

สารบัญ

หน้า

สารบัญ	ก-ข
สารบัญตาราง / สารบัญรูป / ภาคผนวก / บรรณานุกรม	ค
ภาพรวมของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	1
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	10
1.2 ความหมายของความเสี่ยง	14
1.3 การบริหารความเสี่ยง	14
1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง	15
1.5 ประเภทของความเสี่ยง	16
บทที่ 2 แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง	
2.1 การบริหารความเสี่ยง	18
2.2 แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง	19
บทที่ 3 กรอบแนวคิด นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สนข.	
3.1 กรอบแนวคิด	23
3.2 นโยบาย	23
3.3 วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์	24
3.4 ขอบเขต และแนวทางในการดำเนินการ	24
3.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	25
3.6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	25
3.7 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สนข.	26

บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สนข.

4.1	ความนำ	28
4.2	กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สนข.	30

บทที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยงของ สนข.

5.1	การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	44
	แผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 1	45
	แผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 2	71
	แผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 3	90
	แผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4	105
	แผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 5	130
	แผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 6	142
5.2	การนำไปสู่ปฏิบัติ	196
5.3	การตรวจสอบประเมินติดตามและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	196

สารบัญตาราง

	หน้า
1 แสดงจำนวนข้าราชการของ สนข. จำแนกตามสายงาน อายุ และระดับตำแหน่ง	7
2 แสดงจำนวนลูกจ้าง/พนักงานข้าราชการ ของ สนข. จำแนกตามสายงาน อายุ และระดับตำแหน่ง	9
3 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยงของ สนข. แสดงในรูปของผลกระทบ/ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับของการควบคุม/ตรวจสอบ	35
4 แสดงโอกาสเกิด (Likelihood) / ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง	36
5 แสดงระดับการควบคุม/ตรวจสอบ	36

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1 ผังโครงสร้างองค์กรของ สนข. ปัจจุบัน	5
รูปที่ 2 แผนผังประเมินความเสี่ยงของ สนข.	37

ภาคผนวก

	หน้า
● สรุปผลแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ประจำปีงบประมาณ 2551	ภาคผนวก 1-4
● คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนข.	ภาคผนวก 5-6
● คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข.	ภาคผนวก 7-8
● แบบฟอร์มแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	ภาคผนวก 9-14
● รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข.	ภาคผนวก 15-16
● ผลการสำรวจความคิดเห็นทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	ภาคผนวก 17-18

ภาพรวมของ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

1. ความเป็นมา

1.1 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในสังกัดกระทรวงคมนาคม (คค.) ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 ซึ่งกำหนดให้ สนข. เป็นส่วนราชการระดับกรมที่รวมหน่วยงาน 3 หน่วย ได้แก่ (1) สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2) สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและการสื่อสาร (บางส่วน) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม (สปค.) และ (3) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์นาวี (สปว.) (บางส่วน) สังกัดกระทรวงคมนาคม รวมเป็นหน่วยงานเดียวกัน โดยมีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายการจัดทำแผนการขนส่งและการจราจร และความปลอดภัยจากการขนส่ง ประสานแผนด้านการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ การจราจร และความปลอดภัยจากการขนส่ง ให้สอดคล้องกับแผนหลักด้านการขนส่งและการจราจร เพื่อให้นโยบายด้านการขนส่งและการจราจร มีความเป็นเอกภาพ ซึ่งเป็นไปตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ สนข. กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2545 และภารกิจตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (คจร.) พ.ศ. 2521 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535

1.2 ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สนข. กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 ให้ สนข. มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนหลัก แผนแม่บท แผนการลงทุน และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการขนส่ง การจราจร ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในระบบการขนส่งของประเทศ การแบ่งส่วนราชการนี้มีประเด็นสำคัญที่แตกต่างกับการแบ่งส่วนราชการที่ผ่านมา คือ การตัดโอนภารกิจของการวิเคราะห์งบประมาณ บลงทุนของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และแผนบริหารราชการแผ่นดินกับแผนปฏิบัติราชการของ คค. ไปยังสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สปค. ในขณะเดียวกันได้รับโอนงานด้านการพัฒนาระบบขนส่ง เพื่อสนับสนุนโลจิสติกส์ของกลุ่มพัฒนาระบบขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (เดิม) มาไว้ที่ สนข. ตลอดจนเพิ่มการพัฒนาเทคโนโลยีระบบขนส่งและจราจรอัจฉริยะให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ สนข. ด้วย

2. วิสัยทัศน์

“องค์กรนำในการกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบขนส่งและจราจรของประเทศ”

โดยมีเป้าประสงค์หลัก 5 ข้อ ดังนี้

- 2.1 เพื่อให้มีกรอบการพัฒนาระบบขนส่งและจราจรของประเทศ
- 2.2 เพื่อให้มีการคมนาคมขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และประหยัด
- 2.3 เพื่อให้มีบริการสารสนเทศด้านการขนส่งและจราจรที่สามารถเข้าถึงได้
- 2.4 เพื่อให้มีระบบประสานงาน ติดตาม และประเมินผลแผนงาน โครงการ
- 2.5 เพื่อให้มีองค์ความรู้ และนวัตกรรมด้านการขนส่งและจราจร

3. พันธกิจ

- 3.1 กำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร
- 3.2 กำหนดมาตรการ และมาตรฐานด้านการขนส่งและจราจร
- 3.3 ส่งเสริมความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในระบบขนส่งและจราจร
- 3.4 ขับเคลื่อนนโยบายและแผนเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
- 3.5 จัดทำและเผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ด้านการขนส่งและจราจร

4. ค่านิยมองค์กร

ทุกคนที่ ... หัวใจเต็มเพื่อความสุขของผู้อื่น

“HEART”

<u>H</u> appiness	มีความสุขในการทำงาน
<u>E</u> xcellence	สร้างสรรค์ผลงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
<u>A</u> ctive	ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุดด้านคุณภาพ ความสามารถ และความรับผิดชอบ
<u>R</u> esponsibility	รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ต่อการตัดสินใจ ต่อการกระทำ และต่อผลงาน
<u>T</u> eamwork	ทำงานเป็นทีมในการกำหนดเป้าหมาย แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่องาน และมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

5. ภารกิจ

5.1 ภารกิจตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สนข. กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 สนข. มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนหลัก แผนแม่บท และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในระบบการขนส่งของประเทศ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนหลัก แผนแม่บท แผนการลงทุนด้านการขนส่งและจราจรในระดับประเทศ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว

(2) ศึกษา เสนอแนะนโยบายและกำหนดมาตรการ มาตรฐานด้านการจัดระบบการจราจรทางบก ให้สอดคล้องกับแผนหลักด้านการขนส่งและจราจร วิเคราะห์กั้นกรองความเหมาะสมของแผนงาน และโครงการจัดระบบการจราจรทางบกเสนอต่อคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก รวมทั้งการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบกและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(3) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำรายงานด้านการขนส่งและจราจร ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในระบบการขนส่ง

(4) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อจัดทำรายงานและแนวโน้มของการขนส่งและจราจรทั้งในด้านเศรษฐกิจ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม และจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศของการขนส่งและจราจร รวมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีการจราจรและขนส่งอัจฉริยะ

(5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

5.2 ภารกิจตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก พ.ศ. 2521 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535

(1) ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์สภาพการจราจรทางบก เพื่อวางแผนหลักเสนอแนวนโยบายและกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดระบบการจราจรตลอดจนมาตรฐานในการแก้ไขปัญหาการจราจรให้คณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบกพิจารณา

(2) วิเคราะห์และกลั่นกรองความเหมาะสมทางด้านเทคนิค เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการผังเมืองของแผนงานและโครงการเสนอต่อคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก

(3) รวบรวมระบบข้อมูลด้านการจราจรเพื่อเผยแพร่หรือจำหน่ายแก่หน่วยงานราชการและ ภาคเอกชน

(4) พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบกให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการจราจรทางบก หรือกฎหมายอื่นที่มีผลกระทบต่อการจัดระบบการจราจรทางบก

(5) พิจารณาจัดทำโครงการศึกษาฝึกอบรม และเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดระบบการจราจรทางบก

(6) ปฏิบัติการและประสานงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก หรือตามที่คณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบกมอบหมาย

5.3 ภารกิจของ สนข. ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สนข. กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 และตาม พ.ร.บ. คณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก พ.ศ. 2521 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ตลอดจนภารกิจที่ได้มอบหมายตามนโยบายรัฐบาล สามารถจำแนกเป็นภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน ดังนี้

5.3.1 ภารกิจหลัก : เป็นภารกิจหลักที่กำหนดตามกฎหมาย/นโยบาย/งานที่ทำเพื่อความคงอยู่ขององค์กรได้แก่

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนหลัก แผนแม่บท แผนการลงทุนด้านการขนส่งและจราจรในระดับประเทศ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว

(2) ศึกษา เสนอแนะนโยบายและกำหนดมาตรฐาน มาตรฐานด้านการจัดระบบการจราจรทางบก ให้สอดคล้องกับแผนหลักด้านการขนส่งและจราจร วิเคราะห์กลั่นกรองความเหมาะสมของแผนงานและโครงการจัดระบบการจราจรทางบกเสนอต่อคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก รวมทั้งการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบกและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(3) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำรายงานด้านการขนส่งและจราจร ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในระบบการขนส่ง

(4) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อจัดทำรายงานและแนวโน้มของการขนส่งและจราจรทั้งในด้านเศรษฐกิจ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม และจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศ

ของการขนส่งและจราจร รวมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีการจราจรและขนส่งอัจฉริยะ

5.3.2 ภารกิจรอง : เป็นภารกิจที่สนับสนุนภารกิจหลัก ได้แก่ งานวิชาการ และงานสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ ได้แก่

