



แผนการบริหารความเสี่ยง

ของ

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. คำชี้แจง	1
2. บทนำ	2
3. แนวทางการบริหารความเสี่ยง	3
4. การกำหนดความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง	3
5. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	5
6. การจัดการความเสี่ยง	5
7. การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง	6
8. แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	10
9. แนวทางการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	14
10. บทสรุป	15

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)

คำชี้แจง

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2550 ภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ตั้งแต่วันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา สำนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายใน และได้นำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานได้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน มีผู้แทนจากหน่วยงานภายในร่วมเป็นคณะทำงานและผู้ตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษาคณะทำงานเพื่อพิจารณาและร่วมระบุความเสี่ยงในระดับหน่วยงานต่างๆ วางหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย คำนวณมาตรการในการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะได้รับความเสียหายให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของสำนักงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

แผนการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ด้วยความร่วมมือของทุกคนในการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของสำนักงานในอนาคต

(นางสุชาดา ชัยมกร)

รองผู้อำนวยการ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ

บทนำ

ความเป็นมา

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) ได้รับคำแนะนำจากสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ใช้ระบบงานในการบริหารจัดการองค์การ 4 ระบบ ประกอบด้วย ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบบริหารจัดการสารสนเทศ

การบริหารงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อาจจะประสบกับความเสี่ยงในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง บุคลากร ระเบียบข้อบังคับ หรือเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย สภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ซึ่งมีโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อใดและเป็นอย่างไร ความเสี่ยงจึงเป็นภาวะคุกคาม เป็นปัญหา อุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรืออาจจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่องค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การดำเนินงาน ประเด็นสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับความเสี่ยง คือความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์เชิงบวกหรือเชิงลบ แต่หากเราสามารถที่จะบริหารและจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ความเสี่ยงจะก่อให้เกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการ การพิจารณาความรุนแรงของความเสี่ยงมีองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ส่วน คือ โอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นของสิ่งที่ไม่พึงประสงค์กับผลกระทบที่ตามมา ประโยชน์ที่พึงได้รับจากการที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม จะเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์และแผนงาน ช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ เข้าใจถึงภัยคุกคามของโครงการ ทำให้แน่ใจว่าความเสี่ยงอยู่ในภาวะควบคุมได้ สนับสนุนให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานในองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดการสื่อสารกันภายในองค์กรมากขึ้น ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นตามมา

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มนุษย์ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เมื่อเราต้องเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ แต่การจะเผชิญกับความเสี่ยงหรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเราต้องเข้าใจความเสี่ยงเสียก่อน เพื่อที่จะได้หาวิธีการที่จะจัดการหรือบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม

สำนักงานตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ จึงได้จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อลดระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดรวมในมิติที่ 4 “ระดับความสำเร็จด้านการกำกับดูแลกิจการ” ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร สพภ. ในไตรมาสที่ 1 และทุกไตรมาสตามลำดับ

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบในการดำเนินงานซึ่งจะเป็นมูลเหตุที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
2. เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์
3. เพื่อค้นหาวิธีการและแนวทางจัดการที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

คำนิยาม

1. ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
2. การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน และการประเมินผลต่อสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งกำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดร่วมในมิติที่ 4 ระดับความสำเร็จด้านการกำกับดูแลกิจการ และการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้องค์การมหาชนต้องมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

ระดับขั้นตอนของความสำเร็จ

1. แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน มีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน ผู้บริหารระดับกลางเป็นคณะทำงาน และฝ่ายอำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีเจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษา
2. กำหนดความเสี่ยงครบทั้ง 4 ด้าน คือ
 - 2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
 - 2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk: O)
 - 2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)
 - 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)
3. การประชุม

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน ได้ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร (Likelihood)

4. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
6. นำเสนอผู้บริหาร
7. สื่อสารภายในองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติ

การกำหนดความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

การกำหนดความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) ได้กำหนดปัจจัยความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk: O)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

