O1) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- (O2) ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม
- (O3) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน
- (O4) การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด
- (O5) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- (O6) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- (O7) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
- (O8) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- (O9) หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ
- (O10) การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน
- (O11) การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร
- (O12) บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- (O13) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอกบางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- (O14) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น
- (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- (F2) หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- (C1) การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.5.3)

3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปีและทบทวนรายไตรมาส เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช. เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม

3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการรวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกั้นงบประมาณไว้สำหรับผู้เข้าอบรม

3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

หมายเหตุ :

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

ภาคผนวก

โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน *GMS IMT-GT MJ-CI APEC*
และองค์การระหว่างประเทศอื่นๆ

ตารางที่ 31.1 โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์ระหว่างประเทศอื่นๆ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
โครงการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ Economic Corridor Forum เพื่อแปลงแผนสู่การปฏิบัติโครงการ Regional Investment Framework (RIF) จังหวัดตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ แผนงาน GMS	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ	-	-	-
โครงการเป็นเจ้าภาพการประชุมเตรียมการระดับเลขานุการระดับชาติสำหรับการประชุมระดับผู้ว่าราชการจังหวัดและมุขมนตรี ครั้งที่ 13 และการประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ครั้งที่ 24 และการประชุมระดับรัฐมนตรี ครั้งที่ 23 และการประชุมที่เกี่ยวข้อง แผนงาน IMT-GT	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ	-	-	-

ตารางที่ 31.1 โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์ระหว่างประเทศอื่นๆ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● โครงการเป็นเจ้าภาพการประชุมระดับผู้ว่าราชการจังหวัดและมุขมนตรี ครั้งที่ 13 และการประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ครั้งที่ 24 และการประชุมระดับรัฐมนตรี ครั้งที่ 23 และการประชุมที่เกี่ยวข้องของแผนงาน IMT-GT	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ	-	-	-
● โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมติดตามการขับเคลื่อนและเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในโครงการ IB 2012-2016 ในพื้นที่โครงการประจำปี 2559 (2 ครั้ง)	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ	-	-	-
● โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม JDS Working Group / เจ้าภาพการประชุมเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ	-	-	-

ตารางที่ 31.1 โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์ระหว่างประเทศอื่นๆ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ	โปร่งใส	ตอบสนอง	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
ตามแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่ JDS/การประชุมภายใต้กรอบ JDS	ความยั่งยืน		พัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน			สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ			
● โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระดับผู้ประสานงานโครงการภายใต้กรอบ JDS ครั้งที่ 7 (JDS Project Coordinator's Meeting)	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ	-	-	-
● โครงการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม IMT-GT Training of the Trainer	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ผู้เข้าร่วมการประชุมไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	การประชุมไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	ไม่ได้มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการก่อนและหลังการประชุม	-	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมครบทุกหน่วยงานทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ครบทุกมิติ	-	-	-

ตารางที่ 31.2 : โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส× ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน					
ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risk : O)	โครงการขับเคลื่อน ความร่วมมือตาม แผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และ องค์กร ระหว่างประเทศ อื่นๆ	O1 จำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมไม่ครบ ตามเป้าหมาย	16 (4 X 4)	ควบคุม	- กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมการประชุมให้ชัดเจน - กำหนดแบบตอบรับที่ชัดเจน - จัดช่องทางการตรวจสอบโครงการ/การสื่อสารกับผู้เข้าร่วมการประชุม
		O2 การจัดการประชุมมีการ เปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามวัน เวลาและ สถานที่ ที่กำหนดไว้เดิม	4 (2 X 2)	ควบคุม	- แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางและ รูปแบบในการป้องกันไม่ให้งานมีการ เปลี่ยนแปลงและยกเลิก - จัดทำแผนและตารางการปฏิบัติงานการประชุม พร้อมแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะๆ
		O3 ผู้เข้าร่วมการประชุมขาดความ รับผิดชอบในการเข้าร่วมการประชุม	4 (4 X 1)	ควบคุม	ควรกำหนดผลประโยชน์และผลเสียที่ชัดเจนหาก ไม่เข้าร่วมการประชุม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	โครงการขับเคลื่อน ความร่วมมือตาม แผนงาน GMS IMT-GT MJ-CI APEC และ องค์กร ระหว่างประเทศ อื่นๆ	F1 การเบิกจ่ายวงเงินในการประชุม และการเดินทางมีความล่าช้า	9 (3 X 3)	ควบคุม	ให้เจ้าหน้าที่เร่งประสานกับคลังเร่งการเบิกจ่าย งบประมาณ