- (1) จัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการขนส่งและจราจร เกี่ยวกับการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัย
- (2) กำหนดและปรับปรุงมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันด้านพัฒนาการขนส่งและจราจร รวมทั้งการประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อดำเนินงานด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
- (3) ประสานงาน สนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาการขนส่งและจราจรในระดับจังหวัด และท้องถิ่นให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนหลักด้านการจราจรและขนส่ง แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายการกระจายความเจริญไปสู่เมืองภูมิภาค
- (4) ประสานแผนปฏิบัติการ/มาตรการ/แนวทางด้านการขนส่งและจราจร และความปลอดภัยกับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในระหว่างประเทศ ในประเทศ ภูมิภาค กลุ่มจังหวัด เขตพื้นที่เฉพาะ พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ พื้นที่เมืองชายแดน เชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน

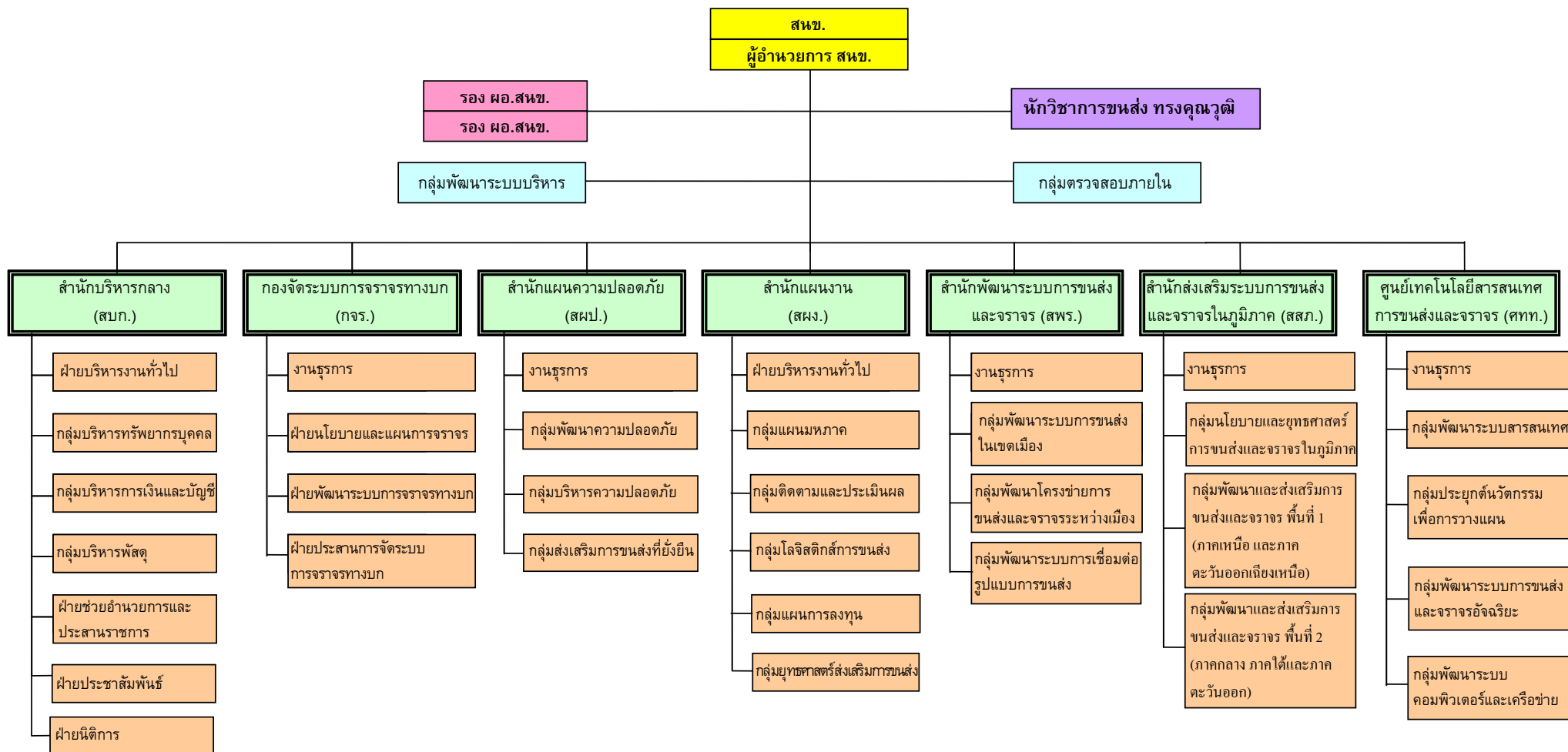
5.3.3 ภารกิจสนับสนุน : เป็นภารกิจที่สนับสนุนภารกิจหลักและภารกิจรอง ได้แก่ งานช่วยอำนวยความสะดวกและระบบงาน การวางแผนกำลังคน งานบัญชีและพัสดุ งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร งานกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องของสำนักงานฯ รวมทั้งงานนิติกรรมและสัญญา

6. การแบ่งโครงสร้างองค์กร ของ สนข.

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สนข. กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 ได้กำหนดให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ดังต่อไปนี้

- (1) สำนักบริหารกลาง
- (2) กองจัดระบบการจราจรทางบก
- (3) สำนักแผนความปลอดภัย
- (4) สำนักแผนงาน
- (5) สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร
- (6) สำนักส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค
- (7) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการขนส่งและจราจร

ผังโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม



รูปที่ 1 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของ สนข. ปัจจุบัน

7. บุคลากร

ปัจจุบัน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 มีนาคม 2553) สนข. มีอัตรากำลังของข้าราชการตามโครงสร้างทั้งหมด 194 คน มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานจริง จำนวน 172 คน มีลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการตามโครงสร้างทั้งหมด 87 คน (ลูกจ้างประจำ จำนวน 39 คนและพนักงานราชการ จำนวน 48 คน) มี ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการที่ปฏิบัติงานจริง จำนวน 85 คน (ลูกจ้างประจำ จำนวน 39 คนและพนักงานราชการ จำนวน 46 คน) สำหรับข้าราชการ สามารถจำแนกได้ 18 สายงาน มีอายุเฉลี่ย 40.12 ปี อายุราชการเฉลี่ย 13.67 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่เป็นปริญญาโท (47.47%) รองลงมาได้แก่ปริญญาตรี (41.28%) รองลงมา ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี (6.98%) และปริญญาเอก (4.07%) ตามลำดับ

สำหรับลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการนั้น จำแนกได้เป็น 26 สายงาน มีอายุเฉลี่ย 39.78 ปี อายุราชการ 11.61 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ ต่ำกว่าปริญญาตรี (56.47 %) รองลงมา ได้แก่ปริญญาตรี (41.18 %) และปริญญาโท (2.35%) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนข้าราชการ ของ สนข. จำแนกตามสายงาน อายุ และระดับตำแหน่ง และ ตารางที่ 2 แสดงจำนวนลูกจ้าง/พนักงานข้าราชการ ของ สนข. จำแนกตามสายงาน อายุ และระดับตำแหน่ง

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนข้าราชการ ของ สนข. จำแนกตามสายงาน อายุ และระดับตำแหน่ง

	ระดับตำแหน่ง/จำนวน													รวม (คน)	%
	บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ					ทั่วไป					
	สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการ พิเศษ	ชำนาญ การ	ปฏิบัติการ	ทักษะ พิเศษ	อาวุโส	ชำนาญ งาน	ปฏิบัติงาน		
ก. สายงาน															
1. นักบริหาร	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1.74
2. ผู้อำนวยการ	-	-	3	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	4.07
3. นักวิชาการขนส่ง	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.58
4. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	-	-	-	-	2	16	48	27	-	-	-	-	93	54.06
5. นักทรัพยากรบุคคล	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	1.74
6. นิติกร	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	3	1.74
7. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	-	-	5	2.91
8. นักวิชาการเงินและบัญชี	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	-	5	2.91
9. วิศวกรโยธา	-	-	-	-	-	-	1	4	1	-	-	-	-	6	3.49
10. วิศวกร	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	0.58
11. นักวิชาการพัสดุ	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	1.74
12. นักวิชาการตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2	1.17
13. นักจัดการงานทั่วไป	-	-	-	-	-	-	-	3	5	-	-	-	-	8	4.65
14. นักประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	1.74
15. นายช่างเขียนแบบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	1.17
16. เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	1.17

	ระดับตำแหน่ง/จำนวน													รวม (คน)	%
	บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ					ทั่วไป					
	สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการ พิเศษ	ชำนาญ การ	ปฏิบัติการ	ทักษะ พิเศษ	อาวุโส	ชำนาญ งาน	ปฏิบัติงาน		
17. เจ้าพนักงานสถิติ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	1.17
18. เจ้าพนักงานธุรการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	13	9	23	13.37
รวม	1	2	3	4	1	2	18	65	47	-	1	17	11	172	100.00
ข. อายุ															อายุเฉลี่ยโดยรวม
1. อายุตัวเฉลี่ย	55	51.50	55.66	52	59	52.50	50.72	40.98	30.44	-	58	47.23	30.54		40.12
2. อายุราชการเฉลี่ย	33	28.50	31.33	28.50	34	28	25.38	14.12	2.68	-	34	23.76	2.27		13.67
ค. วุฒิการศึกษา														รวม (คน)	%
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	9	2	12	6.98
2. ปริญญาตรี	-	-	2	3	1	-	5	20	24	-	-	7	9	71	41.28
3. ปริญญาโท	1	1	1	1	-	2	11	42	22	-	-	1	-	82	47.67
4. ปริญญาเอก	-	1	-	-	-	-	2	3	1	-	-	-	-	7	4.07
รวม	1	2	3	4	1	2	18	65	47	-	1	17	11	172	100.00

