



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ
พ.ศ. ๒๕๖๙

กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารวิชาการ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตหากเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่าง ๆ ที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไข้ปัญหา การทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกส่วนส่วนราชการ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือการที่คนในองค์กรมีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ได้เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานตามพันธกิจ และเชื่อมโยงกับงานประกันคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่าเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเกิดผลกระทบกับหน่วยงาน จึงได้มีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานในระดับหน่วยงานเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

งานตรวจสอบภายใน

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ ๑ บทนำ

ความเป็นมา	๑
วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
เป้าหมาย วิธีดำเนินการ	๒
ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะได้รับ	๒
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒

บทที่ ๒ กระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการคิดในการบริหารความเสี่ยง	๔
วัตถุประสงค์ของความเสี่ยง	๖
ประเภทของความเสี่ยง	๑๐

บทที่ ๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว	๒๑
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๒๑
ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ	๒๑

บทที่ ๔ การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดผลกระทบ

กลุ่มอำนาจการ	๒๓
กลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา	๒๕
กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ	๒๖
กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	๒๖
กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	๒๗
กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	๒๗

บทสรุปผู้บริหาร

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง หลักเกณฑ์ปฏิบัติการ บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐแล้วรายงานให้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ทราบ ต้องจัดให้มีระบบ ควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น สำนักงานส่งเสริมการ เรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ จึงมีหน้าที่ใน การจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐานและหลัก เกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬได้แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘ กำหนดหน้าที่สำคัญ คือ จัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผล การบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ได้จัดทำแผน บริหารจัดการ ความเสี่ยงสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ปงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดย พิจารณาความเสี่ยงของ ๖ กลุ่มงาน ดังนี้ ๑. กลุ่มอำนวยการ ๒. กลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา ๓. กลุ่ม ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ ๔. กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ๕. กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิต และ ๖. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาแล้วนั้น คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ได้พิจารณาเพื่อสังเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงและการจัดการ ความเสี่ยงแล้ว พบว่า มีความ เสี่ยงที่จะต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริม การเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ดังนี้

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
๑	กลุ่มอำนวยการ ๑.๑ งานบริหาร ทั่วไป - งานอาคาร สถานที่และ ยานพาหนะ ๑.๒ งานบริหาร งบประมาณและ การเงิน	๑. หนังสือราชการล่าช้า/ส่งผิดหน่วยงาน/ ไม่ทันกำหนด ๒. ความประมาทในการใช้รถยนต์ราชการ ๑. การบำรุงรักษาไม่ทั่วถึง ๒. อุบัติเหตุจากการใช้งาน ๑. การเบิกจ่ายล่าช้าไม่เป็นไปตาม ระเบียบ, เอกสารเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนหรือ ข้อมูล ผิดพลาด การอนุมัติไม่เป็นไปตาม ลำดับขั้น ๒. ข้อมูลบัญชีไม่ถูกต้องหรือบันทึกซ้ำซ้อน, บันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน/ ไม่สำรองข้อมูล	๑) จัดทำทะเบียนรับ-ส่งหนังสืออิเล็กทรอนิกส์, ตรวจสอบก่อนส่ง ๒) กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละประเภทหนังสือ ๑) จัดตารางตรวจสอบครุภัณฑ์และ ยานพาหนะประจำเดือน ๒) จัดทำแผนซ่อมบำรุงประจำปี ๑) อบรมเจ้าหน้าที่การเงิน ๒) จัดทำรายงานการตรวจสอบ (Checklist) ๓) จัดเก็บเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๔) จัดทำระบบจัดเก็บเอกสารออนไลน์ กำหนดผู้รับผิดชอบ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	๑.๓ งานบริหาร พัสดุ	๓. รายงานไม่ถูกต้องหรือจัดทำล่าช้าไม่ทันกรอบเวลา, รายงานผิดพลาดหรือไม่ตรงตามระบบ GFMIS, ขาดการตรวจทานจากผู้มีอำนาจก่อนส่ง ๔. ขาดระบบติดตามการใช้จ่ายแบบเรียลไทม์, ไม่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการใช้จ่ายกับแผนงานจริง, การรายงานผลต่อผู้บริหารล่าช้า ๑. ข้อมูลความต้องการพัสดุไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง, แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องกับงบประมาณ ๒. พัสดุสูญหาย/เสื่อมสภาพ/ชำรุดก่อนเวลาโดยไม่มีบันทึกหรือรายงาน ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ ๓. ขาดการบำรุงรักษา ส่งผลให้พัสดุเสื่อมสภาพก่อนเวลา ๔. การตรวจสอบไม่ครบถ้วนหรือไม่ได้ทำภายในเวลาที่กำหนด, ข้อมูลในบัญชีไม่ตรงกับของจริง, ขาดการรายงานผลการตรวจสอบที่เป็นระบบ	๑) จัดทำแผนล่วงหน้า, ตรวจสอบความต้องการ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน ๒) จัดทำทะเบียนพัสดุประจำปี, ตรวจสอบพัสดุทุก ๖ เดือน ๓) จัดอบรมเจ้าหน้าที่พัสดุอย่างสม่ำเสมอ ให้เข้าใจระเบียบใหม่ ๔) ตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างเป็นระบบโดยคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ๕) จัดทำรายงานสินทรัพย์และสถานะครุภัณฑ์ แบบ Real-time เพื่อใช้วางแผนทดแทน
	๑.๔ งานตรวจสอบภายใน	๑. แผนตรวจสอบไม่ครอบคลุมความเสี่ยงที่แท้จริงของหน่วยงาน, ขาดข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ความเสี่ยง, มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแต่ไม่ได้ปรับแผน ๒. รายงานไม่ชัดเจน, ความล่าช้าในการส่งรายงาน, ขาดการติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ๓. หน่วยรับตรวจไม่ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ, ไม่มีระบบติดตามผลที่ชัดเจน, การรายงานผลต่อผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง ๔. บุคลากรมีภาระงานมาก, การขาดการอบรมเพิ่มพูนทักษะ	๑) ใช้มาตรการทางวินัยหรือปรับปรุงเมื่อพบความบกพร่อง เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ๑) จัดทำแผนตรวจสอบล่วงหน้า, ประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญ, ทบทวนและปรับปรุงแผนทุกปี ๒) ใช้แบบฟอร์มรายงานมาตรฐาน, กำหนดเวลาในการจัดส่งรายงาน, จัดทำแบบประเมินคุณภาพการตรวจสอบประจำปี ๓) จัดประชุมผลการดำเนินงานแลกเปลี่ยนผลการประเมินเพื่อการพัฒนาทุกไตรมาส, จัดทำรายงานสรุปสถานการณ์ดำเนินการแก้ไข ๔) จัดอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน, ใช้ (Checklist) มาตรฐาน, จัดตั้งทีมตรวจสอบเฉพาะ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
๒	กลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา - แผนงานและงบประมาณ	๑. ข้อมูลโครงการไม่ครบหรือไม่ตรงกับแผนยุทธศาสตร์, การประมาณการงบประมาณคลาดเคลื่อน ๒. การกำหนดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับงบประมาณ, แผนการใช้จ่ายไม่เป็นไปกรอบเวลา ๓. หน่วยงานในสังกัดรายงานล่าช้า, การวิเคราะห์ผลการใช้จ่ายไม่ครอบคลุม	๑) ประชุมกับหน่วยงานในสังกัดก่อนกำหนดแผน, จัดทำปฏิทินการวางแผนล่วงหน้า ๒) จัดระบบรายงานออนไลน์, กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจน, จัดอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารงบประมาณ ๓) จัดประชุมประสานแผนทุกไตรมาส, ใช้ระบบออนไลน์ในการติดตามความก้าวหน้า, จัดทำ Template มาตรฐานรายงานผล
๓	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ	๑. ข้อมูลผู้เรียนไม่ครบถ้วน / ข้ำซ้อน / ไม่ตรวจสอบสิทธิ์ก่อนการรับสมัคร ๒. ผู้เรียนขาดเรียน / ขาดอุปกรณ์/ ครูผู้สอนมีภาระงานสูง ๓. ความล่าช้าในการออกใบรับรอง/ข้อมูลผู้เรียนในระบบไม่ตรงกับข้อมูลทะเบียน ๔. ขาดระบบติดตามผลการศึกษาต่อ / การทำงานของผู้สำเร็จการศึกษา/ผู้เรียนไม่ตอบแบบสอบถาม/ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง	๑) ใช้ระบบการรับสมัครออนไลน์/พัฒนาระบบเทียบโอนผลการเรียนและข้อมูลคุณวุฒิแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๒) จัดระบบติดตามการเรียนของผู้เรียน/สร้างเครือข่ายสถานประกอบการเป็นแหล่งฝึก ๓) ใช้ระบบพิมพ์วุฒิปัตร์อัตโนมัติ/จัดทำทะเบียนออกวุฒิอัตโนมัติ ๔) จัดตั้งระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่า / จัดกิจกรรมศิษย์เก่าสัมพันธ์ / สอบถามการประกอบอาชีพหลังสำเร็จ
๔	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	๑. ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนในการให้ข้อมูล, วิเคราะห์ความต้องการไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ๒. เนื้อหาหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการจริงขาดผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาเนื้อหา, ไม่มีระบบรับรองคุณภาพของหลักสูตร ๓. ผู้เรียนเข้าร่วมน้อย, ขาดระบบติดตามผลผู้เรียนหลังจบกิจกรรม, ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ไม่ถูกรวบรวมในระบบกลาง ๔. ขาดระบบสนับสนุนและติดตามเครือข่าย, วิทยากรไม่ผ่านการอบรมมาตรฐานและขาดทักษะเทคโนโลยี ๕. ข้อมูลจากพื้นที่รายงานข้อมูลล่าช้า / ไม่ครบถ้วน, ไม่มีระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงทุกหน่วย, การรายงานผลไม่ตรงตามตัวชี้วัด	๑) จัดทำแบบสำรวจออนไลน์, ประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อปรับปรุงข้อมูลทุก ๖ เดือน ๒) สำรวจแนวโน้มอาชีพและทักษะใหม่ (New Skill) ,ปรับปรุงหลักสูตรทุกปี ๓) จัดอบรมวิทยากรด้านการสอนผู้ใหญ่, ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรม, จัดกิจกรรมเสริมแรงจูงใจ ๔) ใช้ระบบออนไลน์เก็บผลประเมิน, จัดทำคู่มือการวัดและประเมินผลผู้เรียน ๕) จัดอบรมและรับรองมาตรฐานวิทยากร, จัดประชุมเครือข่ายวิทยากรทุกปี, พัฒนาฐานข้อมูลเครือข่ายการเรียนรู้ ๖) จัดทำรายงานผลผ่านระบบออนไลน์, จัดทำ Template มาตรฐานรายงาน

