

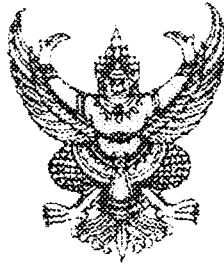


แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

พ.ศ. 2552 - 2555

---

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



ประกาศสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เรื่อง ให้ใช้แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๕

ตามที่ได้มีคำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ ๖๕๔/๒๕๕๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ลงวันที่ ๒๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านต่างๆ ประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กร จัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน กำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการแก้ไข ลด ป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง กำกับ ดูแล ให้เกิดการดำเนินการตามมาตรการและแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น นั้น

บัดนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๕ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น เพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๕ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จึงให้ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๕ ไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างเป็นระบบ ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒

(นางสุวิมล ภูมิสิงหาราช)

เลขาธิการวุฒิสภา

## คำนำ












คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2552 – 2555 ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน และสามารถนำไปกำหนดเป็นแผนงานโครงการประกอบการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอันจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น “การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี” คือ การที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ และร่วมกันวางแผนป้องกันควบคุมให้เหมาะสม เพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2552 – 2555 พร้อมทั้งการนำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## สารบัญ

	หน้า
 หลักการและเหตุผล	1
 วัตถุประสงค์	3
 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555)	3
 ความหมายของระบบบริหารความเสี่ยง	4
 ประเภทของความเสี่ยง	7
 วิธีการจัดการความเสี่ยง	8
 การจัดระดับความเสี่ยง	9
 เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง	10
 แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ.2552-2555	
 ที่มาของปัจจัยเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	12
1. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	14
2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	18
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	20
4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ	21
 ภาคผนวก	
คำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ 654/2552	
เรื่อง แต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	
ลงวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2552	



## หลักการและเหตุผล

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการไทยให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา อันเป็นกลไกหลักในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวยังส่งผลให้ส่วนราชการต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้ (3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด และหมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาตรา 45 นอกจากนี้ให้มีการประเมินผลตามมาตรา 9(3) แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในคำรับรองการปฏิบัติราชการ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่ 15 โดยเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร สำหรับการดำเนินการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงได้ทำการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2551 ซึ่งพบว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการดำเนินการตามมาตรการแผนปฏิบัติการตามแผนบริหารความเสี่ยงได้มากกว่าร้อยละ 80 ของแผนบริหารความเสี่ยงทั้งหมด อันอยู่ในระดับที่ดี แต่เมื่อสอบถามจากผู้รับบริการหรือสมาชิกวุฒิสภาและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งบุคลากรในองค์กรพบว่าปัญหาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ยังคงมีอยู่มากแสดงให้เห็นว่ามาตรการ แผนปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ ยังไม่สามารถกำจัดหรือลดความเสี่ยงที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ อาจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การวิเคราะห์



ปัจจัยเสี่ยงที่มีขนาดเล็กเกินไป หรือยังไม่สามารถครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรทั้งระบบ และยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้แบบบูรณาการ หรืออาจเกิดปัญหาการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ผิดพลาด อันมีสาเหตุเกิดจากการมองปัญหาภายในองค์กรเป็นหลักโดยไม่ได้พิจารณา ในลักษณะแบบ Outside-in ซึ่งเป็นการมองสถานการณ์ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประกอบกับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีแนวทางการดำเนินการและปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปรับปรุงใหม่ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเข้าเป็นตัวชี้วัดด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ได้ให้ความเห็นชอบผลการพิจารณาทบทวน ปรับปรุงหลักเกณฑ์ การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ส่วนราชการนำหลักเกณฑ์ และแนวทางการคัดเลือกแผนงานโครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล มาใช้สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และได้จัดประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงด้านกระบวนการ

จากเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงเห็นควรปรับเปลี่ยนแนวทางการวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

นอกจากนั้น แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ผ่านมา ยังมีลักษณะเป็นแผนรายปีทำให้ไม่มีการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นผนวกไว้ในคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้น เพื่อให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ จึงเห็นควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นแผนระยะปานกลาง (4 ปี พ.ศ. 2552 - 2555) โดยให้มีระยะเวลาดำเนินการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นกรอบในการดำเนินการจัดทำครั้งนี้



## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้
2. เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการหรือวิธีการควบคุมที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง เพื่อให้มีกลไกการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องเพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
4. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2555) ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไว้ ดังนี้

## วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพ ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติของชาติ

## พันธกิจ (MISSION)

1. ให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติ เพื่อประโยชน์สาธารณะของชาติ
2. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่การดำเนินงานด้านนิติบัญญัติแก่สาธารณชน



## เป้าหมายสูงสุด (ULTIMATE OUTCOME)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะและเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนางานด้านนิติบัญญัติของชาติ

## ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

- |                 |  |
|-----------------|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | การพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านงานประชุม  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ความเป็นมืออาชีพในการสนับสนุนด้านวิชาการ องค์ความรู้ ข้อมูล และระบบสารสนเทศ                |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 | การพัฒนาระบบปฏิบัติงาน การบริการในระดับมาตรฐานสากลและมีความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล            |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 | การให้ความรู้ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรนิติบัญญัติแห่งชาติ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 | การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร “FAST TEAM”  |

## ความหมายของระบบบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

ระบบบริหารความเสี่ยง คือ ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ





การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือ การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมประกอบเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ

1. เป็นการผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจและสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นในการบริหารองค์กร
2. พิจารณาความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั้งด้านกลยุทธ์องค์กร การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน
3. มีแนวทางในเชิงรุกหรือความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ว่าความเสี่ยงอะไรที่อาจเกิดขึ้น และควรเตรียมการบริหารความเสี่ยงอย่างไร
4. ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับในองค์กร

แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อรองรับกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงด้านกระบวนการ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ นำไปเป็นแนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงการบูรณาการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
  - มุมมองพื้นฐานด้านความเสี่ยง (Set of Basis)
  - ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy)
  - ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)
  - การให้คุณค่าด้านความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรม (Integrity and Ethical Values)
  - สิ่งแวดล้อมประกอบอื่นๆ



2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
  - มีกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์
  - ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงระบุได้ว่า เหตุการณ์ใดที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
  - วัตถุประสงค์ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)
  - ระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
  - แยกแยะระหว่างความเสี่ยงและโอกาส (Opportunity)
  - สำหรับโอกาส (Opportunity) ให้ย้อนกลับไปพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
  - วิเคราะห์ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร
  - ประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐาน
  - ความเสี่ยงตามลักษณะธุรกิจ (Inherent Risk)
  - ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่ยอมรับได้ (Residual Risk)
5. มาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกว่าจะตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างไร
  - Avoid ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์
  - Accept ยอมรับความเสี่ยงนั้น
  - Reduce ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง
  - Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
  - Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น
  - Prevent ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง



6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- กำหนดนโยบาย (Policies) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ที่กำหนดไว้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

- ระบุ (Identify) บันทึกเก็บรักษา (Capture) และสื่อสาร (Communicate) ในรูปแบบ (Form) และกรอบเวลา (Timeframe) ที่ช่วยบุคลากรต่างๆ ให้ทำงานในความรับผิดชอบของตนได้

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

- การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรจะต้องถูกติดตามประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น
- การติดตามประเมินผล หมายถึง กิจกรรมการติดตามทางการบริหารที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (Ongoing Management Activities) และการประเมินผลเป็นการเฉพาะ (Separate Evaluation) หรือทั้งสองอย่าง

## ประเภทของความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดเพื่อให้ส่วนราชการนำหลักเกณฑ์มาใช้เป็นแนวทางการจัดประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ : องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล : องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นต้น รวมถึงองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้วย โดยต้องมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาล และหรือแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี



3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : องค์กรต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ โดยต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลความเสียหาย (Back up and Recovery)
2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอน และภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
4. มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละดับ (Access rights)

4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ : องค์กรต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ อาจนำแนวคิดในการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ ซึ่งระบบการควบคุมกระบวนการมีปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการควบคุม
2. ความคุ้มค่าของการควบคุม
3. ความทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุ
4. ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม
5. การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

### วิธีการจัดการความเสี่ยง

1. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อยความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้
2. Treat การลด (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน



3. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

### การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงประมวลเข้าด้วยกัน

### แผนผังประเมินความเสี่ยง

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)