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงานGMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2558			ปี 2559								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		
โครงการขับเคลื่อนความร่วมมือตามแผนงานGMS IMT-GT MJ-CI APEC และองค์กร ระหว่างประเทศอื่นๆ															
O1	- จัดประชุม เตรียมการ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับผู้ได้รับ มอบหมายให้มีความชำนาญ ใน การจัดการประชุม/สัมมนา - จัดประชุมเตรียมการ/แลกเปลี่ยน เรียนรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ในการ จัดประชุม	- ผู้ได้รับมอบหมายมี ความชำนาญ/ทักษะใน การปฏิบัติงาน - ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความสามารถในด้ าน การฝึกอบรมและ หลักการประเมินผล													สปร.
O2															สปร.
O3															สปร.
F1	การเบิกจ่ายงบประมาณในการ จัดการประชุม	การจัดสรรวงเงินสำหรับ เบิกจ่ายในการ ดำเนิน โครงการจัดการประชุมควร วางแผนการใช้จ่าย งบประมาณให้มีความ เหมาะสมและเร่งเบิกจ่าย งบประมาณให้ตรงตาม กรอบระยะเวลาของ ปีงบประมาณ													สปร./ ฝ่ายคลัง

โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระบียงเศรษฐกิจ (EWEC)
สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 32.1 โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเปียงเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกรอบแนวคิดการศึกษา ไม่ชัดเจน ทำให้ผลการศึกษาไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้จริง	กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบแนวคิดการศึกษา ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ การศึกษาไม่เสร็จ ล่วงตามเวลาที่กำหนด	ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR กรอบแนวคิดโครงการไม่ชัดเจน และข้อจำกัดของที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในพื้นที่ศึกษา	การกำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้าโครงการไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การศึกษาไม่เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	-	-	-	-	-
● กระบวนการจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาดประสบการณ์ในพื้นที่	ไม่สามารถทำการจัดจ้าง ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามเวลาที่กำหนดตามแผนการจัดจ้าง และ เบิก จ่ายงบประมาณได้เสร็จสิ้นในงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัยข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	-	-	-	การจัดจ้าง/คัดเลือกไม่เป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ	-

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	การทำสัญญาจ้างมีความล่าช้าเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบร่างสัญญาให้รัดกุม	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก ไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	-		-
● การกำกับโครงการฯ	ผลการศึกษาในแต่ละชั้นที่ได้ ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนด	ขาดการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	ไม่มี ตัวแทนเจ้าหน้าที่ จากสำนักอื่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	-	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจรับงานตามระเบียบพัสดุ	

ตารางที่ 32.2 : โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระบบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	S1 กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกรอบแนวคิดการศึกษาไม่ชัดเจน ทำให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือไปใช้ประโยชน์และแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้จริง	4 (2 x 2)	ควบคุม	● จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) และกรอบแนวคิด การศึกษา ตามกรอบยุทธศาสตร์ ให้มีความละเอียดรัดกุม
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบแนวคิดการศึกษา ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ การศึกษาไม่เสร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด	4 (2 x 2)	ควบคุม	● ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน ครอบคลุมกิจกรรม และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษา
		S3 ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจากTOR กรอบแนวคิดโครงการไม่ชัดเจน และข้อจำกัดของที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในพื้นที่ศึกษา	4 (2 x 2)	ควบคุม	● จัดหาที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก ด้วยการเชิญชวนข้อกำหนดโครงการฯ ไปยังสถาบันการศึกษาและที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์
		S4 การกำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้าโครงการไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การศึกษามีไม่ไปตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	4 (2 x 2)	ควบคุม	● กำหนดแผนการ ติดตามความก้าวหน้าโครงการอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการ ตามแนวทางที่กำหนดตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	กระบวนการจัดจ้าง	O1 ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพในพื้นที่	10 (2 x 5)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้าง ฯ ดำเนินการ คัดเลือก ที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติ ผลงานและประสบการณ์ในพื้นที่
		O2 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามช่วงเวลาที่กำหนดตามแผนการจัดจ้างและเบิกจ่ายงบประมาณได้เสร็จสิ้นในปีงบประมาณ	8 (2 x 4)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้าง ฯ เร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O3 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้าง ฯ เร่งดำเนินการ พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษา และทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O4 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษาTOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	O5 การทำสัญญาจ้างมีความล่าช้าเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบร่างสัญญาให้รัดกุม	4 (2 x 2)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างฯ และ ฝ่ายพัสดุ เร่งตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างก่อนการทำสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ
		O6 ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	2 (2 x 1)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การกำกับโครงการฯ	O7 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	6 (2 x 3)	ควบคุม	● คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมนักบริหารโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด
		O8 การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	4 (2 x 2)	ควบคุม	● คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมนักบริหารโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		O9 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนด	2 (1 x 2)	ควบคุม	● คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมนักบริหารโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน
		O10 ขาดการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	2 (12 x 2)	ควบคุม	● คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการและความก้าวหน้าไปตามสายบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
		O11 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	2 (1 x 2)	ควบคุม	● กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่น ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจัดจ้าง	C1 การจัดจ้าง/คัดเลือกไม่เป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ	2 (1 x 2)	ควบคุม	● ทำการศึกษาขั้นตอนตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง
	การทำสัญญาจัดจ้าง	C2 สัญญาจัดจ้างไม่ครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	2 (1 x 2)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง และครอบคลุม TOR ให้แก่ทีมนักบริหารโครงการฯ เพื่อความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย
		C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	2 (1 x 2)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างฯ และ ฝ่ายพัสดุควรตรวจสอบสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้องรัดกุม