หมายเหตุ : ข้อมูลข้าราชการของ สนข. และวุฒิการศึกษา ณ วันที่ 2 มี.ค. 2553

รายการ	รวม (คน)	%
ก. สายงาน		
ลูกจ้างประจำ		
1. พนักงานพิมพ์แบบ	1	1.18
2. พนักงานบริการอัดสำเนา	9	10.59
3. พนักงานพิมพ์ดีด ชั้น 3	9	10.59
4. พนักงานขับรถยนต์	14	16.47
5. พนักงานวิจัย	1	1.18
6. ช่างเขียนแบบ	2	2.35
7. พนักงานสำรวจ	2	2.35
8. พนักงานแปล	1	1.18
พนักงานราชการ		
9. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	5	5.88
10. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	6	7.05
11. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล	3	3.52
12. นักวิชาการงบประมาณ	1	1.18
13. นักวิชาการเงินและบัญชี	1	1.18
14. นักวิชาการศิลป์	1	1.18
15. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์	1	1.18
16. เจ้าหน้าที่ทะเบียนประวัติ	1	1.18
17. เจ้าพนักงานบุคคล	1	1.18
18. เจ้าพนักงานสวัสดิการ	1	1.18
19. เจ้าพนักงานเก็บข้อมูล	2	2.35
20. เจ้าพนักงานธุรการ	3	3.52
21. เจ้าพนักงานการเงิน	1	1.18
22. เจ้าหน้าที่ธุรการ	11	12.94
23. เจ้าหน้าที่งานบุคคล	1	1.18
24. เจ้าหน้าที่พัสดุ	1	1.18
25. เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล	4	4.70
26. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	2	2.35
รวม	85	100
ข. อายุ	อายุเฉลี่ย	
1. อายุตัวเฉลี่ย	39.78	
2. อายุราชการเฉลี่ย	11.61	
ค. วุฒิการศึกษา	รวม (คน)	%
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	56.47
2. ปริญญาตรี	35	41.18
3. ปริญญาโท	2	2.35
4. ปริญญาเอก	-	-
รวม	85	100

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้ดำเนินการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยง ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2553 สำหรับการประเมินผลในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาศักยภาพ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 2 (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์)

สำนักงาน กพร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยง ตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 2 (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตาม RM2 โดยพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของผลลัพธ์ ผลผลิตของทุกโครงการที่นำมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ เปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง	60	70	80	90	100

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 7 (ผลลัพธ์การดำเนินการ) ตัวชี้วัดร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยเกณฑ์การให้คะแนนจะพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของผลลัพธ์ ผลผลิตของทุกโครงการที่นำมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ สำนักงาน กพร. ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำหรับหมวด 7 (SP7) ให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/

โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Communication) คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (objective setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (event identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (risk response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (control activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (information and communication)
- 7) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (monitoring)

การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำหรับหมวด 7 (SP7) ได้แก่

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
SP 7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ● วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย ● มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ● มีแผนบริหารความเสี่ยง มีตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP 7		D	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้
		L	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ <p>หมายเหตุ กรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป จะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่</p>

(หมายเหตุ : คำอธิบาย

- ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 (SP7) นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบต่อ การบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์
- เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้
 - มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุน กระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

และตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ของส่วนราชการ ซึ่งจัดทำโดย สำนักงาน กพร. ได้นิยาม “ความเสี่ยง” ว่า คือ “เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ”

โดยลักษณะของความเสี่ยงนั้น สามารถมองแยกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- 2) ความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือ นโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสี่ยงที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

ส่วน “การบริหารความเสี่ยง” หมายถึง “กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม SP7 นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์”

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน กพร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยง ตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ สนข. จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามยุทธศาสตร์ของ สนข. ครบทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

2. ความหมายของความเสี่ยง

คำจำกัดความของความเสี่ยงมีหลายความหมาย เช่น

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ ในอันที่จะเกิดความสูญเสียขึ้น หรือการมีอะไรเกิดขึ้นจากความโชคไม่ดี (Risk is the possibility of incurring misfortune or loss)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่เอื้อให้เกิดความเสียหาย หรือ ทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางตรงกันข้ามกับที่คาดหวังไว้ อันเป็นผลมาจากสิ่งที่เป็นอันตราย (Risk is the chance , great or small , that damage or an adverse outcome of some sort will occur as a result of a particular hazard)

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ ที่ทำให้การตระหนักรู้ในความหวังเชิงบวกถูกลบเลือนไป (Risk is the possibility that positive expectations of a goal-oriented system will not be realized)

ความเสี่ยง คือ ผลลัพธ์ใด ๆ ในการกระทำ ทั้งโดยตั้งใจ และ ไม่ตั้งใจของการตัดสินใจกระทำ (Risk is any unintended or unexpected outcome of a decision or course of action)

ความเสี่ยง คือ โอกาสในการเกิดขึ้น ของอะไรก็ตาม ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ (Risk is the chance of something happening that will have an impact on objectives)

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ ทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (Risk is a threat that an event, action or failure to act will adversely affect an organizations' ability to achieve its business objectives and execute its strategies effectively)

สรุปได้ว่า **ความเสี่ยง** คือ โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

3. การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใด หรือบุคลากรในงานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร

4. ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายขององค์กรแบ่งเป็น 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยจากภายนอกองค์กร

4.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่

- (1) ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีบุคลากร งบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้องมาก ย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก
- (2) ความสลับซับซ้อน การบริหารงานที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสียหายได้มากกว่า
- (3) คุณภาพของระบบการควบคุมตรวจสอบภายใน ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพ ย่อมลดโอกาสและระดับของความรุนแรงของความเสียหายลงได้
- (4) อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดนั้น ย่อมนำมาซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่ต้องแข่งกับเวลา ซึ่งจะทำให้มีโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดได้ง่าย
- (5) ความสามารถของฝ่ายจัดการ กิจกรรมใดที่มีผู้บริหารหย่อนความสามารถหรือด้อยความสามารถ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการบริหารงานก็มีมาก
- (6) การทุจริตทางการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ไม่มีความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจพบจะทำได้ยากกว่าปกติ มักมีมูลค่าความเสียหายสูง
- (7) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการควบคุม สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ซึ่งจะทําให้นโยบายหรือปรัชญาการทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนตัวพนักงานที่มีความสำคัญหรือมีเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน เป็นต้น
- (8) พนักงานศีลธรรมเสื่อม ทำให้มีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้ง แตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก อันจะนำมาซึ่งความเสียหายให้กับองค์กร

4.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- (1) ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
- (2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- (3) ความเสี่ยงจากลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก
- (4) ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ภาวะสงคราม ภัยคุกคามจากธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย ไฟไหม้ สภาวะการณ์ของการแข่งขัน ตลาดเงิน ตลาดทุน เป็นต้น

5. ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงมีอยู่หลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา จึงมีการแบ่งเป็นกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดมาตรการควบคุม เช่น

5.1 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation) เป็นแนวทางในการประเมินผลกระทบต่อ ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงผลเสียหายจาก การปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างผลกระทบด้านการดำเนินงาน เช่น นโยบายรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน จำนวนข้อร้องเรียนและความไม่พึงพอใจต่อการดำเนินงาน การบริหารเงินงบประมาณ การบริหารงานพัสดุ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

5.2 ความเสี่ยงด้านบัญชีและการเงิน

ความเสี่ยงด้านบัญชีและการเงิน อาทิเช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด ความปลอดภัยของทรัพย์สิน สภาพคล่องทางการเงิน การมีรายจ่ายที่ไม่จำเป็น วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

5.3 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานรวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย หรือวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นได้

5.4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เช่น การจัดทำโครงการเร่งด่วนตามนโยบายภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

5.5 ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผลกระทบจากความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีปัญหาและมีความสูญเสียทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เป็นต้น

5.6 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ความผันผวน หรือแนวโน้มของสภาพการขนส่งและจราจร หรือการบริการที่องค์กรนั้นๆ ดำเนินการอยู่

แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง

1. การบริหารความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมี 2 ขั้นตอน ซึ่งในการนำไปปฏิบัตินั้น แต่ละองค์กรควรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร ประกอบด้วย

1.1 การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียวแต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือ การจัดตั้งผู้บริหารงานด้านความเสี่ยงและทีมบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

สำหรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วย

คณะกรรมการ มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบ มีความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ และดูแลให้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม รวมทั้งเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีความรับผิดชอบในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ประเมินและอนุมัติแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ

ผู้บริหารระดับสูง หรือ Chief Risk Officer (CRO) มีความรับผิดชอบติดตามความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และมีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

ผู้บริหารระดับกลาง มีความรับผิดชอบส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ

ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน และพนักงาน มีความรับผิดชอบระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งเข้าร่วมจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ

หน่วยงานรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง มีความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอนุมัติ รวมทั้งดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีความรับผิดชอบตรวจสอบภายในหรือสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม มีการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

1.2 การกำหนดขอบเขต/กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กร

ด้วยการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและเป็นแบบบูรณาการในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้น โดยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Communication) คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (objective setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (event identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (risk response))
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (control activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (information and communication)
- 7) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ต้องอาศัยแนวทางของขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความเสี่ยงขององค์กรที่จะต้องบริหารจัดการ

2. แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง

2.1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (objective setting)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญซึ่งเป็นหัวใจหลักที่ทุกคนควรรู้ว่าหน่วยงาน หรือองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร มีอะไรที่ต้องทำ หรือควรทำอะไร และต้องการให้ผลผลิต ผลลัพธ์ ออกมาอย่างไร ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการคิดวิเคราะห์ การพิจารณา และการตัดสินใจปฏิบัติในขั้นตอนอื่นๆ

ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจะต้องทราบและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลัก หรือเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรนั้นๆ ว่า ก่อตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร วิสัยทัศน์ พันธกิจ กิจกรรมหลักคืออะไร มียุทธศาสตร์ ทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน/กิจกรรม กระบวนการที่ได้ปฏิบัติ อยู่ด้วยว่าตอบสนองสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กรหรือไม่ อย่างไร มีความคาดหวังให้เกิดผลลัพธ์ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างไร โดยควรศึกษา นโยบาย (Policies) กระบวนการปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และอื่นๆ ประกอบด้วย

2.2 การระบุความเสี่ยง (event identification)

การค้นหาและระบุความเสี่ยงในงานเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด เหตุการณ์ใด ที่อาจเป็นปัญหา อุปสรรค ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร และระดับกิจกรรม ซึ่งอาจค้นหาได้จากงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่มีความสำคัญ จากข้อมูล สถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต และจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยมีประเด็นในการพิจารณาค้นหาความเสี่ยงอยู่ 2 แนวทางคือ