Risk Assessment Matrix			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/ บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก/หายนระ	5	5	10	15	20	25
	สูง/วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ/น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	1	1	2	3	4	5

ระดับของความเสี่ยง



### เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

### 1. โอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม
1	นาน ๆ ครั้ง (แทบไม่เกิดขึ้นเลย)
2	ไม่บ่อย (อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี)
3	ปานกลาง (อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
4	บ่อย (อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
5	บ่อยมาก (อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)



## 2. ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	คำนิยาม
1	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการน้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)
2	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)
3	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษ ทางวินัย)
4	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
5	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการน้อยมากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)



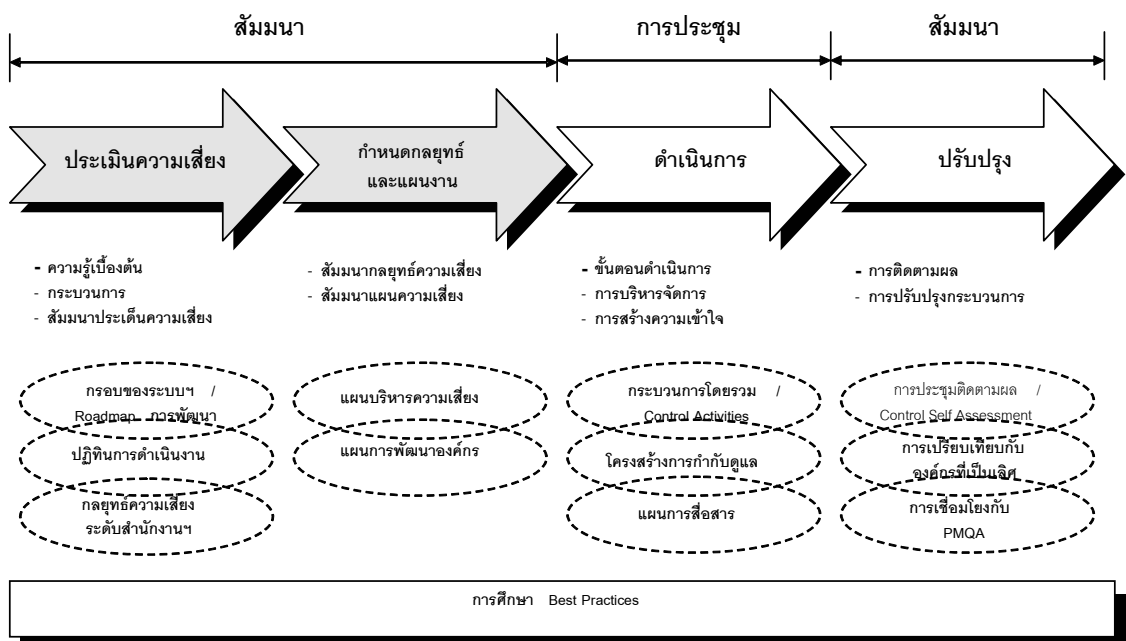
## ที่มาของปัจจัยเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการเริ่มต้นด้วยการบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่คณะผู้บริหาร ผู้แทนสำนัก เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากนั้น ได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคต เพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นจริงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อขึ้นากการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยมีการจัดระดับของความเสี่ยงอย่างครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ประเด็นการพัฒนาองค์กรมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงได้ทำการเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักกรรมการ 1, 2, 3 ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลัก เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพปัญหาให้มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานสามารถกำหนดหัวข้อของการพัฒนาองค์กรในลักษณะของ Roadmap ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง

### ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร







## 2. ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ในการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้มีการสัมภาษณ์สมาชิกวุฒิสภา และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) เพื่อระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการ (ผู้บริหาร) ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ผู้แทนสำนัก และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2552 – 2555 โดยมีประเด็นความเสี่ยงที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ ระดับความสำคัญ มาตรการ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงโดยสามารถแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ



1. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. การกำหนดทิศทางของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดความชัดเจนของวิสัยทัศน์</li> <li>ขาดการคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ</li> <li>ขาดความชัดเจนของระบบการบริหารในการผลักดันทิศทางของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถกำหนดเป้าประสงค์ได้อย่างชัดเจน</li> <li>ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา</li> <li>ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์</li> </ol>	สูงมาก 5x5 = 25	<ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ตลอดจนวัตถุประสงค์และกลยุทธ์โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการนิติบัญญัติ ความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภา สภาพของระบบการบริหาร</li> <li>กำหนดกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยมีหัวข้อและปฏิทินการดำเนินงาน</li> <li>กำหนดกรอบทิศทางองค์กรตามแนวทาง Balanced Scorecard</li> <li>พัฒนาระบบการบริหารในลักษณะกระบวนการที่มุ่งเน้นการแสดงผลบ่งชี้ในการเป็นที่ปรึกษา ด้านนิติบัญญัติให้แก่สมาชิกวุฒิสภา</li> </ol>	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553	สำนักนโยบายและแผน
2. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดความชัดเจนของกระบวนการที่สอดคล้องกับกรอบระยะเวลา</li> <li>ขาดความชัดเจนของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล</li> </ol>	1. การวางแผนจะไม่ได้รายละเอียดที่เหมาะสม	สูงมาก 5x5 = 25	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นบทบาทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคต โดยมีการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อกำหนดกรอบระยะเวลาการวางแผนและความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยระบุขั้นตอน เครื่องมือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกระบวนการนิติบัญญัติ รวมทั้งจัดทำปฏิทินการวางแผน</li> <li>จัดตั้งคณะกรรมการนโยบายและแผนเพื่อศึกษาข้อมูลเพื่อพัฒนารอบนโยบาย</li> </ol>	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2553	สำนักนโยบายและแผน



ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
3. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1. ขาดความชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ	1. ไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ อย่างเหมาะสม	สูงมาก $5 \times 5 = 25$	1. พัฒนาระบบเป้าหมายในทุกระดับของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อตอบสนองความท้าทายและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนabatบาทในอนาคต	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553	สำนักนโยบายและแผน
4. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปสู่การปฏิบัติ	1. ขาดความชัดเจนในการปรับแผนปฏิบัติราชการ 2. ขาดการเชื่อมโยงแผนพัฒนาบุคลากรเข้ากับทิศทางของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	1. สร้างความล่าช้าในการปรับแผนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง 2. แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการอาจไม่สอดคล้องกัน	ปานกลาง $4 \times 4 = 16$	1. พัฒนารูปแบบการปรับแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนงานตามตัวชี้วัดจากบนลงล่าง (จัดระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก)	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2554	สำนักนโยบายและแผน
5. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	1. ขาดข้อมูลผลการดำเนินการของคู่เทียบเคียง	1. ขาดความเข้าใจในการพัฒนาระบบงาน	ปานกลาง $5 \times 3 = 15$	1. กำหนดกลยุทธ์ ประเด็น และกระบวนการ Benchmarking กับองค์กรภายนอกต่างๆ	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	สำนักนโยบายและแผน



ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
6. การวัดผลการดำเนินการ	1.ขาดความชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานตามความเปลี่ยนแปลง 2.แผนงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์	1.ไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง 2.ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร	สูงมาก 5x5 = 25	1. กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการประจำปีผ่านการประชุมในทุกระดับชั้นตามปฏิทินการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2553	สำนักนโยบายและแผน
7. การทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	1.ขาดความชัดเจนของการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน	1.ไม่สามารถทราบถึงผลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 2.ไม่สามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการปรับปรุงกระบวนการงาน	สูงมาก 5x5 = 25	1. กำหนดกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานในทุกระดับใช้ตัวชี้วัด (KPI) ประกอบการปฏิบัติงานและการประชุมทุกระดับ เพื่อให้มีการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง การจัดลำดับการปรับปรุงระบบงาน ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 2. เชื่อมการประชุมทุกระดับเพื่อสื่อสารผลการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัด (KPI) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระดับองค์กรและระดับสำนักให้สัมพันธ์กัน	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	สำนักนโยบายและแผน



ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
8.ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดข้อมูลของความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาและผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>ขาดความชัดเจนในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลความต้องการในการบริหารจัดการภายใน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งไม่สามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนการปรับปรุงกระบวนการและการแสดงบทบาทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</li> </ol>	สูงมาก $5 \times 5 = 25$	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกระบวนการเพื่อรับรู้ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาและผู้มีส่วนได้เสียที่มุ่งเน้นการพัฒนาบทบาทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคต โดยกำหนดตารางเวลาประจำปีในการสำรวจ และการนำผลไปใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ</li> </ol>	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	ทุกสำนัก
9.การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดความชัดเจนในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกวุฒิสภาและผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกวุฒิสภาและข้าราชการมีน้อย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถสร้างความร่วมมือกับสมาชิกวุฒิสภาและผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	ปานกลาง $4 \times 4 = 16$	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนากลยุทธ์และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกวุฒิสภาและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสนับสนุนการจัดทำและผลักดันแผนกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรนิติบัญญัติ: ข้อมูล</li> <li>- คณะกรรมการ: แผนปฏิบัติราชการประจำปี</li> <li>- สำนักต่าง ๆ: แผนงาน กระบวนการประสานงาน</li> </ul> </li> </ol>	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	ทุกสำนัก
10.การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดความชัดเจนในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถปรับปรุงการดำเนินงาน การติดตามผลในเรื่องคุณภาพของการให้บริการ</li> </ol>	สูง $5 \times 4 = 20$	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกระบวนการวัดและนำผลการวัดความพึงพอใจไปใช้ในการพัฒนาองค์กร</li> </ol>	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2555	ทุกสำนัก



## 2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.การบริหารจัดการ	1.ขาดความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร 2.การจัด Cluster ขาดความสอดคล้อง	1.โครงสร้างไม่สามารถส่งเสริมความร่วมมือความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจ นวัตกรรม ความคล่องตัว ความคิดของบุคลากรและการสื่อสาร	สูง 5x4 = 20	1. จัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับบทบาทในอนาคตโดยการปรับ Cluster ให้เหมาะสมและการใช้คณะกรรมการ/คณะทำงานตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดกลไกการประสานงานระหว่างสำนักให้ชัดเจน	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	ผู้บริหาร
2.การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร	1.ขาดความชัดเจนของคุณลักษณะและทักษะของบุคลากร กระบวนการสรรหา การวางแผนกำลังคน การวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1.สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่สามารถบริหารจัดการด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร	ปานกลาง 4x4 = 16	1. ปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาบุคลากรให้เป็นไปตาม Competency Model เฉพาะในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่สามารถสรรหาบุคลากรได้เอง	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	สำนักบริหารงานกลาง ทุกสำนัก
3.การพัฒนาบุคลากร	1.ขาดความเชื่อมโยงของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกับบทบาทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคต	1.สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่สามารถสนับสนุนและแสดงบทบาทใหม่ หรือผลักดันการพัฒนาองค์กร	สูง 5x4 = 20	1. ปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรตาม Competency Model ให้มีความหลากหลายและเหมาะสม	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2553	สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล



ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
4.สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1.สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	1.ความเสี่ยงต่อความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรและความเชื่อมั่นของสมาชิกวุฒิสภา	สูงมาก $5 \times 5 = 25$	1. ปรับระบบการบริหารงานด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัยให้มุ่งเน้นการบูรณาการงานทุกด้าน การใช้ระบบมาตรฐานสากล การมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีโครงสร้างการจัดการ การมีกระบวนการและแผนงานประจำปี การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2553	ผู้บริหาร
5.การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร	1.ขาดความชัดเจนของการกำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากร	1.สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่ทราบถึงความพึงพอใจของบุคลากร และไม่สามารถนำผลการประเมินความพึงพอใจไปปรับปรุงผลการดำเนินการ	ปานกลาง $4 \times 4 = 16$	1. พัฒนาระบบการสำรวจและปรับปรุงความพึงพอใจที่มุ่งเน้นบทบาทในอนาคต โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากร ทั้งปัจจัยทางบวก และทางลบที่สอดคล้องต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาสำหรับการปรับปรุง	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	ทุกสำนัก