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
๕	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	๑. กิจกรรมไม่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย, กิจกรรมซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๒. การเข้าถึงการเรียนรู้ไม่ทั่วถึง, ขาดการติดตามผลการเรียน ๓. การประเมินไม่ตรงตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน, ขาดระบบติดตาม	๑) ประชุมบูรณาการแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, สำรวจความต้องการเฉพาะกลุ่ม ๒) จัดทีมสนับสนุนด้านเทคนิค, จัดอบรมทักษะดิจิทัลสำหรับครูและผู้เรียน ๓) ใช้ระบบติดตามผลออนไลน์, จัดทำแลเลตฟอร์มประเมินกิจกรรมมาตรฐาน
๖	กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษา	๑. ตัวชี้วัดไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม ๒. ข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ทันเวลา ๓. รายงานข้อมูลไม่ครบ, ขาดการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์ ๔. การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรฐานการประเมิน	๑) จัดทำแผนประจำปีล่วงหน้า, ทบทวนและปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรม ๒) จัดทำแบบฟอร์มรายงานมาตรฐาน, พัฒนาระบบรายงานออนไลน์ ๓) จัดอบรมและพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่, พัฒนาระบบฐานข้อมูล ๔) จัดประชุมชี้แจงข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานในพื้นที่, จัดระบบติดตามผลการปรับปรุงแก้ไข

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ จึงได้เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ เพื่อพิจารณาอนุมัติ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬจะได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมา

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดในเรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศ ต่างๆมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ มีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงภายในและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถ ปฏิบัติงานในภารกิจหลักหรืองานบริการที่สำคัญอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนสามารถ ปฏิบัติงานในสถานะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อสามารถเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานได้ ดังนั้นการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญอันจะ ส่งผลต่อระบบการบริหารงานและการให้บริการอันก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานในอนาคตของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ มีทักษะ และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬอย่างต่อเนื่อง

๒. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทราบวิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

๔. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

เป้าหมาย

๑. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
๒. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

วิธีการดำเนินการ

๑. ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน
 ๒. ระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
 ๓. เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด
- บึงกาฬ
๔. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและรายงานผลต่อกรมส่งเสริมการเรียนรู้

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้รับ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่ได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
 ๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
 ๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน
 ๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผล
- การปฏิบัติงาน
๕. การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

บทที่ ๒

กระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ มีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจากพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

ปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรเพื่อป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และจัดการความเสี่ยง สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬสนับสนุนให้หน่วยงานภายในองค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานในองค์กรยอมรับได้ รวมไปถึงกำหนดกรอบการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการคิดในการบริหารความเสี่ยง

การให้ความหมายของความเสี่ยง จะมีความแตกต่างกันระหว่างความเสี่ยง กับปัญหา ประเภทของความเสียหาย โดยจะใช้อ้างอิงจากหนังสือ “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา” สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย (ผู้เชี่ยวชาญศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประณพวงศ) ดังนี้

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ในอนาคต ที่มีความไม่แน่นอน (Uncertain) มีโอกาสเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (Probability/Likelihood) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ (Impact/ Consequence) ก่อให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย ล้มเหลว ต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้

$$\text{ความเสี่ยง (Risk)} = \text{โอกาสเกิด (Probability / Likelihood)} \\ \times \text{ผลกระทบ (Impact / Consequence)}$$

ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยง (Risk) กับ ปัญหา (Problem)

รายการ	ปัญหา (Problem)	ความเสี่ยง (Risk)
นิยาม (ความหมาย)	ช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็อยู่ กับสิ่งที่ต้องการจะเป็น / คาดหวัง	เหตุการณ์ในอนาคต ที่มีความไม่แน่นอน (uncertain) มีโอกาสเกิดขึ้น หรือไม่ เกิดขึ้นก็ได้ (Probability /Likelihood) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิง ลบ (Impact /Consequence) ก่อให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย ล้มเหลวต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้
เปรียบเทียบลักษณะตามกรอบเวลา (ปัจจุบัน) และตามนิยาม (โอกาส เกิดเหตุการณ์ และผลกระทบ)	๑ . เกิดเหตุการณ์อยู่ในปัจจุบัน (โอกาสเกิด ๑๐๐%) ๒. ได้รับผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย / ความเสียหายแล้วในปัจจุบัน	๑. ยังไม่เกิดเหตุการณ์ขึ้นในปัจจุบัน หรืออาจเคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต (แต่ปัจจุบันยังไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น)

		๒. มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ๓. ยังไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ ยังไม่ เกิดความสูญเสีย /เสียหายในปัจจุบัน
การบริหารจัดการ/ ตอบสนอง	บริหารจัดการเชิงรับ (แก้ไขปัญหา) ๑. ใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ผ่านกลไกการบริหารจัดการองค์กรตามสายการบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาและระดับความรุนแรงของปัญหา ๒. จัดการที่รากสาเหตุ (Root Cause) ของปัญหา ๓. สามารถดำเนินการจัดการและแก้ไข ปัญหาได้โดยทันที	๑. บริหารจัดการเชิงรุก (ป้องกัน เตรียมพร้อมรับมือ) ๒. ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ๓. สามารถดำเนินการจัดการ กำกับ ดูแล มีระบบควบคุมภายในที่ดี ตอบปัจจัย เสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) ที่สำคัญ รวมถึงระบบตอบสนองที่ดี ที่มีประสิทธิภาพ เมื่อ ความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถรับมือได้ ยอมรับได้ (เนื่องจากความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ดังนั้นจึงควรวิเคราะห์ และพิจารณาการจัดการอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อไม่เป็นการใช้ทรัพยากรที่ขาดประสิทธิภาพมากเกินไปจนความจำเป็น)

ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	ตุลาคม ๖๘	งานตรวจสอบภายใน
๒. เข้าร่วมอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	ตุลาคม ๖๘	งานตรวจสอบภายใน
๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ๓.๑ วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ๓.๒ ประเมินความเสี่ยง ๓.๓ จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง	พฤศจิกายน – ธันวาคม ๖๘	งานตรวจสอบภายใน
๔. เสนอแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ	มกราคม ๖๙	งานตรวจสอบภายใน
๕. เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ บนเว็บไซต์หน่วยงาน	มกราคม ๖๙	งานตรวจสอบภายใน
๖. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	ตุลาคม ๖๘ - กันยายน ๖๙	งานตรวจสอบภายใน

๗. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (อย่างน้อย ๒ ครั้ง)	ตุลาคม ๖๘ - กันยายน ๖๙	งานตรวจสอบภายใน
๘. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาเห็นชอบ	ตุลาคม ๖๘ - กันยายน ๖๙	งานตรวจสอบภายใน
๙. เผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน	ตุลาคม ๖๘ - กันยายน ๖๙	งานตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์ของความเสี่ยง

๑.๑ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑.๑.๑ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร

๑.๑.๒ เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๑.๑.๓ เพื่อให้องค์กรมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทนและ/หรือระบบความดีความชอบของหน่วยงาน ที่นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล

๑.๑.๔ เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๑.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน ดังนี้

๑.๒.๑ ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๑.๒.๒ ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๑.๒.๓ ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๑.๒.๔ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑.๒.๕ จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

๑.๓ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

๑.๓.๑ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๑.๓.๒ จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงและตามหลักเกณฑ์การประเมินผลของกระทรวงการคลังในระยะเวลา ๕ ปี

๑.๓.๓ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

๑.๔ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

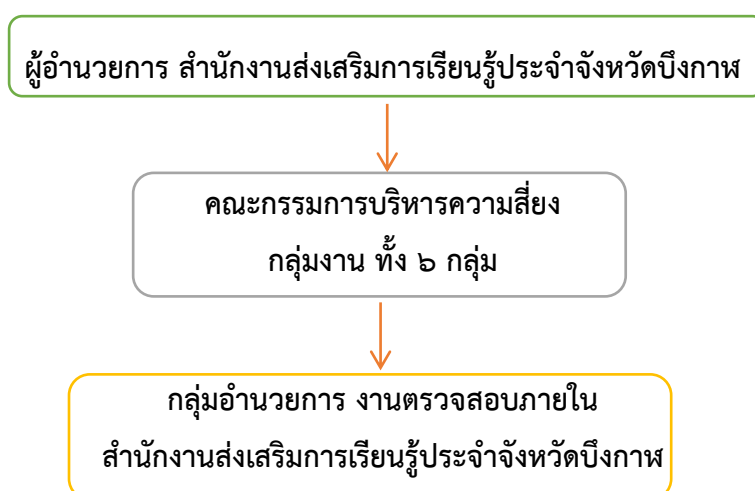
คือระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเปี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับจากเกณฑ์หรือดัชนีวัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ดังนั้น การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีตัวเดียวกันกับการวัดวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มรายได้ ๕ % ภายใน ๒ ปี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดไว้ในอัตรา ๔% - ๖% โดยช่วงอัตราส่วนที่กำหนดไว้นี้ถือเป็นระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการตั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กันและวางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้เป็นแนวทางเดียวกันกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การปฏิบัติการภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจเพิ่มขึ้นว่าองค์กรยังคงมีความเสี่ยงที่ยอมรับได้และจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างแน่นอน

๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยง การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีความสำคัญมากเนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานระดับองค์กรและระดับนโยบายได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์กร ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุดเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬปรากฏตามภาพ ดังนี้



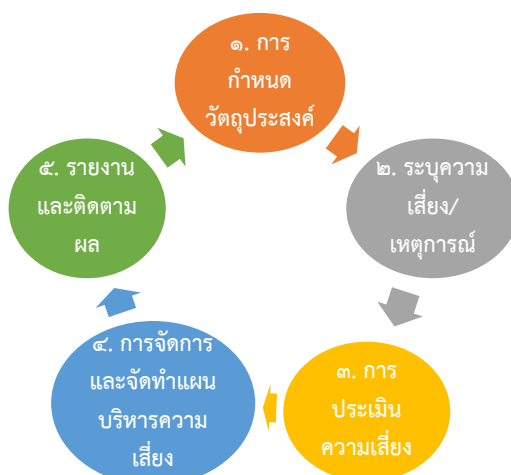
แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้บริหาร	- กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน - กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง - อำนวยการ เสนอแนะให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง - ควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจการจัดตั้งองค์กร
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามคำของบประมาณ - อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัด - ผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
งานตรวจสอบภายใน สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดบึงกาฬ	- ระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง - ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหาร
บุคลากรในหน่วยงาน สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดบึงกาฬ	- ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ



ประเภทของความเสี่ยง (Risk Category)

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category) โดยทั่วไปนิยมจัดเป็น ๔ ประเภท หรือ ๖ ประเภทได้แก่

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียด (ตัวอย่าง)
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) “S”	๑. เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร สวนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้บั่นทอนความสำเร็จหรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ๒. เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอก ๓. เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อน ล้าชานำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง ตัวอย่างความเสี่ยง ๑) ความสามารถองค์กร / การปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง (ทั้งในมิติคุณภาพ และมีระยะเวลา/ความรวดเร็ว) ๒) ความล่าช้าในการตัดสินใจเชิงนโยบาย / โครงการยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ทั้งหลักสูตร การเรียนรู้ การประเมิน ไม่ตอบสนองความต้องการ ผู้เรียนในอนาคต
๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) “F”	๑. เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการเงินและฐานะทางการเงินขององค์กร โดยส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณ การเงิน การบัญชีที่มีความผิดพลาด คลาดเคลื่อน ขาด ประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ๒. เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ ตัวอย่างความเสี่ยง ๑) เสถียรภาพทางการเงินลดลง (ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย) ๒) องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ ๓) นโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ล้าช่า ผิดพลาด ๔) เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ ๕) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ๖) การเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ ๗) ห้องเรียน / Facility Utilization ต่ำ/เสียหาย/เสื่อมสภาพเร็ว จากการใช้งานผิดวิธี

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียด (ตัวอย่าง)
๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) “O”	๑. เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามภารกิจงานประจำขององค์กร ทำให้เกิด ความผิดพลาด บกพร่อง ติดขัด หยุดชะงัก ลาช้า สูญเสีย/เสียหายหรือไม่สามารถดำเนินการต่อได้ ๒. เป็นความเสี่ยงที่เกิดเนื่องจากกระบวนการ กระบวนการ ปฏิบัติงาน เครื่องมือ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการ ทำงาน ๓. เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของ ทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ ข้อมูลสารสนเทศ กำลังคน วิธีการ และ ประสิทธิภาพในการดำเนินการ ตัวอย่างความเสี่ยง ๑) หน่วยงานไม่มีสิ่งที่ดึงดูดให้บุคลากรมีความสามารถสูงมา สมัคร ๒) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงลาออก ๓) เกิดการทุจริตในการปฏิบัติงานจากระบบงานสำคัญที่มีของ โหว ๔) ระบบ/กระบวนการสำคัญเกิดการหยุดชะงัก/ ผิดพลาด / คลาดเคลื่อน ๕) ระบบสารสนเทศในการให้บริการที่สำคัญล่มเป็นระยะ เวลานาน ๖) ข้อมูลสำคัญรั่วไหล สูญหาย
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ (Legal Risks) “L”	๑. เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ขอบบังคับ รวมถึง มาตรฐาน การดำเนินงาน จรรยาบรรณ ความคาดหวังของ สังคม และ สาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาลต่าง ๆ ๒. เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำนิติกรรมสัญญา ตัวอย่างความเสี่ยง ๑) การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ๒) เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ขอบบังคับ (ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ / ด้านการเงิน /ด้านกฎหมาย / ด้าน การปฏิบัติงาน) ๓) การดำเนินงานที่ไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา ๔) กระบวนการดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง ๕) เกิดการที่ปฏิบัติหย่อนยานความมาตรฐานที่กำหนด ๖) ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบ ใหม่

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียด (ตัวอย่าง)
	๗) องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย
๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (Technology Risks) “T”	๑. เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ บั่นทอนต่อ ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ๒. ส่งผลต่อการรับรู้ความรู้สึก ความเข้าใจ และมุมมองที่มีต่อองค์กร ตัวอย่างความเสี่ยง ๑) ความเสี่ยงเกิดจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ และการสื่อสารอันอาจก่อให้เกิดความเสียหาย เนื่องจาก ข้อมูลถูกทำลายความเสี่ยงจากผู้บุกรุกข้อมูลเพื่อการโจรกรรม ข้อมูลที่สำคัญ การลักลอบเข้ามาเปลี่ยนแปลงข้อมูล ๒) ความเสี่ยงเกิดจากระบบการทำงานของโปรแกรมต่าง ๆ เช่น การใช้โปรแกรมที่ไม่มีการอัปเดตให้ทันสมัย
๖. ความเสี่ยงด้านความ น่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risks) “R”	๑. เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ บั่นทอนต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ๒. ส่งผลต่อการรับรู้ ความรู้สึก ความเข้าใจ และมุมมองที่มีต่อองค์กร ตัวอย่างความเสี่ยง ๑) ความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชนนำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบ ๒) ขาวเชิงลบขององค์กรแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ๓) นักศึกษาและบุคลากรขาดความรับผิดชอบและความรู้เท่าทันในการใช้สื่อจนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ๔) ขาวลือเชิงลบ (Rumor) แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