- (1) พิจารณาจากความสำคัญของกิจกรรม โดยการระบุงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดที่หน่วยงานดำเนินการ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ
- (2) พิจารณาจากความรุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง เป็นการพิจารณาจากงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงจากการบันทึกข้อมูล ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการบันทึกข้อมูลของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ความเสี่ยงที่ได้จากการค้นหาตามแนวทางข้างต้น จะถูกนำมาแยกเป็นกลุ่มตามลำดับความสำคัญ เช่น งานข้อมูลจราจร งานสารบรรณ งานบัญชีการเงิน งานบริหาร งานปฏิบัติการ เป็นต้น

2.3 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องใกล้ชิดกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างมาก บางองค์กรอาจรวมไว้เป็นขั้นตอนเดียวกัน โดยในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุ ปัจจัย และวัดผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงวิเคราะห์ระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม เพื่อนำไปสร้างเป็นเกณฑ์กำหนดระดับในการประเมินปัจจัยเสี่ยงขององค์กร การนำเหตุการณ์ เรื่อง ประเด็นความเสี่ยงที่มีการค้นพบ หรือระบุได้ มาวัด หรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดเรียงลำดับความเสี่ยงเพื่อประกอบการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงต่อไป ซึ่งเมืองศ์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ 2 ประการคือ โอกาสเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยโอกาสเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นในห้วงเวลาหนึ่งๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสเกิดและระดับของผลกระทบที่เกิด เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

2.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (risk response)

เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้แล้ว ตลอดจนกำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการจัดการความเสี่ยงนั้น ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเป็นการรวบรวมเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป ทั้งนี้ มีทางเลือกที่จะรับมือกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธี คือ

- (1) **การยอมรับความเสี่ยง** เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร คือ อาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย
- (2) **การถ่ายโอนความเสี่ยง** ในกรณีที่ความเสี่ยงที่คาดเดาไม่ถึง หรือป้องกันได้ยาก หรือมีระดับของความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติ หรือวินาศภัยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ก็อาจถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรในหน่วยงาน ก็อาจจัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เป็นต้น
- (3) **การลดความเสี่ยง** หากเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้ก็ใช้วิธีการควบคุมจากภายในองค์กร หรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกอาจนำกลยุทธ์ต่างๆ หรือการใช้มาตรการต่างๆ มาใช้เพื่อลดความเสี่ยงนั้น
- (4) **การเลี่ยงความเสี่ยง** ในกรณีที่ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ จะต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื้อมมือของการดำเนินการ โดยการหยุดดำเนินการ หรือเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น หรือการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เป็นต้น

2.5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (control activities)

การจัดทำมาตรการหรือมาตรฐานการปฏิบัติต่อความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมการควบคุมที่จะช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่า นโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นนั้น ได้มีการนำไปปฏิบัติตามภายในองค์กรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้กิจกรรมการควบคุมยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีกิจกรรมที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินได้

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรส่วนใหญ่ คือการจัดกิจกรรมการควบคุมตามที่ปฏิบัติอยู่เดิม โดยมีได้พิจารณาความมีประสิทธิภาพ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมมีหลายแบบต่างๆ กัน และส่วนใหญ่ก็ได้ปฏิบัติกันอยู่แล้ว เช่น

- (1) การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยงที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร
- (2) การใช้ดุลยพินิจของคณะผู้บริหารที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- (3) การมีระบบ เครื่องมือ หรืออุปกรณ์สนับสนุนที่พอเพียง
- (4) การฝึกอบรม การให้ความรู้ การเสริมทักษะที่ดี พอเพียง และสม่ำเสมอ
- (5) การมีหน่วยตรวจสอบภายใน
- (6) การมีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

2.6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (information and communication)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ซึ่งเป็นการนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ ชี้แจง กำหนด มาตรการ มอบหมาย ผลักดันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การควบคุม ภายในที่ดีจะเกิดขึ้นได้ เมื่อข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้น ได้มีการบ่งชี้ รวบรวมและชี้แจงให้แก่บุคคลที่ ควรรับทราบ โดยผ่านทางรูปแบบและเวลาของการสื่อสารที่เหมาะสม ข้อมูลที่มีประโยชน์เพื่อการจัดทำ กิจกรรมนั้น อาจเป็นได้ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดย แหล่งข้อมูลอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลทางเศรษฐกิจ สภาพตลาด เป็นต้น

การควบคุมภายในที่ดีเกี่ยวกับข้อมูลและการสื่อสารนี้ อาจพิจารณาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ ต่อไปนี้

- (1) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี เหมาะสม ชัดเจน รวดเร็ว และถูกต้อง เพื่อช่วยสนับสนุนการ ตัดสินใจ
- (2) การสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จากผู้บริหารถึงเจ้าหน้าที่ และในทางกลับกัน ระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มงาน ระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้ออกกฎระเบียบต่างๆ
- (3) มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการควบคุม ภายใน องค์กรหลายแห่งได้จัดให้มีคณะทำงานกิจกรรมสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อให้ได้มีการสื่อสารและทำกิจกรรม ร่วมกันในองค์กร ความสัมพันธ์จากรูปแบบนี้ จะนำไปสู่การสื่อสารร่วมกันในการทำงานด้วย

2.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (monitoring)

เป็นการตรวจสอบ สอบทาน ติดตามกลไกการบริหารความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ หรือไม่ เพียงใด รวมไปถึงการประเมินระบบการควบคุมภายในโดยผู้บริหาร หน่วยตรวจสอบภายใน หรือหน่วย ตรวจสอบภายนอก แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

กรอบแนวคิด นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สนข.

1. กรอบแนวคิด

ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบราชการไทย ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน เทียบเท่าเกณฑ์สากล ให้ประชาชนได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพ อันจะเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม

"การกำกับดูแลตนเองที่ดี" (Organizational Governance) เป็นองค์ประกอบอันสำคัญประการหนึ่ง ที่แสดงถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ความโปร่งใสของการดำเนินงาน การปกป้องผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐานการดำเนินงานต่อไปด้วย

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี จำเป็นต้องมีระบบการจัดการเพื่อให้เกิดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การวางแนวทาง สู่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานสากล ตามเจตนารมณ์ ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ยังไม่ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการกับ "ความเสี่ยง" ทั้งหมด การเลือกใช้ "กระบวนการบริหารความเสี่ยง" ที่เป็นสากล มีมิติที่ครอบคลุมการจัดการกับความเสี่ยงในการดำเนินภารกิจขององค์กร จึงเป็นการวางแนวทางสู่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานสากล ตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2. นโยบาย

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกัน จำกัดความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นต่อทรัพย์สิน การดำเนินภารกิจและภาพลักษณ์ ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิต การบริการประชาชน คุณค่าขององค์กร รวมทั้งหลักธรรมาภิบาลด้วย

3. วัตถุประสงค์ / เป้าประสงค์

3.1 ระดับองค์กร

- 1) มีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล อย่างเป็นระบบ
- 2) เพิ่มคุณค่าของผลผลิต การบริการประชาชน และคุณค่าขององค์กร
- 3) แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล และแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 4) ใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด

3.2 ระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก กอง ศูนย์)

- 1) หน่วยงานย่อยทุกระดับ ทั้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงานของ สนข. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เป็นสากล สามารถเทียบวัดได้กับหน่วยงานอื่น ๆ
- 2) เพื่อป้องกัน จำกัดความเสียหาย อันอาจเกิดขึ้นต่อภาพลักษณ์ ทรัพย์สิน และการดำเนินงาน
- 3) เพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน และสามารถตรวจสอบได้

4. ขอบเขตและแนวทางในการดำเนินการ

4.1 การแบ่งประเภทของความเสียหาย

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายประเภทแตกต่างกันไปตามเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมถึงลักษณะ วัตถุประสงค์ขององค์กร และกิจกรรม สนข. จึงกำหนดประเภทของความเสียหายที่จะนำมาพิจารณาค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ และประเมินผล ตามที่ สำนักงาน กพร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยง ตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็น ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

4.2 หน่วยดำเนินการ

ระดับองค์กร ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และควบคุม กำกับในเชิงนโยบาย และคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอแนะนโยบายหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการประเมินผล ติดตามผล และรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

5.1 การจัดโครงสร้างรองรับ

ควรมีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ความทั่วถึง ความรอบคอบรัดกุม ในการกำหนดรายละเอียด โดยมีแนวทางที่เหมาะสมคือ การตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ด้วยเหตุผลของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ความทั่วถึง ความรอบคอบรัดกุมในการกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์และอื่น ๆ

5.2 ผู้บริหารระดับสูง

ต้องแสดงความเอาใจใส่ให้การสนับสนุน และติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน อย่างจริงจัง ต่อเนื่อง เป็นที่ประจักษ์ต่อบุคลากรทุกระดับ

5.3 บุคลากรในหน่วยงาน

ต้องได้รับทราบและมีความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยง สามารถค้นหา ระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของตนเองได้ และหากมีความเข้าใจในนโยบาย แนวทาง ขั้นตอน วิธีการในการบริหารความเสี่ยงด้วย ก็จะมีโอกาสแห่งความสำเร็จสูงขึ้น

5.4 ระบบ รูปแบบการปฏิบัติ การประสานงาน การติดตามผล

ต้องชัดเจนไม่ยุ่งยากซับซ้อนจนเกินไป ไม่ควรกำหนดจำนวนแบบฟอร์มรายงานมากจนเป็นภาระของผู้ปฏิบัติ มีการติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง

5.5 กลยุทธ์ และมาตรการเสริม

ควรต้องมีกลยุทธ์ มาตรการ กิจกรรม การประชาสัมพันธ์ การอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึก และแรงจูงใจ เช่น กำหนดให้มีเอกสารรายงานการบริหารความเสี่ยง เป็นเอกสารสำคัญที่จะต้องส่งมอบงาน เมื่อมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสำนัก กอง ศูนย์ การใช้เกณฑ์รางวัลสำหรับการกำกับดูแลตนเองที่ดี ฯลฯ

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

กำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่ง สนข. สามารถจะเลือกใช้ตัวชี้วัดใด เมื่อใด ก็ได้ตามแต่สถานการณ์จะเอื้ออำนวย เช่น

- 1) จำนวนหน่วยงานที่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง
- 2) จำนวนผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง
- 3) จำนวนครั้งของการสุ่มตรวจพบความผิดพลาดต่อจำนวนครั้งที่มีการสุ่มตรวจสอบ
- 4) จำนวนการรายงานที่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- 5) จำนวนกระบวนการที่ค้นพบประเด็นความเสี่ยง ต่อจำนวนกระบวนการทั้งหมด

7. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สนช.