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)		C4 การ จัดทำ สัญญาจ้างต้ อง คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ เป็นหลัก ไม่ให้เป็นการเอื้อ ประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	2 (1 x 2)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษาและจัดทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
	การกำกับโครงการ	C5 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่ ให้ ความสำคัญกับการตรวจรับงาน ตามระเบียบพัสดุ	2 (1 x 2)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับ เบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่ เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละ ครั้ง	4 (2 x 2)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การกำกับโครงการ	F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานใน สัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิก จ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	2 (1 x 2)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

ตารางที่ 3.2.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงระเบียบเศรษฐกิจ (EWEC) สู่การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)																
S1	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) และกรอบแนวคิด การศึกษา ตามกรอบยุทธศาสตร์ ให้มีความละเอียดรัดกุม	ทำให้ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์และแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้จริง													สพอ.	
S2	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจนครอบคลุมกิจกรรม และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ	กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบแนวคิดการศึกษา ส่งผลให้ลดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ การศึกษาเสร็จจุล่งตามช่วงเวลาที่กำหนด													สพอ.	
S3	เร่งรัดตรวจสอบคุณสมบัติผู้วิจัย พร้อมเชิญชวนข้อเสนอโครงการฯ ไปยังสถาบันการศึกษาและที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์	มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ และได้ที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในพื้นที่ศึกษา													สพอ.	