สำนักงานจะมีการวิเคราะห์และดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
5. หลักความโปร่งใส (Transparency)
6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
8. หลักนิติธรรม (Rule of Law)
9. หลักความเสมอภาค (Equity)
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จากการกำหนดความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน สำนักงานได้นำความเสี่ยงมาวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
 - S1. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังมีความคลาดเคลื่อน
 - S2. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมไม่ตรงตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์
 - S3. การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบขององค์กรภายนอกที่ร่วมงานกับ สภ. ยังไม่ชัดเจน
 - S4. หน่วยงานยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
 - S5. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมไม่มีความต่อเนื่อง
 - S6. ความไม่ต่อเนื่องของบุคลากร
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk: O)
 - O1. เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และขาดผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย
 - O2. ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน
 - O3. ข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ
 - O4. ผู้มีส่วนได้เสียไม่เข้าใจ/ลังเล/ถอนตัว
 - O5. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการกำหนดขอบเขตโดยละเอียดของงาน (TOR) และการเขียนรายงาน
 - O6. การบริหารโครงการไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน
 - O7. การสื่อสารกับสาธารณชนยังไม่เพียงพอ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)
 - F1. ขาดความเข้าใจในการตั้งงบประมาณดำเนินการ
 - F2. การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน ใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 - F3. การดำเนินการจัดหาล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน ทำให้การจ่ายเงินล่าช้า

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)
- C1. ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ บางประการไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม
 - C2. เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจและไม่ปรับตัวให้เข้ากับกฎ ระเบียบ
 - C3. กฎหมาย ระเบียบภายนอกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก
 - C4. การถูกฟ้องร้องโดยชุมชน
 - C5. เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจในการบริหารสัญญา

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

เพื่อให้ความเสี่ยงของสำนักงานได้รับการพิจารณาแก้ไข ป้องกัน หรือควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด จะต้องนำปัจจัยเสี่ยงที่ได้มาเรียงลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihoods) ปัจจัยเสี่ยงนั้นระดับมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อสำนักงานมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยพิจารณาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร ทักษะคิดและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง ฯลฯ โดยเห็นควรกำหนดให้มีกรวัดและจัดลำดับความเสี่ยงไว้ 5 ระดับ ตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

ประเด็น / องค์ประกอบที่พิจารณา		ระดับคะแนน				
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (I)						
ผลกระทบต่อธรรมาภิบาลขององค์กร	I	1 - 2 ข้อ	3 - 4 ข้อ	5 - 6 ข้อ	7 - 8 ข้อ	มากกว่า 8 ข้อ
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ความแน่นอนในการเกิดความเสียหาย	L	ยากที่จะเกิด	ไม่น่าเกิด	เป็นไปได้ที่จะเกิด	น่าจะเกิด	ค่อนข้างแน่นอนที่จะเกิด

I = Impact

L = Likelihoods

การจัดการความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในการจัดการความเสี่ยง เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง หมายถึง การดำเนินการใดๆ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง หรือยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งอาจต้องทำการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ว่าจะสามารถบรรลุได้หรือไม่
2. การร่วมจัดการ หมายถึง การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงนั้น
3. การลด หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมหรือลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. การยอมรับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

จากการที่ได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ได้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และผลกระทบของความเสี่ยง (I) ต่อกันว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (L) x ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง (I) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงต่ำมาก หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม คะแนนระดับความเสี่ยง < หรือ = 3 คะแนน
2. ระดับความเสี่ยงต่ำ หมายถึงระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงแต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม คะแนนระดับความเสี่ยง 3 – 5 คะแนน
3. ระดับความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ คะแนนระดับความเสี่ยง 6 – 9 คะแนน
4. ระดับความเสี่ยงสูง หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้ คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนน
5. ระดับความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน

การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน ได้ประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาระบุความเสี่ยงและกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงแล้ว ได้ระบุเหตุการณ์และการประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2
การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ (I)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	การตอบสนองความเสี่ยง
1.	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)					
	S1: การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังมีความคลาดเคลื่อน	I = 3	L = 4	12 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	S2: กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมไม่ตรงตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์	I = 3	L = 3	9 ปานกลาง	ต่ำ	การลดความเสี่ยง
	S3: การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบขององค์กรภายนอกที่ร่วมงานกับ สพท. ยังไม่ชัดเจน	I = 2	L = 1	2 ต่ำมาก	ยอมรับ	ยอมรับ
	S4: หน่วยงานยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย	I = 3	L = 5	15 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยงและร่วมกันจัดการ
	S5: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ดำเนินการเป็นรายปี ไม่มีความต่อเนื่อง	I = 3	L = 3	9 ปานกลาง	ต่ำ	การลดความเสี่ยง
	S6: ความไม่ต่อเนื่องของบุคลากร	I = 2	L = 5	10 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
2.	ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk : O)					
	O1: เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และขาดผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย	I = 2	L = 5	10 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	O2: ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน	I = 3	L = 5	15 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	O3: ข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ	I = 3	L = 5	15 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	O4: ผู้มีส่วนได้เสียไม่เข้าใจ/ลังเล/ถอนตัว	I = 2	L = 2	4 ต่ำ	ยอมรับ	ยอมรับ

ตารางที่ 2

การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ (I)	โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย (L)	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	การตอบสนอง ความเสี่ยง
	O5: เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการกำหนดขอบเขตโดยละเอียดของงาน (TOR) และการเขียนรายงาน	I = 2	L = 5	10 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	O6. การบริหารโครงการไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน	I = 1	L = 4	4 ต่ำ	ยอมรับ	ยอมรับ
	O7. การสื่อสารกับสาธารณชนยังไม่เพียงพอ	I = 2	L = 4	8 ปานกลาง	ต่ำ	การลดความเสี่ยง
3.	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)					
	F1 : ขาดความเข้าใจในการตั้งงบประมาณดำเนินการ	I = 2	L = 5	10 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	F2 : การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน ใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	I = 2	L = 5	10 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	F3 : การดำเนินการจัดหาลำช้า ไม่เป็นไปตามแผน ทำให้การจ่ายเงินล่าช้า	I = 2	L = 5	10 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
4.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)					
	C1 : ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ บางประการไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม	I = 3	L = 4	12 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	C2 : เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจและไม่ปรับตัวให้เข้ากับกฎ ระเบียบ	I = 3	L = 5	15 สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง
	C3 : กฎหมาย ระเบียบภายนอกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก	I = 2	L = 2	4 ต่ำ	ยอมรับ	ยอมรับ
	C4. การถูกฟ้องร้องโดยชุมชน	I = 2	L = 2	4 ต่ำ	ยอมรับ	ยอมรับ
	C5. เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจในการบริหารสัญญา	I = 2	L = 1	2 ต่ำมาก	ยอมรับ	ยอมรับ

ตารางที่ 3
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9 S2 S5	12 S1 C1	15 S4 C2 O2 O3
	2	4 S3 C5	6 O4 C3 C4	8 O7	10 S6 O1 O5 F1 F2 F3
	1	2	3	4 O6	5
ระดับผลกระทบ (Impact)					
					โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ตารางที่ 4

แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แนวทางการ ตอบสนองต่อความเสี่ยง (3)	แผนงาน/มาตรการควบคุม (4)	ผู้รับผิดชอบและ ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	กำหนด แล้วเสร็จ (6)
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	S1 : การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ยังมีความคลาดเคลื่อน	การลดความเสี่ยง	มีกิจกรรมในการทบทวนแผนปฏิบัติงานและ ดำเนินงานตามนโยบาย	ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56
	S2 : กำหนดแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมไม่ตรงตามเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์	การลดความเสี่ยง	1. กำหนดแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ประจำปี 2. จัดทำรายละเอียดให้ถูกต้องตามแบบฟอร์ม	ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงาน	มี.ค. 56
	S3 : การกำหนดบทบาทความ รับผิดชอบขององค์กรภายนอกที่ ร่วมงานกับ สพภ. ยังไม่ชัดเจน	ยอมรับ	-	-	-
	S4 : หน่วยงานยังไม่เป็นที่รู้จัก อย่างแพร่หลาย	การลดความเสี่ยง	1. ชี้แจง ทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย 2. จัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มแผนงานสื่อสาร องค์กรและการตลาด	ก.ย. 56
	S5 : แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ดำเนินการเป็นรายปี ไม่มีความ ต่อเนื่อง	การลดความเสี่ยง	จัดทำแผนงานระยะยาว	ผู้บริหารทุกระดับ ผู้รับผิดชอบแผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม	ก.ย. 56
	S6: ความไม่ต่อเนื่องของบุคลากร	การลดความเสี่ยง	มีการทบทวนโครงสร้าง ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้าง ขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ใน ทุกระดับ	ฝ่ายอำนวยการ	มี.ย. 56

ตารางที่ 4

แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แนวทางการ ตอบสนองต่อความเสี่ยง (3)	แผนงาน/มาตรการควบคุม (4)	ผู้รับผิดชอบและ ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	กำหนด แล้วเสร็จ (6)
2. ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินการ (Operation Risk : O)	O1 : เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และขาด ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย	การลดความเสี่ยง	ดำเนินการสรรหา/จ้าง เจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร	ฝ่ายอำนวยการ	ก.ย. 56
	O2 : ขั้นตอนการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน	การลดความเสี่ยง	ชี้แจงทำความเข้าใจการจัดทำแผนปฏิบัติงาน	ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56
	O3 : ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหาร ไม่เพียงพอ	การลดความเสี่ยง	สำรวจ คั่นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ให้ ครบถ้วน	กลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56
	O4 : ผู้มีส่วนได้เสียไม่เข้าใจ/ลังเล/ ถอนตัว	ยอมรับ	-	-	-
	O5 : เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการ กำหนดขอบเขตโดยละเอียดของ งาน (TOR) และการเขียนรายงาน	การลดความเสี่ยง	1. ให้คำแนะนำในการเขียน TOR และการเขียน รายงาน 2. กำกับให้จัดทำ TOR และรายงานให้ถูกต้อง	ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56
	O6 : การบริหารโครงการไม่เป็นไป ตามแผนปฏิบัติงาน	ยอมรับ	-	-	-
	O7: การสื่อสารกับสาธารณชนยังไม่ เพียงพอ	การลดความเสี่ยง	1. จัดทำแผนภาพรวมขององค์กร (Year Plan) เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 2. จัดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรเพื่อ เพิ่มความชัดเจนในการสื่อสาร	กลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56