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรได้มีคำสั่ง ที่ 122/2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนช. และคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีคำสั่งที่ 1/2553 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนช. ซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนของการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับตามที่สำนัก ก.พ.ร. กำหนด ดังต่อไปนี้

1) คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงของ สนช. ประกอบด้วย

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1.1) รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CCO) | ประธานกรรมการ |
| 1.2) ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง | กรรมการ |
| 1.3) ผู้อำนวยการกองจัดระบบการจราจรทางบก | กรรมการ |
| 1.4) ผู้อำนวยการสำนักแผนความปลอดภัย | กรรมการ |
| 1.5) ผู้อำนวยการสำนักแผนงาน | กรรมการ |
| 1.6) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร | |
| 1.7) ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค | กรรมการ |
| 1.8) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการขนส่งและจราจร | กรรมการ |
| 1.9) หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน | กรรมการ |
| 1.10) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | กรรมการและ
เลขานุการ |
| 1.11) เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | กรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 1.12) เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | กรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

1) สนับสนุนภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของ สนช. และผลักดันการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ประสานและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนช.

3) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงด้านกระบวนการ

- 4) แต่งตั้งคณะทำงานช่วยเหลือการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม
- 5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรมอบหมาย

2) คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ประกอบด้วย

2.1) ผู้อำนวยการสำนักแผนงาน	หัวหน้าคณะทำงาน
2.2) นางสาวทัศนีย์ ศิลปบุตร	ผู้ทำงาน
2.3) นางชนินนาถ เก้าสำราญ	ผู้ทำงาน
2.4) นายสมชาย ธนาพรสังสุทธิ์	ผู้ทำงาน
2.5) นางวิไลรัตน์ ศิริโสภณศิลป์	ผู้ทำงาน
2.6) นายปริญญา ถนัดทาง	ผู้ทำงาน
2.7) นางสาวอัญชุลี ศิโรรัตน์รังษี	ผู้ทำงานและเลขานุการ
2.8) นางศิริพรรณ สุวรรณพงษ์	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
2.9) นายบัญญัติ มณีคำ	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
2.10) นางผาณิต มั่งมี	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
2.11) นางสาวปิยะนุช ราชวังเมือง	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

- 1) เสนอแนะนโยบายหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ หรือข้อกำหนดของสำนักงาน กพร. ต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนข.
- 2) เสนอแนะปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ หรือข้อกำหนดของสำนักงาน กพร. ต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนข.
- 3) เสนอแนะหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนข.
- 4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนข.
- 5) ประเมินผล ติดตามผล และรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนข.

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สนข.

1. ความนำ

สนข. ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ มีวิธีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Communication) ตามที่ได้กำหนดรายละเอียดไว้ในบทที่ 2 คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (objective setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (event identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (risk response))
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (control activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (information and communication)
- 7) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (monitoring)

นอกจาก สนข. จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่างๆ แล้ว ยังได้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วยเช่นกัน หลักธรรมาภิบาล ได้แก่

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4) หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอื่นไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

5) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7) หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และค้ำประกันสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดีบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9) หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการ อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

สนช. ได้มีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยง ตามประเด็นยุทธศาสตร์ครบถ้วนทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ เพื่อเป็นแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงของ สนช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

จากนั้นได้นำแผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ มายกกว้างเป็นแผนบริหารความ เสี่ยงของ สนช. เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนช. เพื่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ (decision participation)

2. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สนช.

สนช. ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปตาม พรบ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ภาครัฐต่างๆ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สนช. มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงและคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สนช. มีคำสั่ง ที่ 122/2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง และคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีคำสั่งที่ 1/2553 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนช. มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- เสนอแนะนโยบายหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ หรือข้อกำหนดของสำนักงาน กพร. ต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนช.
- เสนอแนะปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ หรือข้อกำหนดของสำนักงาน กพร. ต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนช.
- เสนอแนะหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนช.
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนช.
- ประเมินผล ติดตามผล และรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของ สนช. ต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนช.

2.2 การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

จัดฝึกอบรมให้กับ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ประกอบด้วยผู้แทนจาก 9 หน่วยงานของ สนช. ได้แก่ สำนักบริหารกลาง สำนักแผนความปลอดภัย สำนักแผนงาน สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร สำนักส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค กองจัดระบบการจราจรทางบก และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการขนส่งและจราจร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน) และเจ้าหน้าที่ของสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อถ่ายทอด

ความรู้ในเรื่องความสำคัญของระบบบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการฝึกปฏิบัติให้กับบุคลากรของ สนข. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ได้ ซึ่งจะสนองตอบตัวชี้วัดตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2553 ในหมวด 2 และหมวด 7 ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการฯ จัดขึ้นเมื่อวันที่ 15 – 16 กุมภาพันธ์ 2552 และวันที่ 3 มีนาคม 2553 เป็นเวลา 3 วัน มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด 41 คน ประกอบด้วยคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่จากสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน ทั้งนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็น และทัศนคติเกี่ยวกับการฝึกอบรมฯ โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 41 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 33 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.49 ของแบบสอบถามทั้งหมด ผลการสำรวจพบว่า ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับมาก และระดับปานกลาง ร้อยละ 6.60 และ 33.33 ตามลำดับ แต่หลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้ว มีความรู้ในระดับมากขึ้น และระดับปานกลาง ร้อยละ 81.82 และ 12.12 ตามลำดับ

2.3 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นลำดับถัดมา ในขั้นตอนนี้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สนข. ได้กำหนดแนวทางดำเนินการของงานบริหารความเสี่ยงและวัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงของ สนข. โดยดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สนข.

2.4 การระบุความเสี่ยง

การระบุและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของ สนข. เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด เหตุการณ์ใด ที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ของ สนข. ทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับองค์กร และระดับ โดยมีประเด็นในการพิจารณาระบุความเสี่ยง 5 ประเภท ได้แก่

2.4.1 ความเสี่ยงด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เช่น การจัดทำโครงการเร่งด่วนตามนโยบายภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ หรือยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2.4.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation) เป็นแนวทางในการประเมินผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงผลเสียหายจากการปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างผลกระทบด้านการดำเนินงาน เช่น นโยบายรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน จำนวนข้อร้องเรียนและความไม่พึงพอใจต่อการดำเนินงาน การบริหารเงินงบประมาณ การบริหารงานพัสดุ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2.4.3 ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผลกระทบจากความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ

ภายในองค์กร ตัวอย่างผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีปัญหาและมีความสูญเสียทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เป็นต้น

2.4.4 ความเสี่ยงด้านการบัญชีและการเงิน

ความเสี่ยงด้านบัญชีและการเงิน อาทิเช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด ความปลอดภัยของทรัพย์สิน สภาพคล่องทางการเงิน การมีรายจ่ายที่ไม่จำเป็น วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

2.4.5 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานรวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย หรือวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นได้

2.4.6 ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 9 ด้าน คือ

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

2.5 การวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

การจัดการความเสี่ยงจะเริ่มจากความเสี่ยงในระดับสูงมากและระดับสูงก่อน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อลดความถี่และความรุนแรงของผลกระทบให้ความเสี่ยงนั้นลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งแผนภูมิความเสี่ยงจะเป็นตัวช่วยสำคัญในการจัดลำดับว่า ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้จัดการความเสี่ยงจะมีอยู่ 5 ทางเลือก คือ

1. การใช้ประโยชน์

- การจัดสรรทรัพยากรในการใช้งบประมาณ โดยคำนึงถึงผลที่จะได้รับ
- การจัดโครงสร้างของงาน/บริการ ทั้งด้านงบประมาณ สินทรัพย์ เจ้าหน้าที่ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การขยายบริการใหม่ แหล่งใหม่ หรือกลุ่มใหม่
- การสร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้กับผลผลิต/บริการ และช่องทางการติดต่อ/ให้บริการ
- การหาเทคโนโลยีใหม่ๆ
- การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์
- การตั้งอัตราค่าใช้บริการ/ผลผลิตใหม่
- การติดต่อและตกลงใหม่กับสัญญา/เงื่อนไขต่างๆ ที่มี เพื่อโอนหรือลดความเสี่ยง

2. การควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- การยอมรับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม
- การตั้งอัตราค่าใช้บริการ/ผลผลิต โดยรวมค่า premium และ compensation
- การตั้งสำรองความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยเป็นไปตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

3. การถ่ายโอนความเสี่ยง

- การทำประกันภัยเพื่อป้องกันความเสี่ยง
- การทำประกันภัยสองชั้น
- การประกันความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เมื่อมีการซื้อขายสินค้าหรือกู้เงินจากต่างประเทศ
- การหาผู้ร่วมทุน (ภาคีเครือข่าย) ที่มีอิสระและมีศักยภาพ
- การหาภาคีเครือข่าย/พันธมิตร เพื่อแบ่งปันความรับผิดชอบ เมื่อมีการขยายขอบเขตการดำเนินงาน หรือบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่
- การจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการในกิจกรรมที่หน่วยงานภายนอกสามารถทำได้ ต้นทุนต่ำกว่า

4. การลดความเสี่ยง

- การจัดการด้านการเงินและสินทรัพย์ใหม่ เพื่อลดความสูญเสีย
- การจัดให้มีการควบคุมภายใน เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยง

5. การหลีกเลี่ยงหรือการยกเลิกความเสี่ยง

- การยกเลิกหรือละเว้นการดำเนินกิจกรรม ผลผลิต/บริการที่เป็นความเสี่ยง
- การห้ามปฏิบัติที่มีความเสี่ยงสูง โดยการกำหนดมาตรฐาน

- การหยุดการปฏิบัติที่เป็นความเสี่ยง โดยกำหนดวัตถุประสงค์/กลยุทธ์ใหม่
- การตั้งเป้าหมายในการพัฒนางาน ผลผลิต/บริการ กลุ่มผู้รับบริการ เพื่อหลีกเลี่ยงโอกาสเกิดความเสี่ยง
- การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม เพื่อหลีกเลี่ยงโครงการที่มีความเสี่ยง
- การกำจัดความเสี่ยง โดยใช้กระบวนการป้องกันภายใน

2.6 การประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง ดำเนินการโดยนำปัจจัยเสี่ยงที่ได้มาจัดทำเป็นตารางแสดงผลกระทบหรือความรุนแรงหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระยะเวลาที่เกิด ความถี่ของการเกิดความเสี่ยงเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละประเภทที่ระบุไว้ ซึ่งการวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลความถี่และผลกระทบที่มีต่อองค์กร เพื่อเลือกวิธีการที่จะรองรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสมต่อไป ให้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) พิจารณาถึงโอกาสหรือความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยจัดระดับโอกาสเกิดเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก โดยแทนค่าด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ

2) พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก โดยแทนค่าด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ

ในขั้นตอนวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ข้อมูลเรื่องปัจจัยของ สนข. มีความถูกต้องและมีแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ ของ สนข. จึงได้มีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้กับคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่ของสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 3 แผนผังประเมินความเสี่ยงของ สนข. แสดงในรูปของผลกระทบ/โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับของการควบคุม/ตรวจสอบ

ผลกระทบ (Impact)					
ระดับ	ความล่าช้า	ชื่อเสียง/ ความน่าเชื่อถือ/ ระดับผลกระทบ	การตอบสนอง ต่อนโยบาย	ร้อยละ ความสำเร็จ ของงาน	
5	สูงมาก	ทำให้โครงการหรือ งานล่าช้าไป 12 เดือน	ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ระดับประเทศ	ผ่านความเห็นชอบ จาก ผอ. สำนัก/กอง/ ศูนย์	ทำให้งานไม่บรรลุ เป้าหมายร้อยละ 50
4	สูง	ทำให้โครงการหรือ งานล่าช้าไป 9 เดือน	ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ระดับกระทรวง	ผ่านความเห็นชอบ จาก หัวหน้าส่วน ราชการ	ทำให้งานไม่บรรลุ เป้าหมายร้อยละ 40
3	ปาน กลาง	ทำให้โครงการหรือ งานล่าช้าไป 6 เดือน	ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ระดับกรม	ผ่านความเห็นชอบ จาก กระทรวง คมนาคม/รัฐมนตรี	ทำให้งานไม่บรรลุ เป้าหมายร้อยละ 30
2	น้อย	ทำให้โครงการหรือ งานล่าช้าไป 3 เดือน	ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ระดับสำนัก/กอง	ผ่านความเห็นชอบ จาก คณะกรรมการ กฤษฎีกา/ คจร.	ทำให้งานไม่บรรลุ เป้าหมายร้อยละ 20
1	น้อย มาก	ทำให้โครงการหรือ งานล่าช้าไป 1 เดือน	ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ระดับกลุ่มงาน	ผ่านความเห็นชอบ จากที่ประชุม กรม.	ทำให้งานไม่บรรลุ เป้าหมายร้อยละ 10

ตารางที่ 4 แสดงโอกาสเกิด (Likelihood) / ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง

โอกาสเกิด (Likelihood) / ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง		
ระดับ	ความน่าจะเป็น	ระยะเวลาเกิด
5	สูงมาก โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก (ความน่าจะเป็น ร้อยละ 80 ขึ้นไป)	เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน
4	สูง โอกาสเกิดขึ้นสูง (ความน่าจะเป็น ร้อยละ 70 - 79)	เกิดขึ้นเป็นประจำทุกสัปดาห์
3	ปานกลาง โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง (ความน่าจะเป็น ร้อยละ 60 - 69)	เกิดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน
2	น้อย โอกาสเกิดขึ้นน้อย (ความน่าจะเป็น ร้อยละ 50 - 59)	เกิดขึ้นเป็นประจำทุกไตรมาส
1	น้อยมาก โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก (ความน่าจะเป็น น้อยกว่า ร้อยละ 50)	เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี

ตารางที่ 5 แสดงระดับการควบคุม / ตรวจสอบ

ระดับการควบคุม / ตรวจสอบ (Detection / Control)	
ระดับ	การตรวจสอบ / ควบคุม
2	ไม่มี
1	มี

โดยทั่วไป ผลลัพธ์ของแผนผังประเมินความเสี่ยง หรือตารางประเมินความเสี่ยง จะถูกใช้ในรูปของการคำนวณเปรียบเทียบ โดยใช้สูตร

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับผลกระทบ (Impact)} \times \text{ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)}$$

และแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับคือ

สีขาว หมายถึง ความเสี่ยงน้อย เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีแผนจัดการความเสี่ยง

สีเหลืองอ่อน	หมายถึง	ความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่จะต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ให้เพิ่มสูงขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
สีเหลืองเข้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงสูง เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงสูงมาก เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องรีบจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยทันที

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ระดับผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	5					
	สูง	4					
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					

รูปที่ 2 แผนผังประเมินความเสี่ยงของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ในการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงของ สนข. นั้น ได้ดำเนินการจากระดับ สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน และคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาและยกวางแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงพิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ สนข. ได้เชิญวิทยากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเรื่องระบบบริหารความเสี่ยงมาถ่ายทอดความรู้ และฝึกปฏิบัติให้แก่คณะทำงานฯ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยได้พิจารณาตามข้อกำหนดของ สำนักงาน กพร. โดยการคัดเลือกแผนงาน/โครงการทั้งหมด 13 แผนงาน/โครงการ ที่สำคัญและมีผลกระทบต่อการบริหารบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น ที่ได้รับและไม่ได้รับงบประมาณ