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
S4	กำหนดแผนการติดตาม ความก้าวหน้าโครงการอย่าง ต่อเนื่อง และดำเนินการตาม แนวทางที่กำหนดตามกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)	การศึกษาเป็นไปตาม แนวทางที่กำหนดตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR)														สพอ.
O1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่ง ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาที่มี คุณสมบัติ ผลงานและ ประสบการณ์ในพื้นที่	ที่ปรึกษาโครงการที่ ได้รับการคัดเลือกมี ประสบการณ์ในพื้นที่														สพอ.
O2	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่ง ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตาม ระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับ ฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	สามารถทำการจัดจ้างที่ ปรึกษาโครงการฯ ได้ ตามช่วงเวลาที่กำหนด ตามแผนการจัดจ้างและ เบิกจ่ายงบประมาณได้ เสร็จสิ้นในปีงบประมาณ														สพอ.
O3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่ง ดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติ ของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่าง รวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการ เบิกจ่ายงบประมาณ โดย ประสานกับทีมที่ปรึกษาและ ฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ ปรึกษาโครงการฯ และ ขั้นตอนการจัดจ้างมี ความรวดเร็วและเป็นไป ตามกรอบระยะเวลา การเบิกจ่ายงบประมาณ														สพอ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
O4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควร ศึกษา TORและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้ง ทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับ ฟังแนวทางการพิจารณา คัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่น ข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ	ซื้อร้องเรียนจาก คณะกรรมการจัดจ้างฯ สามารถชี้แจงได้อย่าง ชัดเจน														สพอ.
กระบวนการจัดจ้าง																
C1	ทำการศึกษาขั้นตอนตาม ระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง	การจัดจ้าง/คัดเลือก เป็นไปตามขั้นตอนตาม ระเบียบพัสดุฯ														สพอ.
การทำสัญญาจัดจ้าง																
O5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่าย พัสดุควรเร่งตรวจสอบรายละเอียด ของเอกสารสัญญาจ้างก่อนการทำ สัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ	การทำสัญญาจ้างมี ความรวดเร็วและ ร้าง สัญญา มีความรัดกุม														สพอ.
O6	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่าย พัสดุควรมีการชี้แจง ใน รายละเอียดของเอกสารสัญญา จ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มี ความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ก่อนการทำสัญญาจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัย ในการทำสัญญาให้กับ บริษัทที่ปรึกษา โครงการฯ ได้อย่าง ชัดเจน														สพอ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
C2	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง และครอบคลุม TOR ให้แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย	สัญญาจัดจ้างครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)														สพอ.
C3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรตรวจสอบสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้องรัดกุม	มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน														สพอ.
C4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษาและจัดทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	การจัดทำสัญญาจ้างคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักและไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง														สพอ.
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง														สพอ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
การกำกับโครงการ																
07	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด ตาม TOR ที่ได้กำหนด	ผลการศึกษาในแต่ละชั้น ที่ได้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่ กำหนดในกรอบการ ดำเนินงาน (TOR) หรือ สัญญา														สพอ.
08	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมงานที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด ตามแผนงานที่ได้กำหนด	การดำเนินโครงการ เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนด														สพอ.
09	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมงานที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบ ของรายงานผลการดำเนินงานให้ ชัดเจน	คณะกรรมการกำกับฯ มี ระบบติดตามรายงาน ความก้าวหน้า โครงการฯ อย่าง ต่อเนื่อง ทำให้ผล การศึกษาเป็นไปตาม กรอบแนวทางที่กำหนด														สพอ.
010	คณะกรรมการกำกับฯ รายงาน ผลการดำเนินการและ ความก้าวหน้าไปตามสายบังคับ บัญชาอย่างต่อเนื่อง	มีการรายงานผลการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง														สพอ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○11	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ	มีเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ														สพอ.
C5	คณะกรรมการกำกับฯ ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ อย่างถูกต้อง ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ	คณะกรรมการกำกับฯ ให้ความสำคัญกับการตรวจรับงานตามระเบียบพัสดุ														สพอ.
F2	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน	ผลการดำเนินงานโครงการฯ เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และมีการเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาตรงเวลา														สพอ.

โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล

ตารางที่ 33.1 โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
• ประสานเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์และจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จด้านการลงทุน			สิทธิประโยชน์ที่ให้แก่นักลงทุนอาจไม่ตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของนักลงทุน						
• ประสานการบริหารจัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความมั่นคง		การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดำเนินงานที่แน่นอน เนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน	การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน อาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการและแรงงานได้โดยเร็ว เนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากประเทศเพื่อนบ้าน						

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
• ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากร		การพัฒนาอย่างขาดโครงการสำคัญบางโครงการ	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากรอาจล่าช้า						
• ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์	การประชาสัมพันธ์อาจไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจไม่สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ	ช่องทางหรือเนื้อหาในการประชาสัมพันธ์อาจยังไม่สื่อถึงสาระที่แท้จริง							
• โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล	ผลการประเมินอาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริงเนื่องจากกระบวนการที่ใช้ในการประเมินอาจไม่เหมาะสมกับโครงการ					ประชาชนอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินอย่างแท้จริง			