ตารางที่ 4

แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แนวทางการ ตอบสนองต่อความเสี่ยง (3)	แผนงาน/มาตรการควบคุม (4)	ผู้รับผิดชอบและ ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	กำหนด แล้วเสร็จ (6)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	F1 : ขาดความเข้าใจในการตั้ง งบประมาณดำเนินการ	การลดความเสี่ยง	1. ชี้แจงทำความเข้าใจการตั้งงบประมาณใน แผนปฏิบัติงาน 2. ศึกษาข้อมูลและกำหนดเนื้องานให้ครบถ้วน เพื่อกำหนดวงเงินการดำเนินงานให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณ	ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56
	F2 : การบริหารงบประมาณไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สอดคล้อง กับแผนปฏิบัติงาน ใช้งบประมาณ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การลดความเสี่ยง	1. จัดทำระบบการรายงานการใช้งบประมาณ และความก้าวหน้าการดำเนินงานในระบบ อิเล็กทรอนิกส์ 2. กำกับและเร่งรัดติดตามเป็นระยะ	ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56
	F3 : การดำเนินการจัดหาล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน ทำให้การ จ่ายเงินล่าช้า	การลดความเสี่ยง	1. จัดทำขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง และ ดำเนินการตามขั้นตอน 2. กำกับและเร่งรัดติดตามให้ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงาน	ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มแผนงาน	มิ.ย. 56 ก.ย. 56

ตารางที่ 4

แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แนวทางการ ตอบสนองต่อความเสี่ยง (3)	แผนงาน/มาตรการควบคุม (4)	ผู้รับผิดชอบและ ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	กำหนด แล้วเสร็จ (6)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	C1 : ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ บางประการไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม	การลดความเสี่ยง	ปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ให้ชัดเจน	ฝ่ายอำนวยการ	ก.ย. 56
	C2 : เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจและไม่ปรับตัวให้เข้ากับกฎ ระเบียบ	การลดความเสี่ยง	ศึกษาข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศให้เข้าใจ	กลุ่มแผนงาน	ก.ย. 56
	C3 : กฎหมาย ระเบียบภายนอก อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก	ยอมรับ	-	-	-
	C4. การถูกฟ้องร้องโดยชุมชน	ยอมรับ	-	-	-
	C5. เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจในการบริหารสัญญา	ยอมรับ	-	-	-

แนวทางการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และได้วางแนวทางการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

การติดตามผล

เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเป็นรายไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. การประเมินความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว
2. การตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่อาจจะมีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน โดยประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่างๆ ได้มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้หรือไม่ สามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ มีเหตุการณ์หรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดอย่างไร

การรายงานผล

มีการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะประเมินผล ดังนี้

1. มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่
2. การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด
3. มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ ควรได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานมีแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ที่จะนำไปใช้ในการควบคุม สามารถใช้ในการควบคุมกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
2. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. 2556 ของสำนักงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บทสรุป

การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ถูกต้อง นอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากขึ้นแล้ว ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมอื่นๆ ได้ การตระหนักถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ไขเมื่อเหตุการณ์ผ่านพ้นไปแล้วหรือการแก้ไขที่ปลายเหตุ บางครั้งบางโอกาสก็อาจจะตัดสินใจผิดพลาดไม่ทันต่อเหตุการณ์ทำให้เกิดความล้มเหลวสูญเสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. เจ้าหน้าที่เข้าใจระบบและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
3. ผู้บริหารทุกระดับและเจ้าหน้าที่มีการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปรับปรุงระบบงาน
4. มีการสื่อสารกันทั่วถึงทั้งองค์กร
5. มีการปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร

ข้อจำกัด

1. เจ้าหน้าที่ยังมีไม่ครบตามโครงสร้าง
 2. ยังมีระเบียบ/ข้อบังคับ/ ประกาศ บางประการยังไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม
-