ตารางที่ 4-6 ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง
<p>1. พัฒนานโยบาย และวางแผนหลัก แผนแม่บท แผนการลงทุนด้านการขนส่ง และจราจรที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. การศึกษาความเหมาะสมและออกแบบเบื้องต้นทางรถไฟ เชื่อมโยงการขนส่งสินค้าระหว่างท่าเรือฝั่งอ่าวไทยและฝั่งอันดามัน (สผง.)</p>	<p>1. คณะกรรมการผู้ชำนาญการด้านสิ่งแวดล้อม (คชก.) มีประเด็นข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติม/แก้ไขรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) มีผลให้การนำเสนอเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (กก.วล.) เกิดความล่าช้า</p> <p>2. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการศึกษาความเหมาะสมและออกแบบเบื้องต้นฯ มีความรู้ และความชำนาญเฉพาะด้านไม่เพียงพอ เช่น เรื่องการวิเคราะห์การคาดการณ์ปริมาณการขนส่งสินค้า จำเป็นต้องจัดประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับภาคการผลิตและการส่งออก-นำเข้า เป็นต้น</p> <p>3. . เกิดการเปลี่ยนแปลง (เพิ่ม-ลด) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการศึกษาความเหมาะสมและออกแบบเบื้องต้นฯ</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง
	<p>2. โครงการจัดทำแผนแม่บทด้านการขนส่งและจราจรในเมืองภูมิภาค (6 เมือง) (สสภ.)</p>	<p>1. การตอบสนองต่อนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัดและนายกเทศมนตรีเมือง ที่บางจังหวัดมีนโยบายบางเรื่องเฉพาะเจาะจงหรือมีการเน้นนโยบายบางเรื่องเป็นพิเศษ</p> <p>2. ความล่าช้าในขั้นตอนการดำเนินโครงการประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนการจัดจ้าง - ขั้นตอนการกำกับการศึกษาของที่ปรึกษา <p>3. กฎระเบียบของแต่ละที่ปรึกษา (5 มหาวิทยาลัย) มีความแตกต่างกันในขั้นตอนการทำงาน เช่น การลงนามจัดจ้าง การขออนุญาตทำการวิจัย</p> <p>4. การได้รับความร่วมมือและเข้ามามีส่วนร่วมของหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่โครงการ ได้แก่ ขั้นตอนการจัดสัมมนารายงานผลการศึกษาและรับฟังความคิดเห็น</p>
<p>2. ศึกษาวิจัยด้านการขนส่งและจราจร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและการประหยัดพลังงาน</p>	<p>1. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านความปลอดภัยทางถนน หลักสูตร “การแก้ไขจุดอันตราย” ปีงบประมาณ 2553 (สพป.)</p> <p>2. โครงการศึกษาความเหมาะสมและออกแบบเบื้องต้นระบบรถไฟรางคู่เพื่อการขนส่งและการจัดการโลจิสติกส์ (ระยะที่ 1) (สพร.)</p>	<p>1. หน่วยงานที่ได้รับการฝึกอบรมฯ ไม่นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้งาน</p> <p>2. หน่วยงานที่เข้าร่วมฝึกอบรมฯ อาจไม่ให้ความร่วมมือ</p> <p>1. การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (IEE) เพื่อประกอบการพิจารณาของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง
		<p>2. การนำผลที่ได้จากการศึกษาเพื่อประกอบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ตามกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งในการดำเนินการศึกษาอาจได้ผลการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่</p>
<p>3. ส่งเสริมและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการทำงานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. โครงการศึกษาพัฒนาปรับปรุงบำรุงรักษาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศและแบบจำลอง เพื่อบูรณาการพัฒนาระบบขนส่งและจราจร การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ และระบบโลจิสติกส์ (TDL) (ศทท.)</p>	<p>1. ความเสี่ยงต่อ server เมื่อเกิดกระแสไฟฟ้าขัดข้อง, ไฟฟ้าดับ การติดไวรัส ระบบสื่อสารข้อมูลและระบบเครือข่าย</p> <p>2. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับระบบฐานข้อมูลสารสนเทศและแบบจำลองด้านการขนส่งและจราจร</p> <p>3. การประสานข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกไม่ได้รับความร่วมมือ</p> <p>4. การจ้างที่ปรึกษาในขั้นตอนการกำกับการศึกษาของที่ปรึกษา</p>
<p>4. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อประสาน ติดตาม ประเมินผลแผนงานโครงการด้านการขนส่งและจราจร ขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ</p>	<p>1. โครงการจัดทำแผนเร่งด่วนในการปรับปรุงเบ็ดเสร็จบนถนนสายหลัก ระยะที่ 4 (กจร.)</p> <p>2. งานประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาจราจร (กจร.)</p>	<p>1. ความครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไข</p> <p>2. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถควบคุมกรอบเวลาได้อย่างชัดเจน</p> <p>1. การไม่กำหนดนัดประชุม/การเลื่อนหรือยกเลิกการประชุม</p> <p>2. ความไม่พร้อม (ความครบถ้วน ความล่าช้า ความถูกต้อง) ของข้อมูลประกอบการประชุม</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง
	<p>3. โครงการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการด้านการขนส่งและจราจร (สผง.)</p>	<p>3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งผู้แทนซึ่งไม่มีอำนาจตัดสินใจเข้าร่วมประชุม 4. หน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ได้ดำเนินการตามมติที่ประชุม</p> <p>1. บุคลากรผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการด้านการขนส่งและจราจร ยังมีความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญไม่เพียงพอ 2. การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบการนำเข้าข้อมูล และบุคลากรที่รับผิดชอบระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศแผนงาน/โครงการด้านการขนส่งและจราจร</p>
<p>5. เสริมสร้างพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. โครงการบรรยายมาตรฐานการให้บริการและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจรรยาบรรณการขนส่งและจราจร อัจฉริยะ (ศทท.)</p>	<p>1. ความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดมาตรฐาน 2. หน่วยงานต่างๆ ที่เข้าร่วมไม่นำความรู้ที่ได้ไปใช้งาน 3. องค์ประกอบต่างๆ ในการจัดทำกิจกรรมการบรรยายมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูล</p>
<p>6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคล</p>	<p>1. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 (กพร.)</p>	<p>1. ความล่าช้าของ กพร. สนข. ในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. 2. การไม่ได้รับความร่วมมือจากสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน ในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. 3. บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข.</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง
		<p>4. ผู้บริหารขาดความเข้าใจใน ความสำคัญของระบบบริหารความ เสี่ยงของ สนช.</p> <p>5. มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง ไม่ได้นำไปปฏิบัติ</p>
	<p>2. ฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างแรงจูงใจ และพัฒนาทีมงานสู่ความสำเร็จขององค์กร (สบก.)</p>	<p>1. งบประมาณไม่เพียงพอต่อการ พัฒนาบุคลากร</p> <p>2. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจาก บุคลากรในสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน ที่เข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>3. วัน เวลาในการจัดฝึกอบรมไม่ เป็นไปตามกำหนดการ</p>
	<p>3. การปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณในระบบ GFMS (สบก.)</p>	<p>1. กรณีในการบันทึกข้อมูลใน ระบบงานแรกคลาดเคลื่อน ข้อมูลใน ระบบอื่นๆ เชื่อมโยงกันก็จะ คลาดเคลื่อนไปด้วย เช่น การระบุรหัส บัญชีแยกประเภทในระบบจัดซื้อจัด จ้างไม่ถูกต้อง</p> <p>2. กรณีบันทึกรายการย่อยๆ เข้าสู่ ระบบจำนวนมากโดยเฉพาะในช่วงสิ้น ปีงบประมาณมีความถี่ของการเกิด รายการจำนวนมาก</p>
	<p>4. กระบวนการปฏิบัติงานกลุ่มงานพัสดุ (สบก.)</p>	<p>1. คุณลักษณะ (Specification) / คุณภาพ (Quality) และจำนวน ของ พัสดุที่ไม่ตรงตามความต้องการ หรือได้ คุณภาพที่ไม่เป็นที่พอใจ ไม่สนอง ความต้องการใช้ หรือได้ผู้รับจ้างที่ไม่มี ศักยภาพ</p> <p>2. ราคาที่ไม่เหมาะสมกับการจัดหา</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง
		<p>พัสดุหรืองานจ้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. พักหรืองานที่ได้รับไม่ทันต่อการปฏิบัติงาน 4. การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน 5. การปฏิบัติงานที่ไม่โปร่งใส 6. บุคลากรไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

แผนบริหารความเสี่ยงของ สนช.

5.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงานนโยบายและแผนขนส่งและจราจร ได้กำหนดแผนงาน/โครงการ รวมทั้งมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว รวมทั้งได้กำหนดกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการควบคุมความเสี่ยงว่าจะดำเนินการอะไร อย่างไร และเมื่อไร ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนช. มีเป้าหมายสำคัญคือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว และเปลี่ยนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นให้เป็นไปในรูปที่ สนช. ต้องการหรือยอมรับได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2553 ของ สนช. มีทั้งหมด 13 แผนงาน/โครงการ ที่รองรับ 6 ยุทธศาสตร์ของ สนช. ดังต่อไปนี้

5.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารของ สนข. ต้องพิจารณาข้อเสนอ เพื่อตัดสินใจสนับสนุนและผลักดันให้มีการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร พร้อมทั้งกำหนดให้มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน ให้สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้ด้วยตัวเอง

5.3 การตรวจสอบประเมินติดตามและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงนั้น และจัดทำสรุปรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า สนข. มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มีมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง หรืออาจต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข.
ประจำปีงบประมาณ 2553**

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ประจำปีงบประมาณ 2553 ในวันที่ 15 - 16 กุมภาพันธ์ และ 3 มีนาคม 2553 มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด 41 คน ประกอบด้วย คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่จากสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ตามรายชื่อ ดังนี้

สำนักแผนงาน

1) นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	ผอ.สผง.	หัวหน้าคณะทำงาน
2) นายบัญชา มณีคำ	นวค.ชำนาญการ	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
3) นางสาวกฤติกา บุรณะดิษ	นวค.ชำนาญการ	
4) นายภราดา ภูศิริ	นวค.ชำนาญการ	
5) นางสาวนียดา พุฒิวิทยานันท์	นวค.ชำนาญการ	
6) นางสาวพิมพ์พรณ ชุ่มเพ็งพันธุ์	นวค.ชำนาญการ	
7) นางสาวอุษณี กลิ่นระรวย	นวค.ปฏิบัติการ	

สำนักบริหารกลาง

1) นางผานิต มั่งมี	นักวิชาการเงินและบัญชี ชำนาญการ	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
2) นายศักดิ์ชาย คงทะเล	นิติกร ชำนาญการ	
3) นางสาวพรศรี อินทรเพชร	นักวิชาการเงินและบัญชี ปฏิบัติการ	
4) นางสาวอุษนิศา จิกยอง	นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ	
5) นางสาวชนาภัทร สังข์บุรณ์	นักวิชาการพัสดุ ปฏิบัติการ	

กองจัดระบบการจราจรทางบก

1) นางวิไลรัตน์ ศิริโสภณศิลป์	นวค.ชำนาญการพิเศษ	ผู้ทำงาน
2) นายวิญญู อติเรก	นายช่างเขียนแบบ ชำนาญการ	
3) นายธนาวุฒิ ศรีมาวิน	นวค.ปฏิบัติการ	
4) นางสาวยาไพร สาธุธรรม	นวค.ปฏิบัติการ	
5) นางสาวตะวันฉาย ฉายาทับ	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	

สำนักแผนความปลอดภัย

1) นางสาวทัศนีย์ ศิลปบุตร	นวค.เชี่ยวชาญ (ด้านความปลอดภัย)	ผู้ทำงาน
2) นายสุนันท์ ศรีสุขคำ	นวค.ชำนาญการ	
3) นายนพพร จรุงเกียรติ	นวค.ปฏิบัติการ	
4) นางสาวสมใจ รวยสันเทียะ	นวค.ปฏิบัติการ	

สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร

- | | | |
|------------------------------|-------------------|----------|
| 1) นางชนินนาถ แก้วสำราญ | นวค.ชำนาญการพิเศษ | ผู้ทำงาน |
| 2) นางสาววันวิสาข์ คล้ายคลึง | นวค.ชำนาญการ | |
| 3) นางสาวสุภาพร จันทร์ทอง | นวค.ปฏิบัติการ | |
| 4) นางสาวก้านทอง บุหระ | นวค.ปฏิบัติการ | |
| 5) นายทศพร ร้อยแวน | นวค.ปฏิบัติการ | |

สำนักส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค

- | | | |
|--------------------------------|-------------------|----------|
| 1) นายสมชาย ธนาพรสังสุทธิ | นวค.ชำนาญการพิเศษ | ผู้ทำงาน |
| 2) นางอมรา เจริญพรสุข | นวค.ชำนาญการ | |
| 3) นายวิษณุ มาลัยเวช | นวค.ชำนาญการ | |
| 4) นางสาวชนกนุช จินดาวัฒนานนท์ | นวค.ชำนาญการ | |

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการขนส่งและจราจร

- | | | |
|--------------------------|---------------------|----------|
| 1) นายปริญญา ถนัดทาง | นวค.ชำนาญการ | ผู้ทำงาน |
| 2) นายสุรพงษ์ เมี้ยนมิตร | นวค.ชำนาญการ | |
| 3) นางจิรัชยา บลดำริห์ | นวค.ชำนาญการ | |
| 4) นายปรีชา หล่าวเจริญ | นวค.ชำนาญการ | |
| 5) นางสาวศุภรัตน์ สมแสน | นวช.คอมฯ ปฏิบัติการ | |
| 6) นายพิสิฐฐ์ ป้อมทอง | นวช.คอมฯ ปฏิบัติการ | |