ตารางที่ 33.2 โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล

การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ					
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	ประสานเพื่อกำหนด สิทธิประโยชน์และจัดตั้ง ศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ ด้านการลงทุน	S1 สิทธิประโยชน์ที่ให้แก่นักลงทุนอาจ ไม่ตอบสนองความคาดหวังหรือความ ต้องการของนักลงทุน	6 (2 x 3)	ควบคุม	● ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม
	ประสานการบริหาร จัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความ มั่นคง	S2 การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว แบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดำเนินงาน ที่แน่นอน เนื่องจากต้องรอการพิจารณา จากประเทศเพื่อนบ้าน	9 (3 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	● ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เร่ง ประสานกับประเทศเพื่อนบ้าน
		S3 การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว แบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน อาจยังไม่สามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้ประกอบการและแรงงาน ได้โดยเร็ว เนื่องจากต้องรอการพิจารณา จากประเทศเพื่อนบ้าน	9 (3 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	● ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เร่ง ประสานกับประเทศเพื่อนบ้าน
	ประสานการพัฒนาด้าน การตลาดและ ประชาสัมพันธ์	S4 การประชาสัมพันธ์อาจไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย หรืออาจไม่สามารถทำ ให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ	2 (1 x 2)	ควบคุม	● ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับ แนวทางการตลาดและประชาสัมพันธ์

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล	S5 ผลการประเมินอาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากกระบวนการที่ใช้ในการประเมินอาจไม่เหมาะสมกับโครงการ	3 (1 x 3)	ควบคุม	ศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการประเมินผล
	ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากร	S6 การพัฒนายังขาดโครงการสำคัญบางโครงการ	3 (1 x 3)	ควบคุม	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนโครงการที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม
	ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากร	O1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและด้านศุลกากรล่าช้า	4 (2 x 2)	ควบคุม	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการและติดตามผล
	ประสานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์	O2 ช่องทางหรือเนื้อหาในการประชาสัมพันธ์อาจยังไม่สื่อถึงสาระที่แท้จริง	2 (1 x 2)	ควบคุม	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์
	โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล	O3 ประชาชนอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินอย่างแท้จริง	3 (1 x 3)	ควบคุม	กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

**ตารางที่ 3.3.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการขับเคลื่อนเขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายรัฐบาล**

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
ประธานเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์และจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จด้านการลงทุน																
S1	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม	มีสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม														สพท.
ประธานการบริหารจัดการด้านแรงงาน สาธารณสุข และความมั่นคง																
S2 , S3	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เร่งประสานกับประเทศเพื่อนบ้าน	มีข้อตกลงในการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวแบบไป-กลับร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน														สพท.
ประธานการพัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์																
S4	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับแนวทางด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์	มีรูปแบบการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย														สพท.
O2	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์	ได้ช่องทางหรือเนื้อหาเพื่อใช้ในการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่สื่อถึงสาระที่ต้องการ														สพท.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล																
S5	ศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสม ของกระบวนการประเมินผล	ได้กระบวนการประเมินผลที่มีความ เหมาะสม														สพท.
O3	กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ ชัดเจน และครอบคลุมทุกภาคี การพัฒนาที่เกี่ยวข้อง	ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ประเมินผลอย่างแท้จริง														สพท.
ประสานการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านบุคลากร																
S6	ประสานกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนโครงการที่ ควรพัฒนาเพิ่มเติม	มีโครงการที่เหมาะสมกับการพัฒนา														สพท.
O1	ประสานกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการ ดำเนินโครงการและติดตามผล	ได้แผนการดำเนินโครงการและผลการ ติดตามการพัฒนา														สพท.

โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

ตารางที่ 3.4.1 โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
1.การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ	ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ	-	-	-	-	-
2.กระบวนการจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน(TOR)	ไม่สามารถทำการจัดจ้าง ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัยข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	-	การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษา เข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
3.การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน ตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษา โครงการฯ ไม่ชัดเจน	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	-
4.การกำกับโครงการฯ	ผลการศึกษาในแต่ละชั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	-	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ	

ตารางที่ 3.42 โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย
การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	S1 กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	4 (2 x 2)	ควบคุม	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย รัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความ ต้องการก่อน รวบรวมข้อมูลพร้อม กำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้ เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาใน ระหว่างดำเนินโครงการ	4 (2 x 2)	ควบคุม	ศึกษาทำความเข้าใจรอบ TOR ให้ ชัดเจน และกำหนดแนวทางการ ดำเนินการของเจ้าหน้าที่และ ที่ปรึกษา
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับ ตรวจสอบติดตามผลของโครงการ	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการ รายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของ งานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับ การติดตามผลของโครงการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk :O)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	O1 ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมยื่นข้อเสนอ การจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือ เชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการ ดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบาย รายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	กระบวนการจัดจ้าง	O2 ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือก ขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตาม กรอบ การดำเนินงาน(TOR)	10 (2 x 5)	ควบคุม	● จัดทำรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มี การศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ ผ่านมาของทีมที่ปรึกษา อย่าง ละเอียดถี่ถ้วน
		O3 ไม่สามารถทำการ จัดจ้าง ที่ปรึกษา โครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่าย งบประมาณ	8 (2 x 4)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่ง ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตาม ระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่าย พัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O4 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้าง ฯ ควรเร่ง ดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ ปรึกษา และทำสัญญาอย่างรวดเร็ว ตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่าย งบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O5 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่ สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TORและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ ข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมี การเชิญที่ปรึกษารับฟังแนว ทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อ จัดทำโครงการฯ
		O6 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความ จำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	4 (1 x 4)	ควบคุม	● คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการ ตรวจสอบและควบคุมกระบวนการ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วย ความถูกต้อง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
		O7 การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน	3 (1 x 3)	ควบคุม	กำหนดให้ คณะ กรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย
	การทำสัญญาจัดจ้าง	O8ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และ ฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกัน ทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การกำกับโครงการฯ	O9 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด
		O10การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		O11 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
		O12ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ	6 (3 x 2)	ควบคุม	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่น ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ
		O 13 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจัดจ้าง	C1มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	9 (3 x 3)	หลีกเลี่ยง	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	C2สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน ตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	3 (1 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	การจัดทำสัญญาจ้างให้ ชัดเจนครอบคลุม ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		C3ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้อง และรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่าง ครบถ้วน	9 (3 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ ครบคลุมตามกฎหมายและ TOR
		C4การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นภาระข้อ ประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	5 (1 x 5)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR
		C5มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญา จ้างตามระเบียบพัสดุฯ	4 (1 x 4)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียดถี่ถ้วน

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การกำกับโครงการฯ	C6 คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับ จนท.พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผน การดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การกำกับโครงการฯ	F2 ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

ตารางที่ 3.4.3: แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการศึกษาประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)																
S1	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วน ร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดง ความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ที่ตรงกับความต้องการก่อน รวบรวมข้อมูลพร้อมกำหนด กรอบการดำเนินงาน (TOR)	การกำหนดกรอบการ ดำเนินงานครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการ ดำเนินการจ้างและการใช้ ประโยชน์ของผล การศึกษา													สวค.	
S2	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนด แนวทางการดำเนินการของ เจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ	ลดข้อขัดแย้งในการ ทำงานกับที่ปรึกษาใน ระหว่างดำเนินโครงการ													สวค.	
S3	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการ ทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการ รายงานความก้าวหน้าและ ผลผลิตของงานที่จะส่งมอบใน แต่ละงวดสำหรับการติดตาม ผลของโครงการฯ	มีการกำหนดวิธีการ รายงานความก้าวหน้า และเป้าหมายของงาน สำหรับตรวจสอบติดตาม ผลของโครงการฯ													สวค.	

