

แผนบริหารความเสี่ยง



ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Board

แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

มิถุนายน 2561

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
ส่วนที่ 2 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 3 : แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.	10
ส่วนที่ 4 : แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	13
ภาคผนวก :	
โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)	44
ตารางที่ 3.1.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	45
ตารางที่ 3.1.2 การบริหารความเสี่ยง	46
ตารางที่ 3.1.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	48
โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	51
ตารางที่ 3.2.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	52
ตารางที่ 3.2.2 การบริหารความเสี่ยง	54
ตารางที่ 3.2.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	59
โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ)	66
ตารางที่ 3.3.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	67
ตารางที่ 3.3.2 การบริหารความเสี่ยง	69
ตารางที่ 3.3.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	74
โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ	82
ตารางที่ 3.4.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	83
ตารางที่ 3.4.2 การบริหารความเสี่ยง	85
ตารางที่ 3.4.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	90
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	97
ตารางที่ 3.5.1 ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล	98
ตารางที่ 3.5.2 การบริหารความเสี่ยง	99
ตารางที่ 3.5.3 แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	102

1. การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือการสอนให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของส่วนราชการ รวมถึง สศช. ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล
2. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กร
 - 2.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม และ ความเสมอภาค
 - 2.3 ประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ X โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

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

- 2.4 กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้

- 2.4.1 นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลข้างต้น มาพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ

- 2.4.2 ประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง
- 2.4.3 กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง
- 2.4.4 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม และ จัดลำดับความสำคัญว่าควรดำเนินการด้านใดก่อนหลัง
- 2.5 ดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยนำประเด็นความเสี่ยงตามที่กำหนดในข้อ 4.1) มากำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และระยะเวลาที่จะดำเนินการ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบให้ครบถ้วน
- 2.6 รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ช่องทางการสื่อสาร และกลุ่มเป้าหมายผู้ให้บริการข้อมูล
- 2.7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละปีงบประมาณ
3. ในการบริหารความเสี่ยงของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สศช. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ ในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ผูกพันไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศช.
4. สศช. โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ประสานขอความร่วมมือจากสำนักงานต่างๆ ในองค์กร พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ จากเกณฑ์ความสอดคล้องกับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. และพิจารณาจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สรุปผลได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน	1. โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR	สพผ.	27,700,000
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและ รักษาผลประโยชน์ของประเทศ			
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การ ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	2. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	สพข.	4,820,000
4. การติดตามประเมินผลและการ พัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและ สังคม	3. โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโล จิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ)	กลจ.	30,000,000
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของ ประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและ น่าเชื่อถือ	4. โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อการพัฒนาประเทศ	สวค.	9,470,000
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มี ธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	5. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.	6,573,000

5. แนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการ/ แผนงานของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ตามมาตรฐาน COSO สรุปผลได้ดังนี้

5.1 โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.1.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk)

- 1.1) การดำเนินการร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่หนึ่ง การประเมินสถานการณ์ประเทศไทยโดยรวม (Initial Assessment) และรายงานระยะที่สอง การวิเคราะห์เชิงลึกในประเด็นเชื่อมโยงหลากหลายมิติพร้อมข้อเสนอแนะ

โดยจะมีความเสี่ยงด้านการดำเนิน ในเรื่องของช่วงเวลาในการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีจำกัด อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์ และผู้เข้าร่วมประชุมอาจมาไม่ครบทุกหน่วยงานที่เชิญไปหรือมาร่วมแต่ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ รวมถึงผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มาร่วมประชุม อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านที่ต้องการมากที่สุด

- 1.2) การเดินทางไปร่วมประชุมกับผู้แทนประเทศสมาชิก OECD และผู้แทน European Commission Economic ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เพื่อนำเสนอรายงานฉบับที่หนึ่ง และฉบับที่สอง และรับฟังความคิดเห็นเพื่อประกอบการปรับปรุงรายงานฯ โดยจะมีความเสี่ยงด้านการดำเนิน ได้แก่ ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลายประเทศและมีความไม่เข้าใจในบริบทการพัฒนาของไทยอย่างชัดเจน อาจให้ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง และผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่ได้แสดงความคิดเห็นครบทุกคน หรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสาระที่นำเสนอ

- 2) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud and Corruption Risk : FC) อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศซึ่งการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบฯ

- 5.1.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 1-3 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 3 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

5.1.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ใช้กลยุทธ์การควบคุมจัดการความเสี่ยง

- 1.1) ร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่ 1 และ 2 โดยประสานกับ OECD เพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการที่กำหนดระยะเวลาชัดเจนและมีเวลาเพียงพอในการเตรียมข้อมูลของหน่วยงาน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดให้มอบหมายผู้แทนที่มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเข้าร่วมประชุม ติดตามยืนยันการตอบรับของผู้เข้าร่วมประชุมอย่างใกล้ชิด/มอบหมายผู้ดำเนินการประชุมกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นทุกคน กำหนดค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมตามระเบียบของทางราชการ/หรือการดำเนินงานกับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด
- 1.2) เดินทางไปร่วมประชุม ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศสเพื่อนำเสนอรายงานฉบับที่หนึ่ง และฉบับที่สอง และรับฟังความคิดเห็น จัดเตรียมข้อมูลทั้งในส่วนของการรายงานที่นำเสนอและข้อมูลประกอบที่ครบถ้วนรอบด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจบริบทของประเทศไทยให้ได้มากที่สุด ทีม MDCR ของ OECD กำหนดรูปแบบการประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น /จัดทำสรุปข้อมูลที่น่าสนใจให้ครบถ้วน และกำหนดประเด็นหารือที่ประชุมชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศและการจัดประชุมตามระเบียบของทางราชการ/หรือการดำเนินงานกับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด

5.2 โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้างที่ การทำสัญญาจัดจ้าง และการตรวจรับโครงการฯ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.2.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ของการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ผลประโยชน์ของการศึกษา และทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ นอกจากนี้ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน**
 - 2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอโครงการ
 - 2.2) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้า ทำให้ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างๆ รวมถึงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน และที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

- 2.3) การทำสัญญาจัดจ้าง มีการชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการไม่ชัดเจน
- 2.4) การตรวจรับโครงการฯ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน

- 3.1) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง
- 3.2) การกำกับโครงการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนงาน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ และสัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่าครบถ้วน

5.2.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.54 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.2.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) ใช้กลยุทธ์ควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง

- 1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยพิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย รัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ และเชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน
- 1.2) กระบวนการจัดจ้าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ เร่งพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่าย

งบประมาณ โดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างเพื่อให้การคัดเลือกที่ปรึกษาเป็นตามระเบียบพัสดุฯ

- 1.3) การทำสัญญาจัดจ้าง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
- 1.4) การตรวจรับโครงการฯ โดยคณะกรรมการฯ การศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ และมีการนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ และรายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป
- 2) ใช้กลยุทธ์หลีกเลี่ยง โดยกระบวนการจัดจ้างจะทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน ซึ่งหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
- 3) ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ สำหรับการทำสัญญาจัดจ้าง ต้องทำให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR

5.3 โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ)

สศช. ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ประกอบด้วย กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การกำกับโครงการ และการนำฐานข้อมูลมาใช้สรุปได้ดังนี้

5.3.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา และการกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ และไม่มีกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk)**
 - 2.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ เนื่องจากการกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ

- 2.2) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า จึงไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ และการเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกันทำให้เกิดข้อร้องเรียน และการจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้างต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน รวมถึงที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- 2.3) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ มีการชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- 2.4) การตรวจรับโครงการฯ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานฯ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง และผลการดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- 4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ**
 - 4.1) กระบวนการจัดจ้าง ยังมีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
 - 4.2) การทำสัญญาจัดจ้าง ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) และขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ดังนั้น การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
 - 4.3) การตรวจรับโครงการฯ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ
- 5) **ความเสี่ยงด้านการทุจริตของกระบวนการจัดจ้าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ** ต้องพิจารณาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ถ้วน

5.3.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.6 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.3.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ

1) ใช้กลยุทธ์ควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง

- 1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยพิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย รัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ และเชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน
- 1.2) กระบวนการจัดจ้าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ เร่งพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างเพื่อให้การคัดเลือกที่ปรึกษาเป็นตามระเบียบพัสดุฯ
- 1.3) การทำสัญญาจัดจ้าง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
- 1.4) การตรวจรับโครงการฯ โดยคณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ และมีการนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ และรายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป ทั้งนี้ คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ

- 2) ใช้กลยุทธ์หลีกเลี่ยง โดยกระบวนการจัดจ้างจะทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน ซึ่งหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
- 3) ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ สำหรับการทำสัญญาจัดจ้าง ต้องทำให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR

5.4 โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ

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

5.4.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ของการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ผลประโยชน์ของการศึกษา และทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ นอกจากนี้ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน**
 - 2.1) กระบวนการจัดจ้าง ได้แก่ ขั้นตอนในการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและกระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้า ทำให้ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่างๆ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน และที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
 - 2.2) การทำสัญญาจัดจ้าง มีการชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการไม่ชัดเจน
 - 2.3) การตรวจรับโครงการฯ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง และผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนงาน การทำงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- 4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ**
 - 4.1) กระบวนการจัดจ้าง มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
 - 4.2) การทำสัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้าง ทำให้มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
 - 4.3) การตรวจรับโครงการฯ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับฯ ขาดความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตรามระเบียบพัสดุฯ

5.4.2 **ระดับความเสี่ยงของโครงการ** ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 6.73 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.4.3 **กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ** ดังนี้

1) ใช้กลยุทธ์ควบคุมมาใช้จัดการความเสี่ยง

1.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยพิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย รัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

1.2) กระบวนการจัดจ้าง คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน เปรียบพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ และคณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง

1.3) การทำสัญญาจัดจ้าง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

1.4) การตรวจรับโครงการฯ โดยคณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน และรายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

2) ใช้กลยุทธ์หลีกเลี่ยง โดยทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน ซึ่งหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

3) ใช้กลยุทธ์รับความเสี่ยงไว้ สำหรับการทำสัญญาจัดจ้าง ต้องทำให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR

5.5 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

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

5.5.1 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

1.1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In-house Training Program) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้และทักษะแตกต่างกัน ทำให้บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลัก ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม

1.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน และบางหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลัก ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นรวมทั้งการแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร

2) ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ เนื่องจากมีกฎระเบียบค่อนข้างมาก ทำให้การจัดหลักสูตรอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง อาจไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดทุกขั้นตอน

4) การดำเนินการที่เสี่ยงต่อการทุจริต ได้แก่ การให้และรับของขวัญ และผลประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

5.5.2 ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาส x ผลกระทบ พบว่า อยู่ในช่วง 4-9 หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลางที่ 5.28 ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

5.5.3 กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) **ใช้กลยุทธ์ควบคุม** โดยในขั้นตอนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต และประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail all user จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม รวมถึงกำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนบุคลากรที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ มีการติดตามประเมินผลหลักสูตรที่เคยส่งบุคลากรเข้าอบรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาส่งข้าราชการครั้งต่อไป และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกักงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม รวมทั้งมีผลประเมินจากผู้เข้าอบรมที่ผ่านมาประกอบการเสนอ ในด้านการเบิกจ่ายการจัดอบรมได้ส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ รวมทั้งให้เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอนโดยยึดตามระเบียบของการจัดอบรมและตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามและประเภทของของขวัญหรือผลประโยชน์อื่นใดให้เข้าใจถ่องแท้เพื่อป้องกันการทุจริต
- 2) **ใช้กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง** โดยในขั้นตอนการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ให้มีการรวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.