บทที่ ๓

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

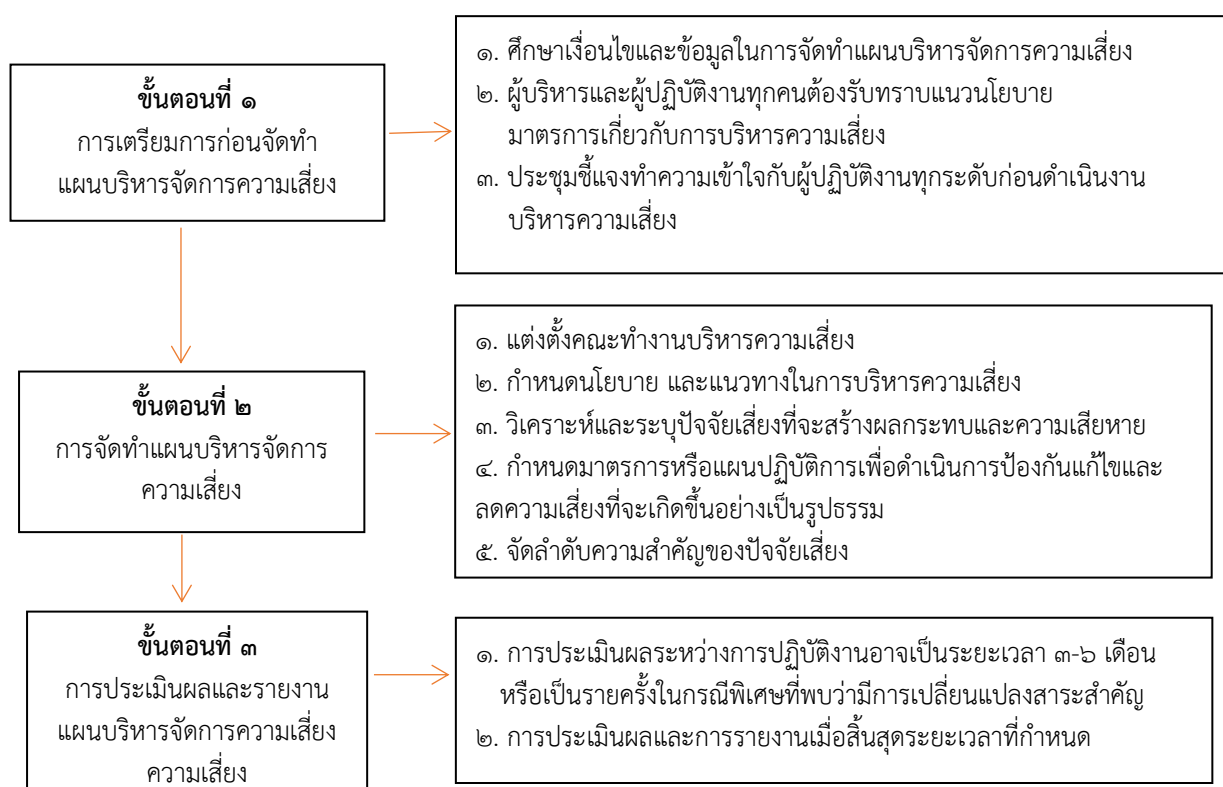
วิธีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การกำกับดูแลตนเองที่ดี การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจุดเน้นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร งานตรวจสอบภายใน สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ จึงกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กลุ่มงานในสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง แบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

๑. ขั้นเตรียมการก่อนจัดทำจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ขั้นตอนการจัดทำจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ขั้นการประเมินผลและรายงานผลการจัดทำจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการก่อนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ศึกษาเงื่อนไขและข้อมูลในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์และจุดเน้นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึง

เหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ๕ ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรายงานและติดตามผล ซึ่งทั้ง ๕ ขั้นตอน จะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน โดยมีกรอบแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนงานโครงการ

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้

จากความหมายของความเสี่ยงที่ได้ทราบกันแล้วว่า หมายถึงสิ่งใดก็ตามที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ดังนั้นในขั้นตอนแรกจึงควรที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดก่อน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะต้อง “SMART” ดังต่อไปนี้

Specific : (ชัดเจน) มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน

Measurable : (วัดได้) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Achievable : (ปฏิบัติได้) สามารถทำให้บรรลุผลได้

Reasonable : (สมเหตุสมผล) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Time constrained : (มีกรอบเวลา) มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน

สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ แบ่งออกตามระดับได้ ดังนี้

◇ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานหลัก (แผนของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ) โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

◇ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มงาน จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มงานและสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของกลุ่มงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีกรอบแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มงาน

๒. การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยงควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (Risk) และปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ ๑ ก่อนการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้

๑. ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๒. การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน

๓. การจัดทำ Work shop ของบุคลากรในหน่วยงาน

๔. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก

๕. การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน

๖. วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น ๔ ด้านดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ซึ่งความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์

๓. การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับ

ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น

(๑) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นการเกิดที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

(๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่าง ๆ ดังนี้ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

โอกาสเกิด (Likelihood)	
๕	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป)
๔	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ ๑๐)
๓	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๕)
๒	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ ๓)
๑	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (ไม่เกิดขึ้นเลย)

เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกละเลยข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาลหรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์การตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่องและสังคมให้ความสนใจ มีการร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
๓	- หน่วยตรวจสอบภายใน/ภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
๒	- มีคนร้องเรียนแจ้งเบาะแส
๑	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน/เริ่มมีคนกังวลและสอบถามข้อมูล

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
สูงมาก (๕)	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
สูง (๔)	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
ปานกลาง (๓)	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
น้อย (๒)	๒	๔	๖	๘	๑๐
น้อยมาก (๑)	๑	๒	๓	๔	๕

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้ว ควรนำความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูงมาเร่งจัดการก่อนข้ออื่น ๆ

ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงมีโอกาสดังกล่าวได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ ในกรณีมีงบประมาณกำลังคนหรือเวลาจำกัด การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย

๔. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Responses)

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ ๓ และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงหรือแผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลงหรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย เป็นต้น

กลยุทธ์ง่าย ๆ ใช่ง่าย สำหรับจัดการความเสี่ยง มี ๔ แบบ รวมเรียกว่า 4T'STRATEGIES

๑. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ก็ควรติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

๒. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

๓. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

๔. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทนการดำเนินการเองหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น จากนั้นทำการคิดแผนการจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยที่แผนการจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ไขปัญหาก็ได้หลายสาเหตุหรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกันสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการมากกว่า ๑ แผนได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามไม่มีกฎตายตัวว่าควรจะทำแผนใดบ้าง เพราะขึ้นกับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผนมาใช้ควรคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ดังนี้

- แผนการจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพในการลดควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล

- พึงระวังว่าแผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมาหรือทำให้งานหยุดชะงัก

การกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงจะเป็นการกำหนดวิธีการที่จัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นให้ลดลง โดยนำระดับความเสี่ยงมากำหนดลงในแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๗ – ๒๕ คะแนน

ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐ – ๑๖ คะแนน

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๔ – ๙ คะแนน

ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๓ คะแนน

◊ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๗ – ๒๕ คะแนน) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์ การลด ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

◊ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๐-๑๖ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์ การลด ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

◊ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลือง (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๔ – ๙ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

◊ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่างน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๓ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใด ๆ

กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

๕. การรายงาน และติดตามผล

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า

๑. แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด

๒. ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง

๓. ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

๔. มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์ สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทัน่วงที โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมดำเนินการเป็นรายไตรมาส และในกรณีพิเศษหากพบว่ามีเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

๒. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) เป็นการประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้หรือในกรณีพิเศษการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ จะใช้หลักการประเมินตนเอง (Self Assessment) โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใด ส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง และผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงานหรืออาจจะทำการตรวจสอบ ตามคำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการบริหารความ

เสี่ยง ขอบเขตความถี่ในการประเมินจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยง และประสิทธิผลของการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานในการประเมินคณะกรรมการจะประเมินผล ดังนี้

- มีการปฏิบัติตามมาตรการ กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่
- การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่
- มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจแก้ไขหรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

๑. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
๒. ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
๓. ขาดการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
๔. ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับกลาง
๕. มองทุกอย่างเป็นอุปสรรคหรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์
๖. การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการหรือบริหารองค์กร
๒. ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
๓. นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
๔. ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา

ปัจจัยสำคัญที่การบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จ

๑. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
๒. การใช้คำที่ทำให้เข้าใจแบบเดียวกัน
๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
๔. การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยง
๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง
๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