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)

ที่ **34** / ๒๕๕๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน

เพื่อให้การกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายในของสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ มาตรา ๒๘ (๒) แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๐ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ เห็นสมควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน ดังนี้

- | | |
|--|-----------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สพภ. | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยความสะดวก | รองประธานคณะทำงาน |
| ๓. น.ส.ชลิยา อธิระวิทย์เลิศ ผู้ตรวจสอบภายใน | ที่ปรึกษาคณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการอาวุโส กลุ่มแผนงานเศรษฐกิจชุมชน | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการอาวุโส กลุ่มแผนงานพัฒนารุรกิจ | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการอาวุโส กลุ่มแผนงานจัดการองค์ความรู้ | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้อำนวยการอาวุโส กลุ่มแผนงานสื่อสารองค์กรและสื่อสารการตลาด | คณะทำงาน |
| ๘. นางนิพัทธ์ อื้อเศรษฐศักดิ์ เจ้าหน้าที่จัดซื้อและจัดจ้าง | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๙. นางศิริพร เสนามนตรี เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. ระบุปัจจัยเสี่ยงของแต่ละแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม ในปีงบประมาณ
๒. จัดทำรายงานสรุปผลการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับงวดสิ้นสุด

วันที่ ๓๐ กันยายน ของทุกปีงบประมาณ และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณที่ดำเนินการ

๔. จัดทำรายงานการประเมินระบบการควบคุมภายในสำหรับงวดสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายนของปีงบประมาณ ให้ผู้อำนวยการ สพภ. พิจารณา เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๕. ติดตามประเมินผลการจัดวางระบบการควบคุมภายในของ สพภ. ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

๖. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ **27** พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

(นางสุชาดา ชัยมกร)

รองผู้อำนวยการ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบไปด้วย 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

- 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงาน ในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็น มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการ กำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหาร จัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถ ดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง ตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย หลายและมีความแตกต่าง
- 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหา สาธารณะ
- 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้
- 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา / ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไข ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา
- 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ
- 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย /หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกาย หรือ สุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ
- 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

รายละเอียดการประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (I)

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	ความรุนแรง ของผลกระทบ (I)	1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)	5. หลักความโปร่งใส (Transparency)	6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	8. หลักนิติธรรม (Rule of Law)	9. หลักความเสมอภาค (Equity)	10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)											
	S1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังมีความคลาดเคลื่อน	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓				
	S2: กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมไม่ตรงตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓				
	S3: การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบขององค์กรภายนอกที่ร่วมงานกับ สพก. ยังไม่ชัดเจน	I = 2	✓	✓	✓			✓				
	S4: หน่วยงานยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓				
	S5: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมไม่มีความต่อเนื่อง	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓				
	S6: ความไม่ต่อเนื่องของบุคลากร	I = 2	✓	✓		✓			✓			
2	ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk : O)											
	O1: เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และขาดผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย	I = 2	✓	✓					✓			
	O2: ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติยังไม่ชัดเจน	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓				
	O3: ข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓				
	O4: ผู้มีส่วนได้เสียไม่เข้าใจ/สังเก/ถอนตัว	I = 2	✓	✓	✓			✓				
	O5: เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการกำหนดขอบเขตโดยละเอียดของงาน (TOR)	I = 2	✓	✓	✓	✓						
	O6: การบริหารโครงการไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน	I = 1	✓	✓								
	O7: การสื่อสารกับสาธารณชนยังไม่เพียงพอ	I = 2	✓	✓				✓				
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)											
	F1 : ขาดความเข้าใจในการตั้งงบประมาณดำเนินการ	I = 2	✓	✓		✓						
	F2 : การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการ ใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	I = 2	✓	✓		✓						
	F3 : การดำเนินการจัดหาล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน ทำให้การจ่ายเงินล่าช้า	I = 2	✓	✓	✓	✓						
4	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)											
	C1 : ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ บางประการไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
	C2 : เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจและไม่ปรับตัวให้เข้ากับกฎ ระเบียบ	I = 3	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
	C3 : กฎหมาย ระเบียบภายนอกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก	I = 2	✓	✓	✓					✓		
	C4: การถูกฟ้องร้องโดยชุมชน	I = 2	✓	✓				✓		✓		
	C5: เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจในการบริหารสัญญา	I = 2	✓	✓				✓		✓		

ประเด็น / องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (I)					
ผลกระทบต่อธรรมาภิบาลขององค์กร	1 - 2 ข้อ	3 - 4 ข้อ	5 - 6 ข้อ	7 - 8 ข้อ	มากกว่า 8 ข้อ