- 2) **ใช้กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง** โดยในขั้นตอนการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอก ให้มีการรวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ 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. 2561

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถรวบรวมและวิเคราะห์เป็นขั้นตอนในการดำเนินการอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง : เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ สศช. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด คำนึงค่าโดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของ สศช.

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

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สศช. ได้คัดเลือกโครงการจำนวน 5 โครงการ มาบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แก่ โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR โครงการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ) โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ และโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยคณะทำงานฯ ได้ศึกษารวบรวม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง

1. นิยามความเสี่ยง

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

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้²

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

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

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

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

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

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

1.1.1 กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณา กำหนดความเสี่ยง ดังนี้

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

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้

1.1.2 การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

1.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

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

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

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 5 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

2.5 การดำเนินการที่เสี่ยงต่อการทุจริต (Fraud and Corruption Risk : FC)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต สศช. กฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมที่เอื้อหรือเสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ทับซ้อน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีธรรมาภิบาลหรือเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมที่สุด

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

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

2. การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยละมูลเหตุ แต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงใน องค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุก หน่วยภายในองค์กร งานการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง งานการวางแผน การบริหารความเสี่ยง งานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และงานเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

3. หลักการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

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) มาแสดงความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิประเมินความเสี่ยงนี้

ความเสี่ยงของผลกระทบ	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

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

ระดับโอกาส (Likelihood)

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

ผลกระทบ (Impact)

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

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

4. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
- 4.2 ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
- 4.3 เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 4.4 บูรณาการระบบงานอื่นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุป จากประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงของหลายองค์กรพบว่า การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นต่อไปได้ เพราะจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในการในอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรจึงควรเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

ส่วนที่ 3:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.

ในปีงบประมาณ 2561 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. 2561 โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2561

2. การระบุความเสี่ยง

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

3. การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

3.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

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

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

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

3.1.5 **ความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่เสี่ยงต่อการทุจริต** : เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต สศช. กฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมที่เอื้อหรือเสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ทับซ้อน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีธรรมาภิบาลหรือเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมที่สุด

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน³ มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

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

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และ การถ่ายโอนความเสี่ยง

3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

4. การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

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

5. รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

6. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 4:

แนวทางการบริหารความเสี่ยง สศช.
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

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

1. กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ สศช. : เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

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

1.2.1 การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล

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

1.2.3 การเป็นหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเฝ้าจับพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ยุทธศาสตร์ : เพื่อบรรลุพันธกิจข้างต้น สศช. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1.3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว

1.3.2 วิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ

1.3.3 ขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4 ติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม

1.3.5 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

1.3.6 การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง

2. พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

2.1 สศช. ได้พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2561 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/ โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้

ยุทธศาสตร์	แนวทางการคัดเลือกแผนงาน/ โครงการสำคัญ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มีความยั่งยืน	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2561 ที่มีงบประมาณสูงสุด
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2561 ที่มีงบประมาณสูงสุด
3. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาด้านชีวิตด้านเศรษฐกิจและสังคม	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2561 ที่มีงบประมาณสูงสุด
4. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2561 ที่มีงบประมาณสูงสุด
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2561 ที่มีงบประมาณสูงสุด
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2561 ที่มีงบประมาณสูงสุด

2.2 สรุปผลรายละเอียดแผนงาน/ โครงการสำคัญฯ ตามเกณฑ์ข้างต้น เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มีความยั่งยืน	1. โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)	สพผ.	27,700,000
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ			
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	2. โครงการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	สพข.	4,820,000
4. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาด้านชีวิตด้านเศรษฐกิจและสังคม	3. โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ)	กลจ.	30,000,000
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	4. โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ	สวค.	9,470,000

ยุทธศาสตร์ สศช.	แผนงาน/ โครงการฯ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
6. การบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพสูง	5. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร	กพร.	6,573,000

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 รับผิดชอบ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค

- **การบริหารความเสี่ยง** : ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

- **การกำกับและติดตามประเมินผล** : เป็นการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการตามแผนฯ

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 5 โครงการ ได้ดังนี้

3.1 โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)

3.1.1 **การระบุความเสี่ยง** : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การดำเนินการร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่หนึ่ง การประเมินสถานการณ์ประเทศไทยโดยรวม (Initial Assessment) และรายงานระยะที่สอง การวิเคราะห์เชิงลึกในประเด็นเชื่อมโยงหลากหลายมิติพร้อมข้อเสนอแนะนโยบาย การเดินทางไปร่วมประชุมกับผู้แทนประเทศสมาชิก OECD และผู้แทน European Commission Economic ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เพื่อนำเสนอรายงานฉบับที่หนึ่ง และฉบับที่สอง และรับฟังความคิดเห็นเพื่อประกอบการปรับปรุงรายงานฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติดรรมาภิบาลในด้านต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.1.1)

1) การดำเนินการร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่หนึ่ง การประเมินสถานการณ์ประเทศไทยโดยรวม (Initial Assessment) และรายงานระยะที่สอง การวิเคราะห์เชิงลึกในประเด็นเชื่อมโยงหลากหลายมิติพร้อมข้อเสนอแนะนโยบาย มีความเสี่ยงตามมิติดรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ช่วงเวลาในการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีจำกัด อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มาร่วมประชุม อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านที่ต้องการมากที่สุด

1.3) ความโปร่งใส อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม

1.4) การมีส่วนร่วม ผู้เข้าร่วมประชุมอาจมาไม่ครบทุกหน่วยงานที่เชิญไปหรือมาร่วมแต่ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่

2) การเดินทางไปร่วมประชุมกับผู้แทนประเทศสมาชิก OECD และผู้แทน European Commission Economic ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เพื่อนำเสนอรายงานฉบับที่หนึ่ง และฉบับที่สอง และรับฟังความคิดเห็นเพื่อประกอบการปรับปรุงรายงานฯ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลายประเทศ อาจมีความไม่เข้าใจในบริบทการพัฒนาของไทย อาจให้ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

2.2) ความโปร่งใส ได้แก่ อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม

2.3) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่ได้แสดงความคิดเห็นครบทุกคนหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสาระที่นำเสนอ

3.1.2 การบริหารความเสี่ยง : เมื่อระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว จะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศไทยเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-dimensional Country Review: Thailand's MDCR) ประกอบด้วย การดำเนินการร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่หนึ่ง การประเมินสถานการณ์ประเทศไทยโดยรวม (Initial Assessment) และรายงานระยะที่สอง การวิเคราะห์เชิงลึกในประเด็นเชื่อมโยงหลากหลายมิติพร้อมข้อเสนอแนะนโยบาย การเดินทางไปร่วมประชุมกับผู้แทนประเทศสมาชิก OECD และผู้แทน European Commission Economic ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เพื่อนำเสนอรายงานฉบับที่หนึ่ง และฉบับที่สอง และรับฟังความคิดเห็นเพื่อประกอบการปรับปรุงรายงานฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ และความเสี่ยงด้านการทุจริต สรุปได้ดังนี้ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

- การดำเนินการร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่หนึ่ง การประเมินสถานการณ์ประเทศไทยโดยรวม (Initial Assessment) และรายงานระยะที่สอง การวิเคราะห์เชิงลึกในประเด็นเชื่อมโยงหลากหลายมิติพร้อมข้อเสนอแนะนโยบาย ประกอบด้วย (O1) ช่วงเวลาในการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีจำกัด อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์ (O2) ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มาร่วมประชุม อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านที่ต้องการมากที่สุด (O3) ผู้เข้าร่วมประชุมอาจมาไม่ครบทุกหน่วยงานที่เชิญไปหรือมาร่วมแต่ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ (O4) ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลายประเทศและมีความไม่เข้าใจใน

บริบทการพัฒนาของไทยอย่างชัดเจน อาจให้ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง (O5) ผู้เข้าร่วมประชุม อาจไม่ได้แสดงความคิดเห็นครบทุกคนหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสาระที่นำเสนอ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 3 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่

ประสานกับ OECD เพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการที่กำหนดระยะเวลาชัดเจนและมีเวลาเพียงพอในการเตรียมข้อมูลของหน่วยงาน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดให้มอบหมายผู้แทนที่มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเข้าร่วมประชุม และติดตามยืนยันการตอบรับของผู้เข้าร่วมประชุมอย่างใกล้ชิด/มอบหมายผู้ดำเนินการประชุมกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นทุกคน รวมถึง สศช. จัดเตรียมข้อมูลทั้งในส่วน of รายงานที่นำเสนอและข้อมูลประกอบที่ครบถ้วนรอบด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจบริบทของประเทศไทยให้ได้มากที่สุด ทีม MDCR ของ OECD กำหนดรูปแบบการประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น /จัดทำสรุปข้อมูลที่น่าสนใจให้ครบถ้วนและกำหนดประเด็นหารือที่ประชุมชัดเจน

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการทุจริต :

- ประกอบด้วย (FC1) อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม และ (FC2) ค่าจ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศไม่เป็นไปตามระเบียบฯ
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 3
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม กำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศและการจัดประชุมตามระเบียบของทางราชการ/หรือการดำเนินงานกับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศไทยเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-dimensional Country Review: Thailand's MDCR) สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง

โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศไทยเชื่อมโยงหลายมิติ
(Multi-dimensional Country Review: Thailand's MDCR)

ผลกระทบ ของ รุนแรง ความ	5					
	4					
	3	O3/O4/O5/FC1/FC2				
	2	O2	O1			
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) ช่วงเวลาในการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีจำกัด อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์
- (O2) ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มาร่วมประชุม อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านที่ต้องการมากที่สุด
- (O3) ผู้เข้าร่วมประชุมอาจมาไม่ครบทุกหน่วยงานที่เชิญไปหรือมาร่วมแต่ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่

- (O4) ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลายประเทศและมีความไม่เข้าใจในบริบทการพัฒนาของไทยอย่างชัดเจน อาจให้ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง
- (O5) ผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่ได้แสดงความคิดเห็นครบทุกคนหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสาระที่นำเสนอ
- (FC1) อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม
- (FC1) อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศและค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม

3) **การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง** : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศไทยเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-dimensional Country Review: Thailand's MDCR) ประกอบด้วย การดำเนินการและระยะเวลา (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1.3) โดย ประสานกับ OECD เพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการที่กำหนดระยะเวลาชัดเจนและมีเวลาเพียงพอในการเตรียมข้อมูลของหน่วยงาน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดให้มอบหมายผู้แทนที่มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเข้าร่วมประชุม ติดตามยืนยันการตอบรับของผู้เข้าร่วมประชุมอย่างใกล้ชิด/มอบหมายผู้ดำเนินการประชุม กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นทุกคน จัดเตรียมข้อมูลทั้งในส่วนของการรายงานที่นำเสนอและข้อมูลประกอบที่ครบถ้วนรอบด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจบริบทของประเทศไทยให้ได้มากที่สุด กำหนดรูปแบบการประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น /จัดทำสรุปข้อมูลที่น่าสนใจให้ครบถ้วนและกำหนดประเด็นหารือที่ประชุมชัดเจน กำหนดค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมตามระเบียบของทางราชการ/หารือการดำเนินงานกับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด

3.2 โครงการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3.2.1 **การระบุความเสี่ยง** : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การตรวจรับงานจ้างศึกษา ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.1)

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

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

2) **กระบวนการจัดจ้าง** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง

2.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน

2.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

3) การทำสัญญาจัดจ้าง มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง

3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

3.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ

4) การตรวจรับงานจ้างศึกษา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

4.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

4.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

4.7) นิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ สรุปได้ดังนี้ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ประกอบด้วย (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ :

- ประกอบด้วย (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน (O2) ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (O11)

คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด (O12) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.54
- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน และเชิญที่ปรึกษามารับฟังการชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ แนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ เปรียบเทียบคุณสมบัติของที่ปรึกษา โดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ และควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างเพื่อให้การคัดเลือกที่ปรึกษาเป็นตามระเบียบพัสดุฯ ซึ่งฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง โดยคณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ และมีการนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน รายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ เข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

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

1.4 ประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ :

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

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิต่างๆดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง					
โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ					
ผลกระทบ ของ ความ รุนแรง	5	C4	O2		
	4	O6/ C5	O3/FC1	O4/ O10/ F2	
	3	O7/ O8/ O9/ O11 /C2	O1/ O5	O13/ C1/ C3/ C6/ F1	
	2		S1/ S2/ S3	O12	
	1				
		1	2	3	4
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					

- (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของ ผลการศึกษา
- (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนิน โครงการฯ
- (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของ โครงการฯ
- (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- (O2) ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่าง ชัดเจน
- (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
- (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่ กำหนด
- (O12) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

- (F1) การจัดสรรเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- (C2) สัญญาจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นภาระเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.2.3)

3.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.1.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

3.1.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

3.2) กระบวนการจัดจ้าง

3.2.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม ศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างและแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน มีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.2.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุฯ

3.3) การทำสัญญาจัดจ้าง

3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมาย โดยตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR

3.4) การตรวจรับงานจ้างศึกษาฯ

3.4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ

3.4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน คณะกรรมการกำกับฯ ควรติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

3.3 โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ)

3.3.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การตรวจรับงานจ้างศึกษา ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.1)

1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

2) กระบวนการจัดจ้าง มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

2.5) โปร่งใส ได้แก่ การพิจารณาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างต้องมีความละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างเคร่งครัด

2.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง

2.7) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน

2.8) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

3) การทำสัญญาจัดจ้าง มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง

3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน

3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง

3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

3.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ

4) การตรวจรับงานจ้างศึกษา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา

4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

4.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

4.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

4.7) นิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ) ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการกำกับโครงการฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ สรุปได้ดังนี้ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.3.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ประกอบด้วย (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ :

- ประกอบด้วย (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน (O2) ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน (O9) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด (O12)

ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.54

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน และเชิญที่ปรึกษามารับฟังการชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ แนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ เร่งพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาโดยมีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ และควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างเพื่อให้การคัดเลือกที่ปรึกษาเป็นตามระเบียบพัสดุฯ ซึ่งฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง โดยคณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ และมีการนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน รายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

- ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผน การทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 10.5 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง และมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ :

- ประกอบด้วย (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.5 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม หลีกเลี่ยง และรับความเสี่ยงไว้ ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยคณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้รับจ้างเพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน ทั้งนี้ หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

1.5) ประเด็นความเสี่ยงด้านการทุจริต :

- ประกอบด้วย (FC1) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ต้องพิจารณาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ถ้วน
- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 8 คะแนน
- ใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษาและดำเนินการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างเคร่งครัดและและปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่ด้านพัสดุอย่างต่อเนื่อง

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง					
โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ					
ความรุนแรงของผลกระทบ	5	C4	O2		
	4	O6/ C5	O3/FC1	O4/ O10/ F2	
	3	O7/ O8/ O9/ O11 /C2	O1/ O5	O13/ C1/ C3/ C6/ F1	
	2		S1/ S2/ S3	O12	
	1				
		1	2	3	4

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา
- (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ
- (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- (O1) ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน
- (O2) ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O3) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (O4) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- (O5) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- (O6) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
- (O7) การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- (O8) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน

- (O9) ผลการศึกษาในแต่ละชั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- (O10) การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- (O11) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด
- (O12) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ
- (O13) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
- (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- (C2) สัญญาจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ
- (FC1) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ต้องพิจารณาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ถ้วน

3) การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.3.3)

3.1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

3.1.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

3.1.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

3.2) กระบวนการจัดจ้าง

3.2.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม ศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างและแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อ

สงสัย ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน มีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.2.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

3.3) การทำสัญญาจัดจ้าง

3.3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR) คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมาย โดยตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR

3.4) การตรวจรับงานจ้างศึกษาฯ

3.4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ

3.4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน คณะกรรมการกำกับฯ ควรติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

3.4 โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ

3.4.1 การระบุความเสี่ยง : กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง การตรวจรับงานจ้างศึกษา ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.1)

1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

- 2) **กระบวนการจัดจ้าง** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
- 2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน
 - 2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
 - 2.3) การตอบสนอง ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
 - 2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
 - 2.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
 - 2.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
 - 2.7) ความเสมอภาค ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน
- 3) **การทำสัญญาจัดจ้าง** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
- 3.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน
 - 3.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
 - 3.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
 - 3.4) ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
 - 3.5) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
 - 3.6) นิติธรรม ได้แก่ มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- 4) **การตรวจรับงานจ้างศึกษา** มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
- 4.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
 - 4.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
 - 4.3) การตอบสนอง ได้แก่ ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

4.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4.5) ความโปร่งใส ได้แก่ ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

4.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการฯ

4.7) นิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจสอบโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) กระบวนการจัดจ้าง การทำสัญญาจัดจ้าง และการตรวจรับงานจ้างศึกษาฯ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ สรุปได้ดังนี้ได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.4.2)

1.1) ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) ประกอบด้วย (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4 คะแนน

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน ศึกษาทำความเข้าใจรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษา และจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ :

- ประกอบด้วย (O1) ที่ปรึกษาโครงการฯที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (O2) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ (O3) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า (O4) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถ

ชี้แจงได้อย่างชัดเจน (O5) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง (O6) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน (O7) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา (O8) การดำเนินโครงการล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (O9) คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด (O10) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ (O11) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.91

● ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียด โดยเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของทีมที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ ควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และมีการนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับ และมีการรายงานผลตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

1.3) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน :

● ประกอบด้วย (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 10.5 คะแนน

● ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการกับความเสี่ยง โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง และมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

1.4) ประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ :

● ประกอบด้วย (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ (C6) คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯตามระเบียบพัสดุฯ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.5 คะแนน

● ใช้กลยุทธ์การควบคุม หลีกเลี่ยง และรับความเสี่ยงไว้ ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยคณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุฯ และผู้รับจ้างเพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและกรอบการดำเนินงาน (TOR) โดยจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน ทั้งนี้ หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิต่างๆดังนี้

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

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (S1) กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา
- (S2) กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างการดำเนินโครงการฯ
- (S3) ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ
- (O1) ที่ปรึกษาโครงการฯที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (O2) ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (O3) ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า
- (O4) การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน
- (O5) การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง
- (O6) ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน
- (O7) ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา
- (O8) การดำเนินโครงการล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- (O9) คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด
- (O10) ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ
- (O11) ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- (F1) การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง
- (F2) ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า

- (C1) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ
- (C2) สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)
- (C3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน
- (C4) การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง
- (C5) มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ
- (C6) คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุ

3.4.3 การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.4.3)

1) การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน มีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

2) กระบวนการจัดจ้าง

2.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยการจัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม ศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน มีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง

2.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ

3) การทำสัญญาจัดจ้าง

3.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยคณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมาย โดยตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR

4) การตรวจรับโครงการฯ

4.1) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบการทำงานและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีการกำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับฯ

4.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน คณะกรรมการกำกับฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน

4.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ

3.5 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

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

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

1.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

1.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ

1.3) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ แตกต่างกัน

1.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด

1.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น

1.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาดตนเอง

1.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง

1.8) นิติธรรม แนวทางการจัดหลักสูตรอบรมบางเรื่องยังไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

1.9) ความเสมอภาค ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

2) **การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก** อาจมีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2.2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

2.3) การตอบสนอง ได้แก่ หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

2.4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน

2.5) ความโปร่งใส ได้แก่ การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร

2.6) การมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง

2.7) การกระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง

2.8) ความเสมอภาค ได้แก่ บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

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

1) **การประเมินความเสี่ยง** : เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านและกำหนดแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช.ดำเนินการเอง (In-house Training Program) และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ ที่อาจเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ตารางที่ 3.5.2)

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 5.57

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี ของ สศช. และกำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี/ทบทวนปรับปรุงแผนรายไตรมาส และวิเคราะห์ความ จำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี เพิ่มโอกาส และช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต และ ประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail all user จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการ พิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติ การฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม

1.1.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

- ประกอบด้วย (O8) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่ จำเป็นในการปฏิบัติงาน (O9) หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการ พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ (O10) การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และ ควบคุมให้เป็นไปตามแผน (O11) การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอก ไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร (O12) บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และ ตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง (O13) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง (O14) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4.71

- ใช้กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สศช. และรวบรวมหลักสูตรภายนอกที่สอดคล้องกับภารกิจ สศช. ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาส่งข้าราชการครั้งต่อไป จัดทำ แผนการส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี และปรับเพิ่ม/ลดตามความจำเป็น มีการจัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของ บุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติก่อนสรุปเสนอขออนุมัติ เพิ่มโอกาสและ ช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ใช้ กลยุทธ์รับความไว้วางใจ โดยการรวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนว ทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.

1.2) ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

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

- ประกอบด้วย (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากร ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็น ต้น

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 6.0

- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ

1.2.2) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

- ประกอบด้วย (F2) หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4
- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกันงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม

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

- ประกอบด้วย (C1) แนวทางการจัดหลักสูตรอบรมบางเรื่องยังไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 4
- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง โดยให้เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

1.4 ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่เสี่ยงต่อการทุจริต (Fraud and Corruption Risk) : การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)

- ประกอบด้วย (FC1) การให้และรับของขวัญ และผลประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

- มีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยที่ 9
- ใช้กลยุทธ์ควบคุม โดยเจ้าหน้าที่ศึกษาและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามและประเภทของรางวัล ของขวัญหรือผลประโยชน์อื่นใดให้เข้าใจถ่องแท้

2) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง : โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงได้ ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิความเสี่ยง
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ความรุนแรงของผลกระทบ	5					
	4	C1		O1/ O2/O8		
	3		F1	O14/FC1		
	2		O4/O6/ O7/O10/O13/F2			
	1	O3/O9/O11	O5/O12			
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- (O1) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- (O2) ไม่สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรม
- (O3) หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน
- (O4) การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด
- (O5) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- (O6) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- (O7) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
- (O8) บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- (O9) หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ
- (O10) การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน
- (O11) การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร
- (O12) บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง
- (O13) การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอกบางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง
- (O14) บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็น
- (F1) การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น
- (F2) หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- (C1) การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- (FC1) การให้และรับของ ของขวัญ และผลประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

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 จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากร

ให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม

3.2) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกั้นงบประมาณไว้สำหรับผู้เข้าอบรม

3.3) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด

3.4) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินการที่เสี่ยงต่อการทุจริต ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศึกษาและยึดถือหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นแนวทางปฏิบัติ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามและประเภทของ ของขวัญ หรือผลประโยชน์อื่นใดให้เข้าใจ่องแท้

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

โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ
(Multi-Dimensional Country Review : MDCR)

ตารางที่ 3.1.1 โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)

ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
ร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่หนึ่ง การประเมินสถานการณ์ประเทศไทยโดยรวม (Initial Assessment) และรายงานระยะที่สอง การวิเคราะห์เชิงลึกในประเด็นเชื่อมโยงหลากหลายมิติพร้อมข้อเสนอแนะ	ช่วงเวลาในการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีจำกัด อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์	ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มาเข้าร่วมประชุม อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านที่ต้องการมากที่สุด	-	-	อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าจ่ายในการจัดประชุม	ผู้เข้าร่วมประชุมอาจมาไม่ครบทุกหน่วยงานที่เชิญไปหรือมาร่วมแต่ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่	-	-	-
เดินทางไปร่วมประชุมกับผู้แทนประเทศสมาชิก OECD และผู้แทน European Commission Economic กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เพื่อนำเสนอรายงานฉบับที่หนึ่ง และฉบับที่สอง และรับฟังความคิดเห็นเพื่อระดมการปรับปรุงรายงานฯ	ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลายประเทศ อาจมีความไม่เข้าใจในบริบทการพัฒนาของไทย อาจให้ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง	-	-	-	- อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าจ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม	- ผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่ได้แสดงความคิดเห็นครบทุกคนหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสาระที่นำเสนอ	-	-	-

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)

การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน					
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การวิเคราะห์แผนงาน / โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ					
ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risk : O)	ร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิง ปฏิบัติการร่วมกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับ จัดทำรายงานระยะที่ 1 และ 2	O1 ช่วงเวลาในการจัดประชุม ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีจำกัด อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อ การนำมาวิเคราะห์	4 (2 X 2)	ควบคุม	ประสานกับ OECD เพื่อจัดทำแผนการดำเนินโครงการที่ กำหนดระยะเวลาชัดเจนและมีเวลาเพียงพอในการเตรียม ข้อมูลของหน่วยงาน
		O2 ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ มาร่วมประชุม อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านที่ ต้องการมากที่สุด	2 (1 X 2)	ควบคุม	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดให้มอบหมาย ผู้แทนที่มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเข้าร่วมประชุม
		O3 ผู้เข้าร่วมประชุมอาจมาไม่ครบ ทุกหน่วยงานที่เชิญไปหรือมาร่วมแต่ ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ ข้อมูลอย่างเต็มที่	3 (1 X 3)	ควบคุม	ติดตามยืนยันการตอบรับของผู้เข้าร่วมประชุมอย่าง ใกล้ชิด/มอบหมายผู้ดำเนินการประชุมกระตุ้นให้แสดง ความคิดเห็นทุกคน
	เดินทางไปร่วมประชุม ณ กรุงปารีส ประเทศ ฝรั่งเศสเพื่อนำเสนอ รายงานฉบับที่หนึ่ง และ ฉบับที่สอง และรับฟัง ความคิดเห็น	O4 ผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลาย ประเทศและมีความไม่เข้าใจใน บริบทการพัฒนาของไทยอย่าง ชัดเจน อาจให้ความเห็นที่ไม่ สอดคล้องกับข้อเท็จจริง	3 (1 X 3)	ควบคุม	สศช. จัดเตรียมข้อมูลทั้งในส่วน of รายงานที่นำเสนอและ ข้อมูลประกอบที่ครบถ้วนรอบด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจ บริบทของประเทศไทยให้ได้มากที่สุด

ตารางที่ 3.1.2 : โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)
การบริหารความเสี่ยง

ประเภท ของความเสี่ยง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
		O5 ผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่ได้แสดง ความคิดเห็นครบทุกคนหรือแสดง ความคิดเห็นที่ตรงกับสาระที่ นำเสนอ	3 (1 X 3)	ควบคุม	ทีม MDCR ของ OECD กำหนดรูปแบบการประชุมที่เปิด โอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น / จัดทำสรุปข้อมูลที่ นำเสนอให้ครบถ้วนและกำหนดประเด็นหารือที่ประชุม ชัดเจน
ความเสี่ยงด้านการ ทุจริต (Fraud and Corruption Risk : FC)	ร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิง ปฏิบัติการร่วมกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับ จัดทำรายงานระยะที่ 1 และ 2	FC1 อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ในการจัดประชุม	3 (1 X 3)	ควบคุม	กำหนดค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมตามระเบียบของทาง ราชการ/หารือการดำเนินงานกับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด
		FC2 อาจมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ในการเดินทางไปต่างประเทศและ ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม	3 (1 X 3)	ควบคุม	กำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศและการจัด ประชุมตามระเบียบของทางราชการ/หารือการดำเนินงาน กับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 3.1.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการจัดทำรายงานการทบทวนสถานการณ์ประเทศเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-Dimensional Country Review : MDCR)

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		
1. ร่วมกับทีม MDCR ของ OECD จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานระยะที่ 1 และ 2															
O1	ประสานกับ OECD เพื่อจัดทำ แผนการดำเนินโครงการที่กำหนด ระยะเวลาชัดเจนและมีเวลาเพียงพอ ในการเตรียมข้อมูลของหน่วยงาน	แผนการดำเนินโครงการที่ กำหนดระยะเวลาชัดเจน/ ผู้เข้าร่วมประชุมได้ข้อมูล ล่วงหน้า													สปผ.
O2	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างใกล้ชิดให้มอบหมายผู้แทนที่มี ความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเข้า ร่วมประชุม	ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าร่วม ครบทุกหน่วยงานและร่วม แสดงความคิดเห็นหรือให้ ข้อมูลอย่างเต็มที่													สปผ.
O3	ติดตามยืนยันการตอบรับของ ผู้เข้าร่วมประชุมอย่างใกล้ชิด/ มอบหมายผู้ดำเนินการประชุม กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นทุกคน	ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการแสดง ความเห็นอย่างแท้จริง													สปผ.
FC1	กำหนดค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม ตามระเบียบของทางราชการ/หรือ	เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัด ประชุมได้ถูกต้องตาม													สปผ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		
	การดำเนินงานกับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด	ระเบียบพัสดุ/ค่าใช้จ่ายต่างๆเป็นไปอัตราของทางราชการ/มีหลักฐานการเบิกจ่ายที่ถูกต้องครบถ้วน													
FC2	กำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศและการจัดประชุมตามระเบียบของทางราชการ/หรือการดำเนินงานกับฝ่ายการคลังอย่างใกล้ชิด	เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศและการจัดประชุมได้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุ/ค่าใช้จ่ายต่างๆเป็นไปอัตราของทางราชการ/มีหลักฐานการเบิกจ่ายที่ถูกต้องครบถ้วน													สปผ.
2. เดินทางไปร่วมประชุม ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศสเพื่อนำเสนอรายงานฉบับที่หนึ่ง และฉบับที่สอง และรับฟังความคิดเห็น															
○4	จัดเตรียมข้อมูลทั้งในส่วนของรายงานที่นำเสนอและข้อมูลประกอบที่ครบถ้วนรอบด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจบริบทของประเทศไทยให้ได้มากที่สุด	ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเข้าใจในบริบทการพัฒนาของไทยอย่างชัดเจน สามารถให้ความเห็นที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง													สปผ.
○5	กำหนดรูปแบบการประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความ	ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นครบทุกคนและ													สปผ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		
	คิดเห็น /จัดทำสรุปข้อมูลที่น่าเสนอ ให้ครบถ้วนและกำหนดประเด็น หารือที่ประชุมชัดเจน	แสดงความคิดเห็นที่ตรงกับ สาระที่น่าเสนอ													

โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถ
ในการแข่งขันของประเทศ

ตารางที่ 3.2.1 โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างงานและประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	กรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างการค้าเงินโครงการ	ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอเนื่องจาก TOR ไม่ครบถ้วน ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการ					
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบ TOR	ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการได้ตามแผนงานการเบิกจ่ายงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลาและกรณีที่เปิดข้อสงสัยข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้าง ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน		การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง		มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน	การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นภาระข้อต่อรองต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	
● การตรวจรับงานจ้างศึกษา	ผลการศึกษาในแต่ละชั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในการรอบการดำเนินงานหรือสัญญา	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างและส่งผลการเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าเพื่อให้ได้ผลงานตามแผนงานที่กำหนด	ขาดรายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการ	-	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการตามระเบียบพัสดุ	

ตารางที่ 3.2.2 : โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	S1 กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	4 (2 x 2)	ควบคุม	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลและการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนการกำหนดกรอบการดำเนินงาน
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ	4 (2 x 2)	ควบคุม	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจนและกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการ	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	O1 ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอโครงการ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

ประเภทของความเสียหายที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสียหาย	แนวทางการจัดการกับความเสียหาย
	กระบวนการจัดจ้าง	O2 ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน	10 (2 x 5)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงานให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน
		O3 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	8 (2 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O4 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O5 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ
		O6 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	4 (1 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง
		O7 การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เพียงพอ	3 (1 x 3)	ควบคุม	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างเชิญที่ปรึกษาทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การทำสัญญาจัดจ้าง	O8 ขี้แงประเด้นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการไม่ชัดเจน	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างและฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การตรวจรับโครงการ	O9 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการตาม TOR ที่ได้กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด
		O10 การดำเนินโครงการล่าช้าตามแผนงานที่กำหนด	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		O11 คณะกรรมการตรวจรับ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน
		O12 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ	6 (3 x 2)	ควบคุม	กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ
		O13 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างและผู้รับจ้างควรกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การตรวจรับโครงการฯ	F2 ผลการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจัดจ้าง	C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	9 (3 x 3)	หลีกเลี่ยง	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	C2 สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	3 (1 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	9 (3 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		C4 การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	5 (1 x 5)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR
		C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	4 (1 x 4)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน
	การตรวจรับโครงการ	C6 คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ

ตารางที่ 3.2.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1. การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)																	
S1	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ เจ้าหน้าที่ในการแสดงความ คิดเห็น พร้อมทั้งประชุมหารือ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการก่อนกำหนด TOR	โครงการฯ ที่จัดทำขึ้น ตอบสนองต่อความ ต้องการในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ การพัฒนา														สพข.	
S2	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจนและกำหนดแนวทาง การดำเนินการของเจ้าหน้าที่ และที่ปรึกษาฯ	ที่ปรึกษาดำเนินงาน โครงการฯ ได้ตรงตาม กรอบ TOR															สพข.
S3	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงาน ในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อม	คณะกรรมการตรวจรับฯ สามารถติดตามผล การดำเนินงานของ															สพข.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค		
	ทั้งกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและผลผลิตของ งานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการติดตามผลของ โครงการฯ	ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ชัดเจน													
O1	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับ หนังสือเชิญเข้าร่วมรับฟังชี้แจง การดำเนินงานโครงการฯ พร้อม อธิบายรายละเอียดการทำงาน ตาม TOR ให้ชัดเจน	สำนักงานฯ สามารถ คัดเลือกบริษัทที่ปรึกษา ผู้เข้าร่วมยื่นข้อเสนอ เพื่อจัดทำโครงการฯ มากขึ้น													สพข.
2. กระบวนการจัดจ้าง															
O2	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบ ผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษา อย่างละเอียดถี่ถ้วน	กรอบการดำเนินงาน (TOR) มีความละเอียด รัดกุม และได้ทีมที่ ป ริ ก ษ า ที่ มี ค ว า ม ร ู้ ความสามารถอย่าง แท้จริง													สพข.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
03	คณะกรรมการจัดจ้างเร่ง ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตาม ระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับ ฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดทำสัญญา จ้างที่ปรึกษาโครงการได้ รวดเร็ว														สพข.
04	คณะกรรมการจัดจ้างฯ เร่ง ดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติ ของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่าง รวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการ เบิกจ่ายงบประมาณ โดย ประสานกับทีมที่ปรึกษาและ ฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดจ้างที่ ปรึกษาฯ ได้ตรงตาม กรอบระยะเวลาการ เบิกจ่ายงบประมาณ														สพข.
05	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควร ศึกษา TOR และข้อมูลที่ เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับให้ ครบถ้วน อีกทั้งควรเชิญที่ ปรึกษามารับฟังแนวทางการ พิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อน การยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำ โครงการฯ	ไม่มีปัญหาข้อร้องเรียน และสามารถชี้แจง รายละเอียดข้อสงสัย ต่างๆ ได้อย่างชัดเจน														สพข.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O6	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมี การตรวจสอบและควบคุม กระบวนการจัดจ้างตามระเบียบ พัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง	กระบวนการวิธีการจัดจ้างมี ความโปร่งใส														สพข.
O7	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้าง ฯเชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้า ร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางจัด จ้างโดยพร้อมเพรียงกันและเปิด โอกาสให้มีการสอบถามได้ทุก ประเด็นข้อสงสัย	การจัดจ้างมีความ ถูกต้องโปร่งใสและ เป็นไปตามระเบียบพัสดุ ฯ														สพข.
C1	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้ สอบถามฝ่ายพัสดุ	เจ้าหน้าที่สำนักงานฯ มี ความรู้เรื่องระเบียบ พัสดุและสามารถ ดำเนินการการปฏิบัติ ตามระเบียบได้ถูกต้อง														สพข.
3. การทำสัญญาจัดจ้าง																
O8	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และ ฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงใน รายละเอียดของเอกสารสัญญา	กระบวนการวิธีการจัดจ้าง มี ค ว า ม ยุ ตี ธ ร ร ม โปร่งใสและไม่มีข้อ														สพข.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค		
	จ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้ มีความเข้าใจตรงกันทั้งสอง ฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง	ร ี อ ง เ รื ย น จ า ก บุคคลภายนอก													
C2	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบ การดำเนินงาน (TOR)	สัญญาจ้างมีความ ชัดเจนถูกต้องตาม ระเบียบ และ ตาม วัตถุประสงค์													สพข.
C3	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างเข้าใจ ตรงกันในรายละเอียด สัญญา													สพข.
C4	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR	สัญญาจ้างมีความ ถูกต้องครอบคลุมตาม TOR และสำนักงานฯ เกิดประโยชน์ในการ ดำเนินโครงการอย่าง แท้จริง													สพข.
C5	ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร จั ด จ ้าง ฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียดถี่ถ้วน	การทำสัญญาจ้างมี รายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจน													สพข.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับ จ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ การจ่ายเงินให้เหมาะสมตาม แผนการดำเนินงานของที่ ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง	การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณมีความ เหมาะสมตามระยะเวลา การทำโครงการฯ และ ผลลัพธ์การส่งมอบงาน														สพข.
4. การตรวจรับโครงการ																
O9	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการ ตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด ตาม TOR ที่ได้กำหนด	ได้ผลผลิตของโครงการ ที่มีประสิทธิภาพและ ตรงตามระยะแผนงานที่ กำหนด														สพข.
O10	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมงานที่ ปรึกษาโครงการอย่างใกล้ชิด ตามแผนงานที่กำหนด	โครงการแล้วเสร็จตรง ตามแผนงานพร้อมทั้งมี การเบิกจ่ายค่าจ้างตรง ตามสัญญาจ้าง														สพข.
O11	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมงานที่ ปรึกษาโครงการอย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบ ของรายงานผลการดำเนินงานให้ ชัดเจน	การดำเนินงานมี ความก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่องสามารถติดตาม ผลการปฏิบัติงานได้จาก รายงานความก้าวหน้า ของโครงการ														สพข.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O12	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ	ผลลัพธ์โครงการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ตรงตามความต้องการ														สพข.
O13	คณะกรรมการตรวจรับฯ รายงานผลการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป	สามารถดำเนินการตามกำหนดระยะเวลาและลดข้อผิดพลาดของการดำเนินการได้														สพข.
F2	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน	สามารถดำเนินการตามกำหนดระยะเวลาและลดข้อผิดพลาดของการดำเนินการได้														สพข.
C6	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานงานกับฝ่ายพัสดุเมื่อพบปัญหาในการดำเนินโครงการ	คณะกรรมการตรวจรับดำเนินการปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ														สพข.

โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์
ของประเทศ (บูรณาการ)

**ตารางที่ 3.3.1 โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ)
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล**

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างงาน และประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	กรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างการดำเนินการ	ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอเนื่องจาก TOR ไม่ครบถ้วน ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการ					
กระบวนการจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบ TOR	ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการได้ตามแผนงานการเบิกจ่ายงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการและขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลาและกรณีที่เปิดข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้าง ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	การพิจารณาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างต้องมีความละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างเคร่งครัด	การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง		มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงาน	การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจน และล่าช้า	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	-	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	-
● การกำกับโครงการ	ผลการศึกษาในแต่ละชั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน หรือสัญญา	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างและส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าเพื่อให้ได้ผลงานตามแผนงานที่กำหนด	ขาดรายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชา	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับโครงการ	-	คณะกรรมการกำกับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจสอบโครงการตามระเบียบพัสดุ	-

ตารางที่ 3.3.2 โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดทำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (บูรณาการ)

การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน TOR	S1 กำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	4 (2 x 2)	ควบคุม	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลและการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการก่อนการกำหนดกรอบการดำเนินงาน
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการ ทำงาน กับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ	4 (2 x 2)	ควบคุม	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจนและกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงาน สำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการ	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวดสำหรับการติดตามผลของโครงการฯ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	O1 ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอโครงการ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับหนังสือเชิญชวนเข้าร่วมรับฟังชี้แจงการดำเนินงานโครงการฯ พร้อมอธิบายรายละเอียดการทำงานตาม TOR ให้ชัดเจน

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	กระบวนการจัดจ้าง	02 ที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน	10 (2 x 5)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงานให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน
		03 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	8 (2 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		04 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		05 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดขึ้นข้อสงสัย ข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรมีการเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ
		06 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	4 (1 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง
		07 การเปิดโอกาสให้บริษัทที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เพียงพอ	3 (1 x 3)	ควบคุม	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างเชิญที่ปรึกษาทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้าง โดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การทำสัญญาจัดจ้าง	08 ขี้แงประเด้นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการไม่ชัดเจน	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างและฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้างแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การตรวจรับโครงการ	09 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการตาม TOR ที่ได้กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด
		010 การดำเนินโครงการล่าช้าตามแผนงานที่กำหนด	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		011 คณะกรรมการตรวจรับ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	3 (1 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับมีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน
		012 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ	6 (3 x 2)	ควบคุม	กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ
		013 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่าย ในการทำโครงการไม่เหมาะสมกับ ผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างและผู้รับจ้างควรกำหนด หลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการ ดำเนินงานของที่ปรึกษา ก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การตรวจรับโครงการฯ	F2 ผลการดำเนินโครงการไม่เป็นไป ตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลการเบิกจ่ายเงินแก่ที่ ปรึกษาล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรติดตามผลการ ทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจัดจ้าง	C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจาก ขาดความเข้าใจในระเบียบการ ดำเนินงานฯ	9 (3 x 3)	หลีกเลี่ยง	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน หากมี ประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	C2 สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตาม กรอบการดำเนินงาน (TOR)	3 (1 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการ ดำเนินงาน (TOR)
		C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบ ความถูกต้องและรายละเอียดของ สัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	9 (3 x 3)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตาม กฎหมายและ TOR
		C4 การจัดทำสัญญาจ้างต้อง พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้ เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	5 (1 x 5)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อ ตรวจสอบให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ ทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	4 (1 × 4)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน
	การตรวจรับโครงการ	C6 คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่ รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับ โครงการฯ ตามระเบียบพัสดุ	9 (3 × 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรศึกษาระเบียบพัสดุฯ และประสานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบปัญหาในการ ดำเนินโครงการ
ความเสี่ยงด้านการ ทุจริต (Fraud and Corruption Risk : FC)	กระบวนการจัดจ้าง FC1 คณะกรรมการ จัดจ้างฯ ต้อง พิจารณาดำเนินการตรวจสอบ คุณสมบัติผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ถ้วน ผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ ถ้วน	FC1 คณะกรรมการจัดจ้างฯ ต้อง พิจารณาดำเนินการตรวจสอบ คุณสมบัติผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ถ้วน ผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ ถ้วน	8 (2 × 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษาและดำเนินการปฏิบัติ ตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างเคร่งครัด และปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่พัสดุอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3.3.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการพัฒนาแบบจำลองการจัดข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
1. การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)																
S1	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ เจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งประชุมหารือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผล ลัพธ์ที่ต้องการก่อนกำหนด TOR	โครงการฯ ที่จัดทำขึ้น ตอบสนองต่อความ ต้องการในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ การพัฒนา													กลจ.	
S2	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจนและกำหนดแนวทาง การดำเนินการของเจ้าหน้าที่ และที่ปรึกษาฯ	ที่ปรึกษาดำเนินงาน โครงการฯ ได้ตรงตาม กรอบ TOR													กลจ.	
S3	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงาน ในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อม	คณะกรรมการตรวจรับฯ สามารถติดตามผล การดำเนินงานของ													กลจ.	

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
	ทั้งกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและผลผลิตของ งานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการติดตามผลของ โครงการฯ	ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ชัดเจน														
O1	เชิญบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับ หนังสือเชิญเข้าร่วมรับฟังชี้แจง การดำเนินงานโครงการฯ พร้อม อธิบายรายละเอียดการทำงาน ตาม TOR ให้ชัดเจน	สำนักงานฯ สามารถ คัดเลือกบริษัทที่ปรึกษา ผู้เข้าร่วมยื่นข้อเสนอ เพื่อจัดทำโครงการฯ มากขึ้น														กลจ.
FC1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ต้อง พิจารณาดำเนินการตรวจสอบ คุณสมบัติผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ ถ้วน	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ศึกษาและดำเนินการ ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การ จัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างเคร่งครัด และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และเจ้าหน้าที่พัสดุอย่าง ต่อเนื่อง														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
2. กระบวนการจัดจ้าง																
O2	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบ ผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษา อย่างละเอียดถี่ถ้วน	กรอบการดำเนินงาน (TOR) มีความละเอียด รัดกุม และได้ทีมที่ ปรึกษาที่มีความรู้ ความสามารถอย่าง แท้จริง														กลจ.
O3	คณะกรรมการจัดจ้างเร่ง ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตาม ระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับ ฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดทำสัญญา จ้างที่ปรึกษาโครงการได้ รวดเร็ว														กลจ.
O4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ เร่ง ดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติ ของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่าง รวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการ เบิกจ่ายงบประมาณ โดย ประสานกับทีมที่ปรึกษาและ ฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดจ้างที่ ปรึกษาฯ ได้ตรงตาม กรอบระยะเวลาการ เบิกจ่ายงบประมาณ														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน อีกทั้งควรเชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาก่อนการยื่นข้อเสนอเพื่อจัดทำโครงการฯ	ไม่มีปัญหาข้อร้องเรียน และสามารถชี้แจงรายละเอียดข้อสงสัยต่างๆ ได้อย่างชัดเจน														กลจ.
O6	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง	กระบวนการจัดจ้างมีความโปร่งใส														กลจ.
O7	กำหนดให้คณะกรรมการจัดจ้างฯ เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกบริษัทเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกันและเปิดโอกาสให้มีการสอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย	การจัดจ้างมีความถูกต้อง โปร่งใสและเป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
C1	ทำการศึกษาเปรียบเทียบพัสดุฯ ให้ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามฝ่ายพัสดุ	เจ้าหน้าที่สำนักงานฯ มีความรู้เรื่องระเบียบพัสดุและสามารถดำเนินการการปฏิบัติตามระเบียบได้ถูกต้อง														กลจ.
O8	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุ ควรมี การ ชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง	กระบวนการวิธีการจัดจ้างมีความยุติธรรม โปร่งใส และไม่มีข้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอก														กลจ.
3. การทำสัญญาจัดจ้าง																
C2	การจัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจนครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR)	สัญญาจ้าง มีความชัดเจนถูกต้องตามระเบียบ และ ตามวัตถุประสงค์														กลจ.
C3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างเข้าใจตรงกันในรายละเอียดสัญญา														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
C4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR	สัญญาจ้างมีความถูกต้องครอบคลุมตาม TOR และสำเนางานฯ เกิดประโยชน์ในการดำเนินโครงการอย่างแท้จริง														กลจ.
C5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน	การทำสัญญาจ้างมีรายละเอียดถูกต้องครบถ้วนและชัดเจน														กลจ.
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง	การเบิกจ่ายเงินงบประมาณมีความเหมาะสมตามระยะเวลาการทำโครงการฯ และผลลัพธ์การส่งมอบงาน														กลจ.
4. การตรวจรับโครงการ																
O9	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมงานที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด	ได้ผลผลิตของโครงการที่มีประสิทธิภาพและตรงตามระยะแผนงานที่กำหนด														กลจ.
O10	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมงานที่	โครงการแล้วเสร็จตรงตามแผนงานพร้อมทั้งมีการเบิกจ่ายค่าจ้างตรง														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
	ปรึกษาโครงการอย่างใกล้ชิด ตามแผนงานที่กำหนด	ตามสัญญาจ้าง														
O11	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการ ตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อ ติดตามการทำงานของทีมที่ ปรึกษาโครงการอย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบ ของรายงานผลการดำเนินงานให้ ชัดเจน	การดำเนินงานมี ความก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่องสามารถติดตาม ผลการปฏิบัติงานได้จาก รายงานความก้าวหน้า ของโครงการ														กลจ.
O12	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่ เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วม เป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ	ผลลัพธ์โครงการ สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ตรงตาม ความต้องการ														กลจ.
O13	คณะกรรมการตรวจรับฯ รายงานผลการดำเนินงานตาม สายบังคับบัญชา โดยมี รายละเอียดของความก้าวหน้า และเนื้อหาโดยสรุป	สามารถดำเนินการตาม กำหนดระยะเวลาและ ลดข้อผิดพลาดของการ ดำเนินการได้														กลจ.
F2	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมี การติดตามผลการดำเนินงาน ของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้การส่งมอบ ผลงานตามแผนงาน	สามารถดำเนินการตาม กำหนดระยะเวลาและ ลดข้อผิดพลาดของการ ดำเนินการได้														กลจ.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
C6	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมี การศึกษาระเบียบพัสดุฯ และ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุเมื่อพบ ปัญหาในการดำเนินโครงการ	คณะกรรมการตรวจรับ ดำเนินการปฏิบัติงาน ถูกต้องตามระเบียบ พัสดุฯ														กลจ.

โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล
เพื่อการพัฒนาประเทศ

ตารางที่ 3.4.1 โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ
ความสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาล

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	กำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการจ้าง และการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	กรอบการดำเนินงาน ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ	ไม่มีบริษัทที่ปรึกษาสนใจเข้าร่วมยื่นข้อเสนอการจัดทำโครงการฯ เนื่องจาก TOR ไม่ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงาน สำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ					
กระบวนการจัดจ้าง	ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัยข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	-	การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการไม่เท่าเทียมกัน

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
● การทำสัญญาจัดจ้าง	สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR)	การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	-	ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	-	มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	-
● การตรวจรับงานจ้างศึกษาฯ	ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	การดำเนินโครงการล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างและส่งผลการเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ	-	คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุฯ	-

ตารางที่ 3.4.2 โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ

การบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การกำหนดกรอบการดำเนินงาน TOR	S1 กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	4 (2 x 2)	ควบคุม	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการ ก่อนทำการกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		S2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างการดำเนินโครงการฯ	4 (2 x 2)	ควบคุม	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ
		S3 ไม่มีการกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลของโครงการฯ	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการติดตามผลของโครงการฯ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	กระบวนการจัดจ้าง	O1 ที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับการคัดเลือกขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน	10 (2 x 5)	ควบคุม	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีรายละเอียด รัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน
		O2 ไม่สามารถทำการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	8 (2 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างควรเร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสานกับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O3 ขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ และขั้นตอนการจัดจ้างมีความล่าช้า	12 (3 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรเร่งดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและทำสัญญาอย่างรวดเร็วตามกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานกับทีมที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง
		O4 การจัดสรรเวลาและกรณีที่เกิดข้อสงสัย ขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการจัดจ้างฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน	6 (2 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน
		O5 การได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นความจำนงค์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือจัดจ้าง	4 (1 x 4)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
	การทำสัญญาจัดจ้าง	06 ชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับบริษัทที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน	3 (1 × 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่ายพัสดุควรมีการชี้แจงในรายละเอียดของเอกสารสัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ ให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การตรวจรับโครงการฯ	07 ผลการศึกษาในแต่ละขั้นที่ได้ไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดในกรอบการดำเนินงาน (TOR) หรือสัญญา	3 (1 × 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ ตาม TOR ที่ได้กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด
		08 การดำเนินโครงการล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	12 (3 × 4)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิดตามแผนงานที่ได้กำหนด
		09 คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด	3 (1 × 3)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุมเพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งมีการกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน
		010 ไม่มีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักอื่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับโครงการฯ	6 (3 × 2)	ควบคุม	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรงของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
		O11 ขาดการรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	9 (3 × 3)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายบังคับบัญชาโดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การทำสัญญาจัดจ้าง	F1 การจัดสรรวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการทำโครงการฯ เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละครั้ง	9 (3 × 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง
	การตรวจรับโครงการฯ	F2 ผลการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้าง และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	12 (3 × 4)	ควบคุม	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมีการติดตามผลการทำงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการส่งมอบผลงานตามแผนงาน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	กระบวนการจัดจ้าง	C1 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบการดำเนินงานฯ	9 (3 × 3)	หลีกเลี่ยง	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยให้สอบถามกับฝ่ายพัสดุ
	การทำสัญญาจัดจ้าง	C2 สัญญาจัดจ้างไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน	3 (1 × 3)	รับความเสี่ยงไว้	การทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการดำเนินงาน (TOR)
		C3 ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างอย่างครบถ้วน	9 (3 × 3)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		C4 การจัดทำสัญญาจ้างต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อไม่ให้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	5 (1 x 5)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานกับฝ่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นไปตาม TOR
		C5 มีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	4 (1 x 4)	รับความเสี่ยงไว้	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน
	การตรวจรับโครงการ	C6 คณะกรรมการตรวจรับฯ ไม่รอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบพัสดุ	9 (3 x 3)	ควบคุม	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับจ้างควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง

ตารางที่ 3.4.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
1. การกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)																
S1	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ เจ้าหน้าที่ ในการแสดงความ คิดเห็น พร้อมทั้งประชุมหารือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผล ลัพธ์ที่ต้องการก่อนกำหนด TOR	โครงการฯ ที่จัดทำขึ้น ตอบสนองต่อความ ต้องการในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ การพัฒนา														สวค.
S2	ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ TOR ให้ชัดเจนและกำหนดแนวทาง การดำเนินการของเจ้าหน้าที่ และที่ปรึกษาฯ	ที่ปรึกษาดำเนินงาน โครงการฯ ได้ตรงตาม กรอบ TOR														สวค.
S3	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้ครอบคลุมการทำงาน ในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อม ทั้งกำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและผลผลิตของ	คณะกรรมการตรวจรับฯ สามารถติดตามผล การดำเนินงานของ ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ชัดเจน														สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค		
	งานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการติดตามผลของ โครงการฯ														
2. กระบวนการจัดจ้าง															
O1	จัดทำกรอบการดำเนินงาน (TOR) ให้มีความละเอียดรัดกุม มีการศึกษาและตรวจสอบ ผลงานที่ผ่านมาของทีมที่ปรึกษา อย่างละเอียดถี่ถ้วน	กรอบการดำเนินงาน (TOR) มีความละเอียด รัดกุม และได้ทีมที่ ปรึกษาที่มีความรู้ ความสามารถอย่าง แท้จริง													สวค.
O2	คณะกรรมการจัดจ้างฯ เร่งดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษา ตามระเบียบพัสดุฯ โดยประสาน กับฝ่ายพัสดุอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการจัดทำสัญญา จ้างที่ปรึกษาโครงการฯ ได้รวดเร็ว													สวค.
O3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ เร่งดำเนินการพิจารณา คุณสมบัติของที่ปรึกษาและ ทำสัญญาอย่างรวดเร็วตาม กรอบระยะเวลาการเบิกจ่าย	ดำเนินการจ้าง ที่ปรึกษาฯ ได้ตรงตาม กรอบระยะเวลาการ เบิกจ่ายงบประมาณ													สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
	งบประมาณ โดยประสานกับทีม ที่ปรึกษาและฝ่ายพัสดุอย่าง ต่อเนื่อง															
O4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรศึกษา TOR และข้อมูล ที่เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ ให้ครบถ้วน	ไม่มีปัญหาข้อร้องเรียน และสามารถชี้แจง รายละเอียดข้อสงสัย ต่างๆ ได้อย่างชัดเจน														สวค.
O5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ควรมี การตรวจสอบและควบคุม กระบวนการจัดจ้างตามระเบียบ พัสดุฯ ด้วยความถูกต้อง	กระบวนการวิธีการ จัดจ้างมีความโปร่งใส														สวค.
C1	ทำการศึกษาระเบียบพัสดุฯ ให้ ชัดเจนหากมีประเด็นข้อสงสัยให้ สอบถามกับฝ่ายพัสดุ	เจ้าหน้าที่สำนักงานฯ มี ความรู้ในเรื่องระเบียบ พัสดุฯ และสามารถ ดำเนินการปฏิบัติตาม ระเบียบได้ถูกต้อง														สวค.
O6	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และฝ่าย พัสดุควรมีการชี้แจง ในรายละเอียดของเอกสาร	กระบวนการวิธีการ จัดจ้างมีความยุติธรรม โปร่งใส และไม่มีข้อ														สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค		
	สัญญาจ้าง แก่ที่ปรึกษา โครงการฯ ให้มีความเข้าใจ ตรงกันทั้งสองฝ่ายก่อน การทำสัญญาจ้าง	ร้องเรียนจาก บุคคลภายนอก													
3. การทำสัญญาจัดจ้าง															
C2	จัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ในกรอบการดำเนินงาน (TOR)	สัญญาจ้างมีความ ชัดเจน ถูกต้องตาม ระเบียบ และตาม วัตถุประสงค์													สวค.
C3	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงานกับฝ่ายพัสดุฯ และ ผู้รับจ้าง เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR	คณะกรรมการ จัดจ้างฯ และผู้รับจ้าง เข้าใจตรงกันใน รายละเอียดสัญญา													สวค.
C4	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสานงาน กับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อ ตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่าง ละเอียดถี่ถ้วน เป็นไปตาม TOR	สัญญาจ้างมีความถูกต้อง ครอบคลุมตาม TOR และ สำนักงานฯ เกิดประโยชน์ ในการดำเนินโครงการ อย่างแท้จริง													สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
C5	คณะกรรมการจัดจ้างฯ ประสาน กับฝ่ายพัสดุฯ เพื่อตรวจสอบ สัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วน	การทำสัญญาจ้าง มีรายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วน และชัดเจน														สวค.
F1	คณะกรรมการจัดจ้างฯ และผู้รับ จ้าง ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ การจ่ายเงินให้เหมาะสมตาม แผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนการทำสัญญาจ้าง	การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณมีความ เหมาะสมตามระยะเวลา การทำโครงการฯ และ ผลลัพธ์การส่งมอบงาน														สวค.
4. การตรวจรับโครงการฯ																
C6	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมีการศึกษาระเบียบพัสดุฯ และ ประสานกับเจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อพบ ปัญหาในการดำเนินโครงการ	คณะกรรมการตรวจรับฯ ดำเนินการปฏิบัติงาน ถูกต้องตามระเบียบพัสดุ														สวค.
O7	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบการทำงานของ ทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่าง ใกล้ชิดตาม TOR ที่ได้กำหนด	ได้ผลผลิตของโครงการ ที่มีประสิทธิผลและตรง ตามระยะแผนงานที่ กำหนด														สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○8	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด ตามแผนงานที่ได้กำหนด	โครงการแล้วเสร็จตรง ตามแผนงาน พร้อมทั้งมี การเบิกจ่ายค่าจ้าง ตรงตามสัญญาจ้าง														สวค.
○9	คณะกรรมการตรวจรับฯ มีการตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของทีมที่ ปรึกษาโครงการฯ อย่างใกล้ชิด พร้อมกับการกำหนดรูปแบบ ของรายงานผล การดำเนินงานให้ชัดเจน	การดำเนินงานมีความ ก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง สามารถติดตาม ผลการปฏิบัติงานได้จาก รายงานความก้าวหน้าของ โครงการ														สวค.
○10	กำหนดให้เจ้าหน้าที่สำนักอื่นที่ เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วม เป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ	ผลลัพธ์โครงการสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ตรงตาม ความต้องการ														สวค.
○11	คณะกรรมการตรวจรับฯ รายงานผลการดำเนินการตาม สายบังคับบัญชาโดยมี รายละเอียดของความก้าวหน้า และเนื้อหาโดยสรุป	สามารถดำเนินการตาม กำหนดระยะเวลาและ ลดข้อผิดพลาดของการ ดำเนินการได้														สวค.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
F2	คณะกรรมการตรวจรับฯ ควรมี การติดตามผลการทำงานของ ทีมที่ปรึกษาโครงการฯ อย่าง ใกล้ชิดเพื่อให้มีการส่งมอบ ตามแผนงาน	สามารถดำเนินการตาม กำหนดระยะเวลาและ ลดข้อผิดพลาดของการ ดำเนินการได้														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	สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรมได้บางส่วน เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ	ความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หรือความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	การจัดฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด	การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนด ให้เบิกจ่ายได้เป็นต้น	โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	แนวทางการจัดหลักสูตรอบรมให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น
การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตร มีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรม ได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	หลักสูตรภายนอก บางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอก ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน	การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบ ข้อมูลหลักสูตร อบรมภายนอก ไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร	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 บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	12 (3 x 4)	ควบคุม	กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O2 สามารถดำเนินการจัดหลักสูตร อบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน แผนฝึกอบรมได้บางส่วน เนื่องจาก ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	12 (3 x 4)	ควบคุม	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวนเพื่อปรับแผนเป็นระยะให้ สอดคล้องกับนโยบาย/มาตรการของรัฐบาล
		O3 ความสอดคล้องกับแนวทางการ พัฒนาสมรรถนะข้าราชการหรือความ ต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่มี ความรู้ ทักษะแตกต่างกัน	1 (1 x 1)	ควบคุม	ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)
		O4 การจัดฝึกอบรมไม่สามารถ ดำเนินการได้ตามแผนฝึกอบรมที่กำหนด	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมประจำปี
		O5 โอกาสของบุคลากร สศช. บางส่วน ในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจใน การพัฒนาตนเอง	2 (2 x 1)	ควบคุม	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต และประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail all user