กลุ่มตรวจสอบ

- | | | |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 1) นางศิริพรรณ สุวรรณพงษ์ | นักวิชาการตรวจสอบภายใน
ชำนาญการ | ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------|

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

- | | | |
|---------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 1) นางสาวอัญชุลี ศิโรรัตน์รังษี | หน.กพร. | ผู้ทำงานและเลขานุการ |
| 2) นางสาวปิยะนุช ราชวังเมือง | นวค.ชำนาญการ | ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 3) นางสาวดวงใจ วงษ์รักษ์ | นวค.ปฏิบัติการ | |
| 4) นางสาวรัตนา ศรีประเสริฐ | นวค.ปฏิบัติการ | |

ผลการสำรวจความคิดเห็นทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กพร. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 41 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 33 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.49 ของแบบสอบถามทั้งหมด ผลการสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรม

- 1) ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงก่อนรับการฝึกอบรม

ร้อยละ 6.60	มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก
ร้อยละ 33.33	มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง
ร้อยละ 45.45	มีความรู้ความเข้าใจระดับน้อย
ร้อยละ 15.15	ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้
- 2) ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหลังเข้ารับการฝึกอบรม

ร้อยละ 81.82	มีความรู้ความเข้าใจระดับมากขึ้น
ร้อยละ 12.12	มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง
ร้อยละ 6.06	มีความรู้ความเข้าใจเท่าเดิม
ร้อยละ 0	มีความรู้ความเข้าใจน้อย
- 3) หลังการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง/ศูนย์
ในปีต่อไป
ได้หรือไม่

ร้อยละ 72.73	เห็นว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ได้
ร้อยละ 3.03	เห็นว่าไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้
ร้อยละ 24.24	ไม่แน่ใจว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ได้หรือไม่
- 4) การฝึกอบรมมีประโยชน์กับงานในหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบหรือไม่

ร้อยละ 69.70	เห็นว่ามีความประโยชน์ในระดับมาก
ร้อยละ 15.15	เห็นว่ามีความประโยชน์ในระดับปานกลาง
ร้อยละ 0	เห็นว่ามีความประโยชน์ในระดับน้อย
ร้อยละ 15.15	เห็นว่าในอนาคตอาจจะได้ใช้ประโยชน์
- 5) แผนบริหารความเสี่ยงมีประโยชน์หรือมีความสำคัญต่อองค์กร

ร้อยละ 84.85	เห็นว่ามีความประโยชน์ในระดับมาก
ร้อยละ 12.12	เห็นว่ามีความประโยชน์ในระดับปานกลาง
ร้อยละ 3.03	เห็นว่ามีความประโยชน์ในระดับน้อย

ร้อยละ 0

เห็นว่าไม่มีประโยชน์เลย

ภาคผนวก 18

6) การเข้าร่วมอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด

ร้อยละ 54.55

เข้าอบรมครบ

ร้อยละ 45.45

เข้าร่วมบ้าง

ร้อยละ 0

ไม่เข้าร่วมเลย

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของการดำเนินการฝึกอบรมและวิทยากร

กระบวนการและการดำเนินการฝึกอบรม	ร้อยละความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เนื้อหาการฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	12.12	72.73	12.12	3.03	0
2. เนื้อหาการฝึกอบรมสอดคล้องกับความจำเป็นของงาน	18.18	54.55	24.24	3.03	0
3. การนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ประโยชน์	12.12	60.61	24.24	3.03	0
4. ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการบรรยาย	9.09	48.48	36.36	3.03	3.03
5. ความเหมาะสมของวันเวลาที่จัด	6.06	51.52	39.39	3.03	0
6. ความเหมาะสมของสถานที่และสภาพแวดล้อม	9.09	60.61	27.27	3.03	0
7. ความเหมาะสมของสื่อสไลด์ทัศนูปกรณ์	9.09	54.55	33.33	3.03	0
8. ระยะเวลาในการฝึกอบรม	6.06	48.48	42.42	3.03	0
9. ความพึงพอใจของท่านต่อการจัดฝึกอบรมครั้งนี้	9.09	60.61	24.24	6.06	0
ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากร	ร้อยละความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ควรปรับปรุง
1. วิทยากรมีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา	24.24	69.70	3.03	3.03	0
2. วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจได้ง่าย	18.18	57.58	18.18	6.06	0
3. วิทยากรมีความสามารถในการจัดลำดับความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชาให้มีความสอดคล้องต่อเนื่อง	18.18	54.55	24.24	3.03	0
4. วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาให้เป็นที่น่าสนใจ	18.18	54.55	21.21	6.06	0
5. วิทยากรมีความชัดเจนในการตอบข้อซักถามต่างๆ	18.18	54.55	21.21	6.06	0

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553*, บริษัท วิชั่น ฟรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, *การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)*, โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ . สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา

ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2553, *เอกสารประกอบการบรรยายการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ประจำปีงบประมาณ 2553*, วันที่ 15 – 16 กุมภาพันธ์ และ 3 มีนาคม 2553

สรุปผลแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ประจำปีงบประมาณ 2551

ในปี 2551 ส.นช. ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ เรื่องการบริหารความเสี่ยง ได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ เพื่อสะท้อนระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	รายละเอียดการดำเนินงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการและผู้แทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะทำงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ของส่วนราชการ
2	<ul style="list-style-type: none"> ระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของส่วนราชการ กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของส่วนราชการได้แล้วเสร็จครบถ้วนทุกด้าน ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และดำเนินการประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของส่วนราชการ โดยจำแนกระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างชัดเจน และนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ
4	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของส่วนราชการ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน โดยมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ อย่างสม่ำเสมอ และมีการสรุปผลการดำเนินงาน และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

ระดับคะแนน	รายละเอียดการดำเนินงาน
5	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของส่วนราชการ โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และสรุปผลการประเมินความเสี่ยง โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ สำหรับการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

การประเมินคุณภาพของแผนบริหารความเสี่ยง

ด้านองค์ประกอบหลักของแผน :

1. สนข. ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนที่กำหนดในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ประจำปีงบประมาณ 2551 ของ สนข. ดังนี้

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (คำสั่งที่ 96/2551 ลว. 9 มิถุนายน 2551) โดยมีผู้อำนวยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CCO) เป็นประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง ผอ. สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน เป็นกรรมการ และมีคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีผู้แทนจาก สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน ร่วมอยู่ในคณะทำงานฯ และได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 1.1.2 กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ
- 1.1.3 ระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง โดยได้จัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- 1.1.4 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ประจำปีงบประมาณ 2551

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. มีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการควบคุมความเสี่ยงของ สนข. ประจำปีงบประมาณ 2551 ซึ่งมีทั้งหมด 3 ด้าน 4 ความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- 1) แผนบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้แก่
 - ความเสี่ยงด้านการจัดทำโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐบาลและกระทรวงคมนาคมภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ
- 2) แผนบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่
 - ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อ การจัดจ้างทำพัสดุ และการจัดจ้างที่ปรึกษา
- 3) แผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่
 - 3.1 ความเสี่ยงด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร
 - 3.2 ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร

1.1.5 ในการจัดทำแผนฯ ได้กำหนดปัจจัยเสี่ยง ความเสียหายที่เกิดขึ้น กิจกรรมควบคุม ระยะเวลา ดำเนินการ รวมทั้งได้ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม

1.1.6 เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ประจำปีงบประมาณ 2551 ให้ ผอ. สนข. เห็นชอบ

2. ผลการดำเนินการ : ปัญหาและอุปสรรค

2.1 โดยรวมแล้ว ในแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. มีองค์ประกอบค่อนข้างครบถ้วน ดังนี้

2.1.1 ภาพรวมของ สนข. ได้แก่ ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจหลัก/รอง/สนับสนุน ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร

2.1.2 ได้ระบุความหมายของความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง ประเภทของ ความเสี่ยง

2.1.3 กำหนดกรอบแนวคิด นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สนข.

2.1.4 แสดงวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

2.2 เมื่อประเมินผลตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ แล้ว พบว่า

2.2.1 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ยังไม่ ครบถ้วนทุกด้าน ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมควบคุม

2.2.2 มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงของ สนข. ให้กับคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเท่านั้น ดังนั้น ในระดับปฏิบัติอาจจะไม่ได้รับการสื่อสาร หรือไม่รับทราบอย่างทั่วถึง ซึ่งมีผลต่อการนำไปปฏิบัติได้ ถึงแม้ว่าบางกิจกรรมได้ระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนแล้ว แต่ใน บางกิจกรรมระบุให้ทุกสำนัก/กอง/ศูนย์ รับผิดชอบ แต่หากไม่มีการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจให้ระดับ เจ้าหน้าที่รับทราบแนวทางของแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติ จะทำให้แผนฯ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.3 ไม่มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสรุปผล การดำเนินงาน และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของ สนข. (อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง)

2.2.5 ไม่มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และผลลัพธ์ของการ ดำเนินงานตามแผนฯ โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและ สรุปผลการประเมินความเสี่ยง

2.2.6 ไม่มีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปประกอบการ ดำเนินงานในปีต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ครบทุกประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทุกหน่วยใน สนข. ได้มีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของระบบบริหารความเสี่ยง
2. กำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนว่า จะมอบหมายใครเป็นผู้ประเมินผลลัพธ์และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป หรือเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร
3. ผลักดันให้มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยนำกลไกที่สามารถเอื้ออำนวยให้สร้างความเข้าใจ สื่อสาร และประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบ เช่น ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว ทัวถึง การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม
4. สำนัก/กอง/ศูนย์ควรบริหารจัดการให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรมหรือแผนงานอย่างจริงจัง และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับผู้ปฏิบัติ
5. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนฯ ระยะเวลาของกิจกรรม และกำหนดให้มีการรายงานผลให้ชัดเจน
6. เสริมสร้างความรู้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรของ สนข. เป็นระยะ
7. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเชื่อมโยงกัน ระหว่างเกณฑ์การประเมินผล (PMQA) และระบบการประเมินผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยง

.....

ผังโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม