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○1	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับ หนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟัง ชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการ ทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน	มีบริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วม ยื่นข้อเสนอการจัดทำ โครงการฯ														สวค.
กระบวนการจัดจ้าง																
○2	จัดทำรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงาน ที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่าง ละเอียดถี่ถ้วน	ได้ที่ปรึกษาโครงการที่มี ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)														สวค.
○3	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่ง ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษา ตามระเบียบพัสดุฯ โดย ประสานกับฝ่ายพัสดุอย่าง ต่อเนื่อง	สามารถทำการจัดจ้างที่ ปรึกษาโครงการฯ ได้ตาม แผนการเบิกจ่าย งบประมาณ														สวค.
○4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควร เร่งดำเนินการพิจารณา คุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำ สัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบ ระยะเวลาการเบิกจ่าย งบประมาณ โดยประสานกับ ทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุ อย่างต่อเนื่อง	ทำให้ขั้นตอนการคัดเลือก ที่ปรึกษาโครงการฯ และ ขั้นตอนการจัดจ้างมีความ รวดเร็ว														สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา ก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ	กรณีที่เกิดข้อสงสัย และข้อร้องเรียนจากคณะกรรมการจัดจ้างฯ สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน														สวค.
O6	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง	สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามระเบียบฯ														สวค.
O7	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย	บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการได้อย่างเท่าเทียมกัน														สวค.
C1	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ	ทำให้การดำเนินการจัดจ้าง มีความถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ														สวค.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค		
การทำสัญญาจัดจ้าง															
O8	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง	การชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ มีความชัดเจน													สวค.
C2	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจนครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR)	สัญญาจัดจ้างชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)													สวค.
C3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR	กระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน													สวค.
C4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วนเป็นไปตามTOR	การจัดทำสัญญาจ้างไม่เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง													สวค.
C5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วน	การดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ มีความถูกต้อง													สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง														สวค.
การกำกับโครงการฯ																
C6	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับ จนท.พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ	คณะกรรมการกำกับฯ ตรวจรับโครงการฯ มีความรอบคอบตามระเบียบพัสดุฯ														สวค.
O9	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด	ผลการศึกษาเป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา														สวค.
O10	คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด	การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด														สวค.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
○11	คณะกรรมการกำกับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่าง ใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนด รูปแบบของรายงานผลการ ดำเนินงานให้ชัดเจน	คณะกรรมการกำกับฯ มี ระบบติดตามรายงาน ความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผน ที่กำหนด														สวค.
○12	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่ เกี่ยวข้องกับโครงการเข้า มาร่วมเป็นคณะกรรมการ กำกับฯ	มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จาก สำนักอื่นเข้าร่วมเป็น คณะกรรมการกำกับ โครงการฯ														สวค.
Q13	คณะกรรมการกำกับฯ รายงานผลการดำเนินการตาม สายบังคับบัญชาโดยมี รายละเอียดของความก้าวหน้า และเนื้อหาโดยสรุป	มีการรายงานผลการ ดำเนินการตามสายการ บังคับบัญชา														สวค.
F2	คณะกรรมการกำกับฯ ควรมี การติดตามผลการทำงานของ ทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่าง ใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบ ผลงานตามแผนงาน	ผลการดำเนินงาน โครงการฯ เป็นไปตาม แผน และมีการเบิก จ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาตรง เวลา														สวค.

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ตารางที่ 3.5.1 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program)	บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม	หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด	การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น	บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	-	บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	หลักสูตรภายนอก บางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน	การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบ ข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร	บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	-	บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

ตารางที่ 3.5.2 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร
การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	-	-	-	-	-
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรม ที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	O1 บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาด ความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	12 (3 x 4)	ควบคุม	● กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ และบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O2 ไม่สามารถดำเนินการจัด หลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม	9 (3 x 3)	ควบคุม	● จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช.และ กำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้ สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล
		O3 หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการหรือความต้องการในการ พัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	9 (3 x 3)	ควบคุม	● ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการ ฝึกอบรม (Training Needs Analysis)
		O4 การจัดฝึกอบรมไม่สามารถ ดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่ กำหนด	4 (2 x 2)	ควบคุม	● จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรม ประจำปี/ทบทวนปรับปรุงแผนรายไตรมาส
		O5 บุคลากร สศช. บางส่วนขาด โอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และ ตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	2 (2 x 1)	ควบคุม	● เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรม ผ่านทางอินเทอร์เน็ต
		O6 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือ คัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมใน หลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยัง เป็นของผู้บริหารระดับสูง	4 (2 x 2)	ควบคุม	● จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรม เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบ คุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขอ อนุมัติตัวผู้เข้าอบรม

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การส่งบุคลากร เข้ารับการอบรมหลักสูตร ภายนอก	O7 บุคลากร สศช. บางส่วนขาด โอกาสในการฝึกอบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะตามความจำเป็น	9 (3 x 3)	ควบคุม	● จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้ สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้า อบรม
		O8 บุคลากรจำนวนหนึ่ง ยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	12 (3 x 4)	ควบคุม	● กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และรวบรวมหลักสูตรภายนอกที่สอดคล้องกับ ภารกิจสศช.
		O9 หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ ตรงกับความต้องการและไม่สามารถ ตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการ	1 (1 x 1)	ควบคุม	● ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้า อบรมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาส่ง ข้าราชการครั้งต่อไป
		O10 การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตร ภายนอก ไม่สามารถกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้ เป็นไปตามแผน	4 (2 x 2)	ควบคุม	● จัดทำแผนการส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี และปรับ เพิ่ม/ลดตามความจำเป็น และงบประมาณที่ ได้รับจัดสรร
		O11 การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตร อบรมภายนอกไม่สามารถ ดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร	1 (1 x 1)	รับความเสี่ยงไว้	● รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็น ระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัด หลักสูตรอบรมของ สศช.
		O12 บุคลากร สศช. บางส่วน ขาด โอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และ ตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	2 (2 x 1)	ควบคุม	● เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรม ผ่านทางอินเทอร์เน็ต
		O13 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือ ส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตร ภายนอกบางครั้งยังเป็นของผู้บริหาร ระดับสูง	4 (2 x 2)	ควบคุม	● จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้ สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และ ตรวจสอบคุณสมบัติก่อนสรุปเสนอขออนุมัติ