บทที่ ๔ การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง
ที่มีโอกาสเกิดและเกิดผลกระทบ

การให้คะแนนความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

ที่	กลุ่มที่มีความเสี่ยง	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่มีอยู่	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
๑	กลุ่มอำนาจการ ๑. บริหารงานทั่วไป	๑) การรับ-ส่งหนังสือราชการงานสารบรรณ ๒) การจัดประชุม/บันทึกมติ/ติดตามผลการประชุม ๓) การบริหารอาคารสถานที่และยานพาหนะ	๑) หนังสือราชการสูญหาย ล่าช้า หรือส่งผิดหน่วยงาน / การลงทะเบียนเอกสารไม่ครบถ้วน ๒) เอกสารประกอบการประชุมไม่ครบถ้วน/มติที่ประชุมไม่ถูกติดตามหรือไม่ดำเนินการตามกำหนด ๓) การบำรุงรักษาไม่ทั่วถึง/อาคารชำรุดไม่มีการตรวจสอบตามรอบเวลา,อุบัติเหตุจากการใช้งาน	๓ ๓ ๒	๔ ๓ ๕	๑๒ ๙ ๑๐	สูง ปานกลาง สูง
๒	กลุ่มอำนาจการ ๒. งานบุคคล ๒.๑ ค่าตอบแทนพนักงานราชการ ๒.๒ งานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ๒.๓ งานส่งเสริมและรักษาวินัย	๑) การทบทวนโครงสร้างตำแหน่งและอัตราค่าตอบแทนของพนักงานราชการ และเสนอความต้องการจำเป็นไปยังกรมส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ ๒) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ๓) การจัดระบบและแนวปฏิบัติ นโยบายระเบียบ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	๑) ข้อจำกัดด้านโครงสร้างตำแหน่งและเงินค่าตอบแทนพนักงานราชการกลุ่มบริหารทั่วไป บุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ๒) พนักงานราชการที่มีความสามารถ มีทักษะและความรู้สูงอาจจะลาออก ๓) หน่วยงานไม่มีเครื่องมือที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานราชการแต่ละตำแหน่ง ๔) ผู้ปฏิบัติขาดทักษะและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๕) ขาดข้อมูลเพื่อพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน ๖) พนักงานราชการขาดความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานราชการที่ชัดเจนหรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	๒ ๓ ๓	๓ ๓ ๓	๖ ๙ ๙	ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง
๓	กลุ่มอำนาจการ ๓. งานบริหารการเงิน	๑) การรับ-จ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย / เงินอุดหนุน ๒) การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย / การบันทึกบัญชี ๓) การจัดทำรายงานทางการเงิน / งบทดลอง / งบประมาณ ๔) การตรวจสอบ / ติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ	๑) การเบิกจ่ายล่าช้า ไม่เป็นไปตามระเบียบ, เอกสารเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนหรือข้อมูลผิดพลาด การอนุมัติไม่เป็นไปตามลำดับขั้น ๒) ข้อมูลบัญชีไม่ถูกต้องหรือบันทึกซ้ำซ้อน,ระบบบันทึกบัญชีไม่ทันสมัย / ไม่สำรองข้อมูล ๓) รายงานไม่ถูกต้องหรือจัดทำล่าช้าไม่ทันกรอบเวลา, รายงานผิดพลาดหรือไม่ตรงตามระบบ GFMS, ขาดการตรวจทานจากผู้มีอำนาจก่อนส่ง ๔) ขาดระบบติดตามการใช้จ่ายแบบเรียลไทม์, ไม่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการใช้จ่ายกับแผนงานจริง, การรายงานผลต่อผู้บริหารล่าช้า	๓ ๓ ๒ ๓	๔ ๕ ๔ ๓	๑๒ ๑๕ ๘ ๙	สูง สูงมาก ปานกลาง ปานกลาง

การให้คะแนนความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

ที่	กลุ่มที่มีความเสี่ยง	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่มีอยู่	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
๔	กลุ่มอำนวยการ ๔. งานบริหารพัสดุ	๑) การวางแผนและจัดทำแผนการจัดซื้อ / จัดจ้างประจำปี ๒) การเก็บรักษา/บันทึกบัญชีพัสดุ ๓) การตรวจสอบพัสดุประจำปี	๑) ข้อมูลความต้องการพัสดุไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง, แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องกับงบประมาณ ๒.๑) พัสดุสูญหาย/เสื่อมสภาพ/ชำรุดก่อนเวลา โดยไม่มีบันทึกหรือรายงาน ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ ๒.๒) ขาดการบำรุงรักษาส่งผลให้พัสดุเสื่อม สภาพก่อนเวลา ๓) การตรวจสอบไม่ครบถ้วนหรือไม่ได้ทำภายในเวลาที่กำหนด,ข้อมูลในบัญชีไม่ตรงกับของจริง,ขาดการรายงานผลการตรวจสอบที่เป็นระบบ	๓ ๓ ๓	๔ ๕ ๔	๑๒ ๑๕ ๑๒	สูง สูงมาก สูง
๕	กลุ่มอำนวยการ ๕. งานตรวจสอบภายใน	๑) การจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี ๒) การจัดทำรายงานการตรวจสอบ ๓) การติดตามผลการตรวจสอบ/มาตรการแก้ไข ๔) การพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน	๑) แผนตรวจสอบไม่ครอบคลุมความเสี่ยงที่แท้จริงของหน่วยงาน, ขาดข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ความเสี่ยง, มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแต่ไม่ได้ปรับแผน ๒) รายงานไม่ชัดเจน, ความล่าช้าในการส่งรายงาน, ขาดการติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ๓) หน่วยรับตรวจไม่ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ, ไม่มีระบบติดตามผลที่ชัดเจน, การรายงานผลต่อผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง ๔) บุคลากรมีภาระงานมาก, การขาดการอบรมเพิ่มพูนทักษะ	๓ ๓ ๓ ๓	๔ ๔ ๓ ๔	๑๒ ๑๒ ๙ ๑๒	สูง สูง ปานกลาง สูง

การให้คะแนนความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

ที่	กลุ่มที่มีความเสี่ยง	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่มีอยู่	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
๖	กลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา ๑. ด้านยุทธศาสตร์และจุดเน้น	๑) ศึกษาและทำความเข้าใจนโยบายยุทธศาสตร์และจุดเน้นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้	๑) การทำความเข้าใจนโยบายไม่ครบถ้วน หรือการตีความคลาดเคลื่อนส่งผลให้การวางแผนไม่ตรงทิศทาง	๓	๕	๑๕	ปานกลาง
		๒) จัดทำและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานจังหวัด	๒) ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนไม่ถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้กระบวนการจัดทำแผนล่าช้า ไม่ทันตามกรอบเวลา	๕	๔	๒๐	สูง
		๓) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์	๓) การบูรณาการแผนกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ไม่ต่อเนื่อง ขาดความร่วมมือ ๔) หน่วยงานในพื้นที่ส่งข้อมูลล่าช้า หรือข้อมูลคลาดเคลื่อนไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	๔	๔	๑๖	ปานกลาง
		๔) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน	๕) รายงานผลการดำเนินงานจัดทำล่าช้า ผู้รับผิดชอบการรายงานผลไม่เข้าใจรูปแบบ/ระบบการรายงาน	๓	๔	๑๒	ปานกลาง
		๕) สรุปผล วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย	๖) การสรุปผลขาดการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อมูลประกอบข้อเสนอเชิงนโยบายไม่เพียงพอทำให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายไม่ตอบโจทย์ ๗) ขาดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	๓	๔	๑๒	ปานกลาง
	๒. ด้านแผนงานและงบประมาณ	๑) การจัดทำคำของบประมาณประจำปี	๑) ข้อมูลโครงการไม่ครบหรือไม่ตรงกับแผนยุทธศาสตร์, การประมาณการงบประมาณคลาดเคลื่อน	๓	๔	๑๒	สูง
		๒) การจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	๒) การกำหนดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับงบประมาณ, แผนการใช้จ่ายไม่เป็นไปกรอบเวลา	๓	๔	๑๒	สูง
		๓) การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	๓) หน่วยงานในสังกัดรายงานล่าช้า, การวิเคราะห์ผลการใช้จ่ายไม่ครบคลุม	๓	๓	๙	ปานกลาง