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O6 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรหลักของ สศช. บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม
		O7 โอกาสบุคลากร สศช. ในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม
	การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	O8 บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	12 (3 x 4)	ควบคุม	กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและบุคลากร สศช. ที่ชัดเจน
		O9 หลักสูตรภายนอกบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการและไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	1 (1 x 1)	ควบคุม	ติดตามประเมินผลหลักสูตรที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม
		O10 การส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอก ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผน	4 (2 x 2)	ควบคุม	กำหนดเป้าหมายจำนวนหลักสูตรและจำนวนคนที่จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและหลักสูตรอื่นๆ
		O11 การแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. รับรู้ รับทราบข้อมูลหลักสูตรอบรมภายนอกไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกหลักสูตร	1 (1 x 1)	รับความเสี่ยงไว้	รวบรวมหลักสูตรภายนอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบสำหรับใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดหลักสูตรอบรมของ สศช.
		O12 บุคลากร สศช. บางส่วน ขาดโอกาสในการรับรู้ ร่วมคิด และตัดสินใจในการพัฒนาตนเอง	2 (2 x 1)	ควบคุม	เพิ่มโอกาสและช่องทางการรับรู้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินทราเน็ตและ e-mail all user

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรง ของผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับ ความเสี่ยง
		O13 การตัดสินใจในการพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรภายนอก บางครั้งยังเป็นของผู้บริหารระดับสูง	4 (2 x 2)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม
		O14 บุคลากร สศช. บางส่วนขาดโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะตามความจำเป็น	9 (3 x 3)	ควบคุม	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์ เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	F1 การเบิกค่าใช้จ่ายในการอบรม เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ค่าตอบแทนจะสูงกว่าอัตราปกติที่ระเบียบกำหนดให้เบิกจ่ายได้ เป็นต้น	6 (2 x 3)	ควบคุม	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ
	การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก	F2 หน่วยงานและสถาบันภายนอกที่จัดหลักสูตรอบรมมีมากขึ้น และบางหลักสูตรมีค่าลงทะเบียนค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถส่งผู้เข้าอบรมได้มากพอภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	4 (2 x 2)	ควบคุม	รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรม และกั้นงบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้าอบรม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / ระเบียบ (Compliance Risk : C)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	C1 การจัดหลักสูตรอบรมไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	4 (1 x 4)	ควบคุม	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมทุกขั้นตอน โดยยึดตามระเบียบที่กำหนด
การดำเนินการที่เสี่ยงต่อการทุจริต (Fraud and Corruption Risk : FC)	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ สศช. ดำเนินการเอง (In – house Training Program)	FC1 การให้และรับของขวัญ และผลประโยชน์ของข้าราชการพลเรือน และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	9 (3 x 3)	ควบคุม	เจ้าหน้าที่ศึกษาและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามและ 7 ประเภทของของขวัญหรือผลประโยชน์อื่นใดให้เข้าใจถ่องแท้

ตารางที่ 3.5.3 : แผนปฏิบัติการกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
○1	กำหนดแนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการและ บุคลากร สศช. ที่ชัดเจน	การจัดหลักสูตร อบรมตรงตามความ ต้องการพัฒนา บุคลากรของ สศช.														พบ.สศช.
○2	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีของ สศช. และ กำหนดให้มีการทบทวนเพื่อ ปรับแผนเป็นระยะให้ สอดคล้องกับนโยบาย/ มาตรการของรัฐบาล	สามารถนำแผนไปสู่ การปฏิบัติได้อย่าง เป็นรูปธรรม														พบ.สศช./ คณะกรรมการพัฒนา บุคลากรและคัดเลือก ผู้สมัครรับ ทุนการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ของ สศช.
○3	ดำเนินการสำรวจความ ต้องการในการฝึกอบรม ประจำปี และวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)	สรุปความต้องการฝึ อบรมของบุคลากร สศช. และความ จำเป็น ในการฝึกอบรม														พบ.สศช./ ทุกสำนัก/กลุ่มงาน
○4	จัดทำแผนปฏิบัติการในการ จัดฝึกอบรมประจำปี	มีแผนปฏิบัติการ จัดอบรมที่มี														พบ.สศช.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
		กำหนดระยะเวลา การอบรม กลุ่ม เป้าหมาย และ ค่าใช้จ่าย														
O5	เพิ่มโอกาสและช่องทางการ รับรู้ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัด หลักสูตรอบรมผ่านทาง อินเทอร์เน็ตและประชาสัมพันธ์ หลักสูตรทาง e-mail all user	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร การจัดหลักสูตร อบรมอย่างทั่วถึง														พบ.สศช./ปชส./IT
O6	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อ ประกอบการพิจารณา และตรวจสอบคุณสมบัติ ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุป เสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา คัดเลือกผู้เข้าอบรม ในแต่ละหลักสูตร														พบ.สศช./ฝจท.
O7	จัดทำข้อมูลประวัติการ ฝึกอบรมรายบุคคลให้ สมบูรณ์ เพื่อประกอบการ พิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้เข้า อบรมในแต่ละ หลักสูตรเป็นไป เป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสม														พบ.สศช.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									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.														พบ.สศช.
○9	ติดตามประเมินผลหลักสูตร ที่ส่งบุคลากรเข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบ การพิจารณา ส่งผู้เข้าอบรม หลักสูตรภายนอก ในครั้งต่อไป														พบ.สศช.
○10	กำหนดเป้าหมายจำนวน หลักสูตรและจำนวนคนที่ จะต้องส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละปี โดยแยกเป็นหลักสูตรหลักที่ จำเป็นต้องส่งผู้เข้าอบรมและ หลักสูตรอื่นๆ	สศช. สามารถ ส่งบุคลากรอบรม หลักสูตรภายนอกได้ ตามความจำเป็น														พบ.สศช.
○11	รวบรวมหลักสูตรภายนอกและ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ สำหรับ ใช้เป็นข้อมูลและ แนวทางการจัดหลักสูตรอบรม ของ สศช.	มีข้อมูลประกอบ การหลักสูตรอบรม ของ สศช. ในระยะ ต่อไป														พบ.สศช.
○12	เพิ่มโอกาสและช่องทาง การรับรู้ โดยการเผยแพร่	บุคลากร สศช. ได้รับรู้ข่าวสาร														พบ.สศช./ปชส./IT

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561									งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจัดหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ตและ e-mail all user	หลักสูตรอบรมภายนอกอย่างทั่วถึง														
O13	จัดทำข้อมูลประวัติฝึกอบรมของบุคลากรให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณาและตรวจสอบคุณสมบัติในขั้นตอนสุดท้ายก่อนสรุปเสนอขออนุมัติตัวผู้เข้าอบรม	มีข้อมูลประกอบการพิจารณาคัดเลือกและส่งผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตร														พบ.สศช./ฝจท.
O14	จัดทำข้อมูลประวัติการฝึกอบรมรายบุคคลให้สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณาส่งผู้เข้าอบรม	การคัดเลือกผู้ที่จะส่งเข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม														พบ.สศช.
F1	ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม และส่งเรื่องให้ฝ่ายการคลังตรวจสอบก่อนขออนุมัติดำเนินการ	การดำเนินการจัดอบรมถูกต้องตามระเบียบราชการ														พบ.สศช./ฝกค.
F2	รวบรวมข้อมูลหลักสูตรภายนอกที่ส่งมายัง สศช. ในปีก่อนๆ และสรุปหลักสูตรที่ควรส่งผู้เข้าอบรมและกัน	สศช. สามารถส่งผู้เข้าอบรมหลักสูตรภายนอกได้ตามความจำเป็น														พบ.สศช.

ประเด็น ความ เสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ปี 2560			ปี 2561								งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค		
	งบประมาณไว้สำหรับส่งผู้เข้า อบรม														
C1	เจ้าหน้าที่ศึกษากฎ ระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด ฝึกอบรมให้เข้าใจถ่องแท้ และ ดำเนินการจัดหลักสูตรอบรม ทุกขั้นตอน โดยยึดตาม ระเบียบที่กำหนด	การจัดอบรมถูกต้อง ตามระเบียบราชการ ไม่มีปัญหาเมื่อมีการ ตรวจสอบใน ภายหลัง													พบ.สศช.
FC1	เจ้าหน้าที่ศึกษาและยึดถือเป็น แนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ของคณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามทุจริตแห่งชาติและ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยาม และประเภทของของขวัญหรือ ผลประโยชน์อื่นใดให้เข้าใจ ถ่องแท้	การให้และรับของ ของขวัญ และ ผลประโยชน์ของ ข้าราชการพลเรือน และเจ้าหน้าที่ ภาครัฐ เป็นแนวทาง ปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ของ คณะกรรมการ ป.ป.ช.													พบ.สศช.