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

ตารางที่ 3.5.3: แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○1	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การจัดหลักสูตร อบรมตรงตาม ความต้องการ พัฒนาบุคลากร ของ สศช.														กพร.สศช.
○2	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวนเพื่อ ปรับแผนเป็นระยะให้ สอดคล้องกับนโยบาย/ มาตรการของรัฐบาล	สามารถนำแผน ไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม														กพร.สศช./ คณะกรรมการพัฒนา บุคลากรและ คัดเลือกผู้สมัครรับ ทุนการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ของ สศช.
○3	ดำเนินการสำรวจความ ต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)	สรุปความ ต้องการฝึกอบรม ของบุคลากร สศช. และความจำเป็น ในการฝึกอบรม														กพร.สศช./ทุก สำนัก/กลุ่มงาน

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○4	จัดทำแผนปฏิบัติการในการ จัดฝึกอบรมประจำปี	มีแผนปฏิบัติการ จัดอบรมที่มี กำหนดระยะเวลา การอบรม กลุ่ม เป้าหมาย และ ค่าใช้จ่าย														กพร.สศช.
○5	เพิ่มโอกาสและช่องทางการ รับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการ จัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร การจัดหลักสูตร อบรมอย่างทั่วถึง														กพร.สศช./ปชส./ IT
○6	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อ ประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุป เสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา คัดเลือกผู้เข้าอบรม ในแต่ละหลักสูตร														กพร.สศช./ฝจท.
○7	จัดทำข้อมูลประวัติการ ฝึกอบรมรายบุคคลให้ สมบูรณ์ เพื่อประกอบการ พิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้เข้า อบรมในแต่ละ หลักสูตรเป็นไป เป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสม														กพร.สศช.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○8	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การส่งผู้เข้าอบรม หลักสูตรภายนอก ตรงตามความ ต้องการพัฒนา บุคลากรของ สศช.														กพร.สศช.
○9	ติดตามประเมินผลหลักสูตร ที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา ส่งผู้เข้าอบรม หลักสูตรภายนอก ในครั้งต่อไป														กพร.สศช.
○10	กำหนดเป้าหมายจำนวน หลักสูตรและจำนวนคนที่ จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตร หลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้า อบรมและหลักสูตรอื่นๆ	สศช. สามารถ ส่งบุคลากรอบรม หลักสูตรภายนอก ได้ตามความจำเป็น														กพร.สศช.
○11	รวบรวมหลักสูตรภายนอก และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและ แนวทางการจัดหลักสูตร อบรมของ สศช.	มีข้อมูลประกอบ การหลักสูตรอบรม ของ สศช. ในระยะ ต่อไป														กพร.สศช.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○12	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสารหลักสูตรอบรมภายนอกอย่างทั่วถึง														กพร.สศช./ปชส./IT
○13	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณาและตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบการพิจารณาคัดเลือกและส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตร														กพร.สศช./ฝจท.
○14	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้ที่จะส่งเข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรเป็นไปเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม														กพร.สศช.
F1	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ	การดำเนินการจัดอบรมถูกต้องตามระเบียบราชการ														กพร.สศช./ฝกค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2558			ปี 2559								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
F2	รวบรวมข้อมูลหลักสูตร ภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุป หลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรม และกั้นงบประมาณไว้ สำหรับส่งผู้เข้าอบรม	สศช. สามารถส่งผู้ เข้าอบรมหลักสูตร ภายนอกได้ตาม ความจำเป็น														กพร.สศช.
C1	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด ฝึกอบรมให้เข้าใจ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตร อบรมทุกขั้นตอน โดยยึด ตามระเบียบที่กำหนด	การจัดอบรม ถูกต้องตาม ระเบียบราชการ ไม่มีปัญหาเมื่อมี การตรวจสอบใน ภายหลัง														กพร.สศช.