การให้คะแนนความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

ที่	กลุ่มที่มีความเสี่ยง	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่มีอยู่	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
๓	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ	๑) การสำรวจและรับสมัครผู้เรียนเข้าสู่ระบบการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิ ๒) การจัดทำแผนการเรียนรู้และเทียบโอนผลการเรียน ๓) การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร (ออนไลน์ / ออนไลน์ / ผสมผสาน) ๔) การออกไปรับรอง / หนังสือรับรองคุณวุฒิ ๕) การติดตามผู้เรียนหลังได้รับคุณวุฒิ	๑) ข้อมูลผู้เรียนไม่ครบถ้วน / ข้ำซ้อน / ไม่ตรวจสอบสิทธิ์ก่อนการรับสมัคร, ผู้เรียนบางส่วนเข้าไม่ถึงช่องทางดิจิทัลในการรับสมัคร	๓	๔	๑๒	สูง
			๒) เอกสารหลักฐานผู้เรียนไม่ครบ / ขาดการรับรองเพิ่มเติม,	๓	๕	๑๕	สูงมาก
			๓) ผู้เรียนขาดความต่อเนื่องในการเรียน / ขาดอุปกรณ์, ครูผู้สอนมีภาระงานสูง/ ขาดทักษะด้านเทคโนโลยี, ระบบออนไลน์ขัดข้องหรือไม่เสถียร	๓	๔	๑๒	สูง
			๔) ความล่าช้าในการออกไปรับรอง, ข้อมูลผู้เรียนในระบบไม่ตรงกับข้อมูลทะเบียน, การตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วนก่อนออกวุฒิ	๓	๕	๑๕	สูงมาก
			๕) ขาดระบบติดตามผลการศึกษาต่อ / การทำงานของผู้สำเร็จ, ผู้เรียนไม่ตอบแบบสอบถาม / ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง	๓	๓	๙	ปานกลาง
๘	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนานตนเอง	๑) การสำรวจความต้องการเรียนรู้ของประชาชน ๒) การออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนานตนเอง ๓) การติดตามและประเมินผลผู้เรียน/ ผลสัมฤทธิ์กิจกรรม ๔) การพัฒนาวิทยากรและเครือข่ายการเรียนรู้ ๕) การจัดเก็บและรายงานข้อมูลผลการดำเนินงาน	๑) ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนในการให้ข้อมูล, วิเคราะห์ความต้องการไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	๓	๔	๑๒	สูง
			๒) เนื้อหาหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการจริงขาดผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาเนื้อหา, ไม่มีระบบรับรองคุณภาพของหลักสูตร	๓	๔	๑๒	สูง
			๓) ไม่มีเครื่องมือประเมินที่ชัดเจน, ขาดระบบติดตามผลผู้เรียนหลังจบกิจกรรม, ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ไม่ถูกรวบรวมในระบบกลาง	๓	๔	๑๒	สูง
			๔) ขาดระบบสนับสนุนและติดตามเครือข่าย, วิทยากรไม่ผ่านการอบรมมาตรฐาน, การพัฒนาเครือข่ายไม่ต่อเนื่อง	๓	๔	๑๒	สูง
			๕) ข้อมูลจากพื้นที่รายงานข้อมูลล่าช้า / ไม่ครบถ้วน, ไม่มีระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงทุกหน่วย, การรายงานผลไม่ตรงตามตัวชี้วัด	๓	๔	๑๒	สูง

การให้คะแนนความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

ที่	กลุ่มที่มีความเสี่ยง	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่มีอยู่	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
๙	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	๑) วางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ๒) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์และออฟไลน์ ๓) ติดตามและประเมินผลผู้เรียน	๑) การวางแผนไม่สอดคล้องกับความต้องการผู้เรียน, ขาดความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ ๒) การเข้าถึงการเรียนรู้ไม่ทั่วถึง ๓) การประเมินไม่ตรงตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน	๓ ๔ ๓	๔ ๔ ๓	๑๒ ๑๖ ๙	สูง สูง กลาง
๑๐	กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	๑) วางแผนและกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผล ๒) เก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกผล ๓) การวิเคราะห์และสรุปผล ๔) ปรับปรุงและติดตามแผนงานต่อเนื่อง	๑) ตัวชี้วัดไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม ๒) ข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ทันเวลา ๓) ขาดความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ๔) การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรฐานการประเมิน	๓ ๓ ๓ ๒	๔ ๔ ๓ ๓	๑๒ ๑๒ ๙ ๖	สูง สูง กลาง ต่ำ-กลาง

แผนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบในระดับสูง – สูงมาก
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ลำดับ	กระบวนงาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	มาตรการ/วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ
๑	กลุ่มอำนวยการ ๑. งานบริหารงานทั่วไป	๑) การรับ-ส่งหนังสือราชการงานสารบรรณ ๒) การจัดประชุม/บันทึกมติ/ติดตามผลการประชุม ๓) การบริหารอาคารสถานที่และยานพาหนะ	๑) หนังสือราชการสูญหาย ล่าช้า หรือส่งผิดหน่วยงาน / การลงทะเบียน เอกสารไม่ครบถ้วน ๒) เอกสารประกอบการประชุมไม่ครบถ้วน/มติที่ประชุมไม่ถูกติดตามหรือไม่ดำเนินการตามกำหนด ๓) การบำรุงรักษาไม่ทั่วถึง/อาคารชำรุดไม่มีการตรวจสอบตามรอบเวลา,อุบัติเหตุจากการใช้งาน	ปานกลาง	๑. จัดทำทะเบียนรับ-ส่งหนังสืออิเล็กทรอนิกส์, ตรวจสอบก่อนส่ง, กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละประเภทหนังสือ ๒) จัดทำบันทึกสรุปผลการประชุม, ใช้ระบบนัดหมายออนไลน์ ๓) จัดทำแผนซ่อมบำรุงประจำปี, จัดตารางตรวจสอบครุภัณฑ์และยานพาหนะประจำเดือน, จัดทำคู่มือความปลอดภัยในการใช้รถราชการ	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙
	กลุ่มอำนวยการ ๒. งานบุคคล ๒.๑ ค่าตอบแทนพนักงานราชการ ๒.๒ งานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ๒.๓ งานส่งเสริมและรักษาวินัย	๑) การทบทวนโครงสร้างตำแหน่งและอัตราค่าตอบแทนของพนักงานราชการ และเสนอความต้องการจำเป็นไปยังกรมส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ ๒) จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ๓) การจัดระบบและแนวปฏิบัติ นโยบาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	๑) ข้อจำกัดด้านโครงสร้างตำแหน่งและเงินค่าตอบแทนพนักงานราชการกลุ่มบริหารทั่วไป บุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ๒) พนักงานราชการที่มีความสามารถ มีทักษะและความรู้สูงอาจจะลาออก ๓) หน่วยงานไม่มีเครื่องมือที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานราชการแต่ละตำแหน่ง ๔) ผู้ปฏิบัติขาดทักษะและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๕) ขาดข้อมูลเพื่อพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน ๖) พนักงานราชการขาดความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานราชการที่ชัดเจนหรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	ปานกลาง	๑) การทบทวนโครงสร้างตำแหน่งและอัตราค่าตอบแทน ๒) เสนอความต้องการจำเป็นไปยังกรมส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ ๓) การทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ๔) การจัดระบบและแนวปฏิบัติ นโยบาย ระเบียบการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙

แผนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบในระดับสูง – สูงมาก
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ลำดับ	กระบวนการงาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	มาตรการ/วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ
	กลุ่มอำนวยการ ๓. งานการเงินและบัญชี	๑) การตรวจสอบเอกสารทางการเงิน ๒) การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย / การ บันทึกบัญชี ๓) การจัดทำรายงานทางการเงิน / งบทดลอง / งบประมาณ ๔) การตรวจสอบ / ติดตามผลการใช้จ่าย งบประมาณ	๑) การเบิกจ่ายล่าช้า ไม่เป็นไปตามระเบียบ, เอกสารเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนหรือข้อมูลผิดพลาด การอนุมัติไม่เป็นไปตามลำดับขั้น ๒) ข้อมูลบัญชีไม่ถูกต้องหรือบันทึกซ้ำซ้อน, ระบบบันทึกบัญชีไม่ทันสมัย / ไม่สำรองข้อมูล ๓) รายงานไม่ถูกต้องหรือจัดทำล่าช้าไม่ทันกรอบเวลา, รายงานผิดพลาดหรือไม่ตรงตามระบบ GFMS, ขาดการตรวจทานจากผู้มีอำนาจก่อนส่ง ๔) ขาดระบบติดตามการใช้จ่ายแบบเรียลไทม์, ไม่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ผลการใช้จ่ายกับแผนงานจริง, การรายงานผลต่อผู้บริหารล่าช้า	สูง สูงมาก	๑) จัดทำรายงานการตรวจสอบ (Checklist) ๒) จัดเก็บเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๓) จัดทำระบบควบคุมภายใน, ใช้โปรแกรมช่วยบันทึกข้อมูลทางบัญชี ๔) จัดระบบจัดเก็บเอกสารออนไลน์, กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน, รายงานผลการตรวจสอบทุกไตรมาส	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙
	กลุ่มอำนวยการ ๔. งานบริหารพัสดุ	๑) การวางแผนและจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี ๒) การเก็บรักษา/บันทึกบัญชีพัสดุ ๓) การตรวจสอบพัสดุประจำปี ๔) การรายงานผลการบริหารพัสดุ	๑) จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบถ้วน, ไม่ทันกำหนด, ข้อมูลคลาดเคลื่อน ๒) การสูญหาย / ขาดโดยไม่มีบันทึกหรือ รายงาน ๓) ขาดการบำรุงรักษา ส่งผลให้พัสดุเสื่อมสภาพก่อนเวลา ๔) รายงานล่าช้า, ความเสี่ยงด้านบุคลากร เช่น ภาระงาน มาก ขาดผู้สืบทอดหรือขาดการอบรม ระเบียบพัสดุ	สูง สูง ปานกลาง	๑) จัดทำแผนล่วงหน้า, ตรวจสอบความต้องการ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน ๒) จัดทำทะเบียนพัสดุประจำปี, ตรวจสอบพัสดุทุก ๖ เดือน ๓) จัดอบรมเจ้าหน้าที่พัสดุ ให้เข้าใจระเบียบใหม่ ๔) ตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างเป็นระบบโดยคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ๕) จัดทำรายงานสินทรัพย์และสถานะครุภัณฑ์แบบ Real-time เพื่อใช้วางแผนทดแทน ๖) ใช้มาตรการทางวินัยหรือปรับปรุงเมื่อพบความบกพร่อง เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙

แผนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบในระดับสูง – สูงมาก
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ลำดับ	กระบวนการงาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	มาตรการ/วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ
	กลุ่มอำนวยการ ๕. งานตรวจสอบภายใน	๑) การวางแผนการตรวจสอบภายในประจำปี ๒) การจัดทำรายงานการตรวจสอบ ๓) การติดตามผลการตรวจสอบ/มาตรการแก้ไข ๔) การพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน	๑) แผนตรวจสอบไม่ครอบคลุมความเสี่ยงที่แท้จริงของหน่วยงาน, ขาดข้อมูล พื้นฐานในการวิเคราะห์ความเสี่ยง, มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแต่ไม่ได้ปรับแผน ๒) รายงานไม่ชัดเจน, ความล่าช้าในการส่งรายงาน, ขาดการติดตามผลการ ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ๓) หน่วยรับตรวจไม่ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ, ไม่มีระบบติดตามผลที่ชัดเจน, การรายงานผลต่อผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง ๔) บุคลากรมีภาระงานมาก, การขาดการอบรมเพิ่มพูนทักษะ	สูง	๑) จัดทำแผนตรวจสอบล่วงหน้า, ประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญ, ทบทวนและปรับปรุงแผนทุกปี ๒) ใช้แบบฟอร์มรายงานมาตรฐาน, กำหนดเวลาในการจัดส่งรายงาน, จัดทำแบบประเมินคุณภาพการตรวจสอบประจำปี ๓) จัดประชุมผลการดำเนินงานแลกเปลี่ยนผลการประเมินเพื่อการพัฒนาทุกไตรมาส, จัดทำรายงานสรุปสถานการณ์ดำเนินการแก้ไข ๔) จัดอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน, ใช้ (Checklist) มาตรฐาน, จัดตั้งทีมตรวจสอบเฉพาะ	ประจำปีงบประมาณ
	๖. งานวินัยและนิติการ	๑. พัฒนาบุคลากรด้านกฎหมาย ๒. กำกับ ดูแล ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากร ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ๓. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	๑. เจ้าหน้าที่ขาดความแม่นยำ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน ๒. บุคลากรไม่ตระหนักถึงโทษทางวินัย ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	ปานกลาง	๑. ส่งเสริมให้นิติกรเข้าประชุมสัมมนาและฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ๓. ให้คำปรึกษา แนะนำ บุคลากร เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๔. กำกับดูแล เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด ๕. ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบอยู่เสมอ	ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙ (รายไตรมาส) ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙

แผนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบในระดับสูง – สูงมาก
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ลำดับ	กระบวนการงาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	มาตรการ/วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ
๒	กลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา ด้านยุทธศาสตร์และการพัฒนา	๑) ศึกษาและทำความเข้าใจนโยบายยุทธศาสตร์และจุดเน้นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ๒) จัดทำและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานจังหวัด ๓) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ๔) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน ๕) สรุปผล วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย	๑) การทำความเข้าใจนโยบายไม่ครบถ้วน หรือการตีความคลาดเคลื่อนส่งผลให้การวางแผนไม่ตรงทิศทาง ๒) ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนไม่ถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้กระบวนการจัดทำแผนล่าช้า ไม่ทันตามกรอบเวลา ๓) การบูรณาการแผนกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ไม่ต่อเนื่อง ขาดความร่วมมือ ๔) หน่วยงานในพื้นที่ส่งข้อมูลล่าช้า หรือข้อมูลคลาดเคลื่อนไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ๕) รายงานผลการดำเนินงานจัดทำล่าช้า ผู้รับผิดชอบการรายงานผลไม่เข้าใจรูปแบบ/ระบบการรายงาน ๖) การสรุปผลขาดการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อมูลประกอบข้อเสนอเชิงนโยบาย ไม่เพียงพอทำให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายไม่ตอบโจทย์ ๗) ขาดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	ปานกลาง	๑) จัดประชุมชี้แจงและอบรมบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และจุดเน้นของกรม พร้อมคู่มือแนวทางการดำเนินงาน ให้ทั่วถึง ๒) กำหนดกรอบเวลาและแผนการจัดทำแผนที่ชัดเจน ๓) จัดทำปฏิทินกำหนดส่งข้อมูลและพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง (Data Center) ของสำนักงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ๔) จัดทำแบบฟอร์มรายงานผลมาตรฐานเดียวกันทั้งจังหวัดและกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย ๕) จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อให้ข้อเสนอมีรอบด้าน ๖) ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานจริงเป็นฐานในการสรุปผลและการวิเคราะห์ และกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	ต.ค.-พ.ย. ๒๕๖๘ ม.ค. - มี.ค. ๒๕๖๙ มี.ค.- ส.ค. ๒๕๖๙ ส.ค.-ก.ย. ๒๕๖๙
	ด้านแผนงานและงบประมาณ	๑) การจัดทำคำของบประมาณประจำปี ๒) การจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ๓) การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	๑) ข้อมูลโครงการไม่ครบหรือไม่ตรงกับแผนยุทธศาสตร์, การประมาณการงบประมาณคลาดเคลื่อน ๒) การกำหนดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับงบประมาณ, แผนการใช้จ่ายไม่เป็นไปกรอบเวลา ๓) หน่วยงานในสังกัดรายงานล่าช้า, การวิเคราะห์ผลการใช้จ่ายไม่ครอบคลุม	สูง	๑) ประชุมกับหน่วยงานในสังกัดก่อนกำหนดแผน/จัดทำปฏิทินการวางแผนล่วงหน้า ๒) จัดระบบรายงานออนไลน์, กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจน, จัดอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารงบประมาณ ๓) จัดประชุมประสานแผนทุกไตรมาส, ใช้ระบบออนไลน์ในการติดตามความก้าวหน้า, จัดทำ Template มาตรฐานรายงานผล	ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙ (รายไตรมาส)

แผนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบในระดับสูง – สูงมาก
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ลำดับ	กระบวนการ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	มาตรการ/วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ
๓	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ	๑) การสำรวจและรับสมัครผู้เรียนเข้าสู่ระบบการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิ ๒) การจัดทำแผนการเรียนรู้และเทียบโอนผลการเรียน ๓) การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร (ออนไลน์ / ออนไลน์ / ผสมผสาน) ๔) การออกใบรับรอง / หนังสือรับรองคุณวุฒิ ๕) การติดตามผู้เรียนหลังได้รับคุณวุฒิ	๑) ข้อมูลผู้เรียนไม่ครบถ้วน / ซ้ำซ้อน / ไม่ตรวจสอบสิทธิ์ก่อนการรับสมัคร, ผู้เรียนบางส่วนเข้าไม่ถึงช่องทางดิจิทัลในการรับสมัคร ๒) เอกสารหลักฐานผู้เรียนไม่ครบ / ขาดการรับรองผลเดิม ๓) ผู้เรียนขาดเรียน / ขาดอุปกรณ์, ครูผู้สอนมีภาระงานสูง/ขาดทักษะด้านเทคโนโลยี, ระบบออนไลน์ขัดข้องหรือไม่เสถียร ๔) ความล่าช้าในการออกใบรับรอง, ข้อมูลผู้เรียนในระบบไม่ตรงกับข้อมูลทะเบียน, วุฒิบัตรสูญหาย ๕) ขาดระบบติดตามผลการศึกษาต่อ / การทำงานของผู้สำเร็จ, ผู้เรียนไม่ตอบแบบสอบถาม / ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง	สูง สูงมาก สูง สูงมาก ปานกลาง	๑) ใช้ระบบรับสมัครออนไลน์, พัฒนาระบบเทียบโอนผลการเรียนและข้อมูลคุณวุฒิแบบอิเล็กทรอนิกส์, ลดความซ้ำซ้อนของเอกสาร ๒) ทบทวนหลักสูตรทุกปี, ตรวจสอบความสอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ๓) จัดระบบติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียน, สร้างเครือข่ายสถานประกอบการเป็นแหล่งฝึก ๔) ใช้ระบบพิมพ์วุฒิบัตรอัตโนมัติ, จัดทำทะเบียนออกวุฒิบัตรออนไลน์ ๕) จัดตั้งระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่า, จัดกิจกรรมศิษย์เก่าสัมพันธ์, สอบถามการประกอบอาชีพหลังสำเร็จ	ช่วงเปิดรับสมัครของแต่ละภาคเรียน ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙
๔	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	๑) การสำรวจความต้องการเรียนรู้ของประชาชน ๒) การออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ๓) จัดการเรียนรู้ (ทั้งออนไลน์ / ออนไลน์ / ชุมชน) ๔) การติดตามและประเมินผลผู้เรียน/ ผลสัมฤทธิ์กิจกรรม	๑) ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนในการให้ข้อมูล, วิเคราะห์ความต้องการไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ๒) เนื้อหาหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง ๓) ผู้เรียนเข้าเรียนน้อย, วิทยากรขาดทักษะเทคโนโลยี, ขาดความต่อเนื่อง ๔) ไม่มีเครื่องมือประเมินที่ชัดเจน, ขาดระบบติดตามผลผู้เรียนหลังจบกิจกรรม, ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ไม่ถูกรวบรวมในระบบกลาง	สูง สูงมาก สูง	๑) จัดทำแบบสำรวจออนไลน์, ประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อปรับปรุงข้อมูลทุก ๖ เดือน ๒) สำรวจแนวโน้มอาชีพและทักษะใหม่ (New Skill) ,ปรับปรุงหลักสูตรทุกปี ๓) จัดอบรมวิทยากรด้านการสอนผู้ใหญ่, ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรม, จัดกิจกรรมเสริมแรงใจ ๔) ใช้ระบบออนไลน์เก็บผลประเมิน, จัดทำคู่มือการวัดและประเมินผลผู้เรียน	ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙

แผนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบในระดับสูง – สูงมาก
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ลำดับ	กระบวนการงาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	มาตรการ/วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ
	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (ต่อ)	๕) การพัฒนาวิทยากรและเครือข่ายการเรียนรู้ ๖) การจัดเก็บและรายงานข้อมูลผลการดำเนินงาน	๕) ขาดระบบสนับสนุนและติดตามเครือข่าย, วิทยากรไม่ผ่านการอบรมมาตรฐาน, การพัฒนาเครือข่ายไม่ต่อเนื่อง ๖) ข้อมูลจากพื้นที่รายงานข้อมูลล่าช้า / ไม่ครบถ้วน, ไม่มีระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงทุกหน่วย, การรายงานผลไม่ตรงตามตัวชี้วัด	สูง ปานกลาง	๕) จัดอบรมและรับรองมาตรฐานวิทยากร, จัดประชุมเครือข่ายวิทยากรทุกปี, พัฒนาฐานข้อมูลเครือข่ายการเรียนรู้ ๖) จัดทำรายงานผลผ่านระบบออนไลน์, จัดทำ Template มาตรฐานรายงาน	
๕	กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	๑) วางแผนและพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ ๒) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์และออฟไลน์ ๓) ติดตามและประเมินผลผู้เรียน	๑) กิจกรรมไม่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย, กิจกรรมซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๒) การเข้าถึงการเรียนรู้ไม่ทั่วถึง, ขาดการติดตามผลการเรียน ๓) การประเมินไม่ตรงตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน, ขาดระบบติดตาม	สูง ปานกลาง	๑) ประชุมบูรณาการแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, สำรวจความต้องการเฉพาะกลุ่ม ๒) จัดทีมสนับสนุนด้านเทคนิค, จัดอบรมทักษะดิจิทัลสำหรับครูและผู้เรียน ๓) ใช้ระบบติดตามผลออนไลน์, จัดทำแบบฟอร์มประเมินกิจกรรมมาตรฐาน	ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙

แผนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบในระดับสูง – สูงมาก
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงาน สกร.ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ลำดับ	กระบวนการ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของ ความเสี่ยง	มาตรการ/วิธีการในการ บริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ
๖	กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการ จัดการศึกษา	๑) วางแผนและกำหนดตัวชี้วัดการ ประเมินผล ๒) เก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกผล ๓) การวิเคราะห์และสรุปผล ๔) ปรับปรุงและติดตามแผนงานต่อเนื่อง	๑) ตัวชี้วัดไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม ๒) ข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ทันเวลา ๓) รายงานข้อมูลไม่ครบ,ขาดการวิเคราะห์เชิง สังเคราะห์ ๔) การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรฐานการ ประเมิน	สูง ปานกลาง	๑) จัดทำแผนประจำปีล่วงหน้า,ทบทวนและ ปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรม ๒) จัดทำแบบฟอร์มรายงานไตรมาส,พัฒนา ระบบรายงานออนไลน์ ๓) จัดอบรมและพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ ,พัฒนาระบบฐานข้อมูล ๔) จัดประชุมชี้แจงข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานใน พื้นที่,จัดระบบติดตามผลการปรับปรุงแก้ไข	ประจำปี รายครึ่งปี

อ้างอิง

(๒๕๖๑).//คู่มือการจัดวางระบบและการประเมินผลการควบคุมภายใน.//หน่วยตรวจสอบภายใน
สำนักงาน กศน.//สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของ
รัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

(๒๕๖๔).//แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง.//สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.

(๒๕๖๖).//คู่มือบริหารความเสี่ยง.//กลุ่มตรวจสอบภายใน.//กระทรวงศึกษาธิการ.

แนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน.//กรมบัญชีกลาง.//
กระทรวงการคลัง.

(๒๕๖๗).//แผนบริหารการจัดการความเสี่ยง.//สำนักงานอธิการบดี.//มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพ
สตรี.//

(๒๕๖๘).//การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของกรมส่งเสริมการ
เรียนรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘ .//กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร //กรมส่งเสริมการเรียนรู้. //

คณะทำงาน

ที่ปรึกษา

นายสนธิ อาษาธง ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ผู้สนับสนุนข้อมูล

นางมะลิวรรณ สรรค์นิกร	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวปภาดา วงศ์เจริญ	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวลลิตา จันทะชิน	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวชนนิกานต์ มุมจินดา	นิติกร
นางสาวกัญญาวิระ หารินใส	นักวิชาการเงินและบัญชี
นางสาวศุภาพิชญ์ บรรลือ	นักวิชาการเงินและบัญชี
นางสาววันนา น้อมสุระ	นักวิชาการพัสดุ
นางสาวประไพพร ไกรรัตน์	นักวิชาการพัสดุ
นางสาวณภัฏญ์ แก้วกุศล	นักวิชาการศึกษา
นางสาวพรไพสิน ดวงคำผุย	นักวิชาการศึกษา
ว่าที่ร้อยตรีหญิงประภัสสร สุขสมัค	นักวิชาการศึกษา
นายมานิช แก้วเพี้ยทำ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์
นางสาวกิงกาญจน์ สีเหลือง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาวจุฑารัตน์ เศรษฐสุพร	เจ้าหน้าที่แผนงานโครงการ
นางสาวนฤมล วงษาบุตร	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวพิภาธร พรหมพุทธ	นักวิชาการตรวจสอบภายใน
นางสาวดวงพร นันทะเสนา	นักวิชาการตรวจสอบภายใน
นางสาวบุญโฮม กาญจวงษา	พนักงานบริการ
นายโอชา พลวงษา	พนักงานบริการ
นายยุทธภูมิ ชีขุนทด	พนักงานขับรถยนต์
นายสมเด็จ ศรีสาร	พนักงานขับรถยนต์

จัดพิมพ์รูปเล่ม

งานตรวจสอบภายใน สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดบึงกาฬ

โทรศัพท์ (๐๔๒) ๐๘๒๐๗๔ โทรสาร (๐๔๒) ๐๘๒๐๗๔

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : buangkan@dole.go.th

ปกหลัง