### 3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.ความพร้อมใช้งานด้านข้อมูลสารสนเทศ	1.ขาดข้อมูลที่เพียงพอในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างองค์กรนิติบัญญัติ	1.การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านข้อมูลเชิงวิชาการ	สูง 5x4 = 20	1. พัฒนาการเชื่อมโยงของข้อมูลนิติบัญญัติในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามบทบาทใหม่	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2554	ผู้บริหาร สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักกฎหมาย สำนักวิชาการ สำนักกรรมธิการ
2.ขาดข้อมูลวิชาการเชิงลึกในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ	1.ขาดความชัดเจนในการเลือกใช้ข้อมูลด้านวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา 2.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจน	1.ไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภาในการเสนอแนะด้านนิติบัญญัติ 2.ไม่สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3. การทำงานด้านข้อมูลอาจมีความซ้ำซ้อน	สูง 5x4 = 20	1. จัดทำฐานข้อมูลทางวิชาการแยกตามประเด็นและสร้างการมีส่วนร่วมด้านข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกและระหว่างองค์กรนิติบัญญัติ 2. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนบทบาทในอนาคตโดยตอบสนองแผนนิติบัญญัติและความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภา โดยบูรณาการกิจกรรมด้านข้อมูลต่างๆ ทั้งหมด อาทิ การวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ฐานข้อมูล/ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งภายใน / ภายนอก 3. กำหนดรูปแบบการวิจัย/วิเคราะห์/ศึกษาให้สอดคล้องกับบทบาทในอนาคตและความเร่งด่วนด้านข้อมูล	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	สำนักกรรมธิการ สำนักวิชาการ สำนักกฎหมาย สำนักการต่างประเทศ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร





#### 4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและสนับสนุน	1.ขาดความชัดเจนของกระบวนการในการปฏิบัติงาน 2.การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ขาดการประสานงานกัน	1.ไม่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภา 2.การดำเนินงานซ้ำซ้อนและไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภาในการเสนอแนะด้านนิติบัญญัติ	สูงมาก 5x5 = 25	1. กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับกระบวนการนิติบัญญัติ 2. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน 3. ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติ	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	ผู้บริหาร ทุกสำนัก
2.ผลลัพธ์ของกระบวนการ	1.ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกระบวนการ	1.ไม่สามารถบริหารจัดการการดำเนินงานและคาดการณ์ความสำเร็จได้อย่างชัดเจน	สูงมาก 5x5 = 25	1. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระบวนการเพื่อช่วยในการบริหารการส่งมอบบริการตามบทบาทในอนาคตให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	ผู้บริหาร ทุกสำนัก
3.การตรวจสอบและการปรับปรุงกระบวนการ	1. มีการดำเนินการในบางสำนัก 2. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุมงานด้านกระบวนการ	1. ไม่สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้พร้อมรับต่อบทบาทในอนาคตและความเปลี่ยนแปลง	สูงมาก 5x5 = 25	1. กำหนดนโยบายการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน 2. ระบุระบบงานที่ควรปรับปรุงตามเกณฑ์ - ดำเนินงานภายในหรือภายนอกองค์กร - ดำเนินงานระดับนโยบายหรือระดับปฏิบัติการ 3. ให้ความรู้และส่งเสริมการใช้เครื่องมือพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ 4. เปรียบเทียบระบบงานกับองค์กรภายนอก 5. ริเริ่มหรือเข้าร่วมกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายนอกหรือองค์กรนิติบัญญัติ	ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2554	ผู้บริหาร ทุกสำนัก



ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
4. ขาดการบริหารจัดการด้านห้องประชุม	1. ห้องประชุมไม่เพียงพอ 2. การประชุมไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนด	1. ไม่สามารถใช้ห้องประชุมอย่างคุ้มค่า 2. การประชุมของคณะกรรมการธิการและบุคลากรในวงงานวุฒิสภาล่าช้า อาจส่งผลให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร	ปานกลาง $4 \times 4 = 16$	1. รณรงค์การใช้ห้องประชุมที่อาคารสุโขประพุดติ	ปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2554	ผู้บริหาร

---

---

## ภาคผนวก

---

---



คำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ที่ ๒๕๔/๒๕๕๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ตามที่ได้มีคำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ ๒๗๐/๒๕๕๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ลงวันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๑ เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของความเสี่ยง รวมทั้งดำเนินการแก้ไข ลด ป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นั้น

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยคำรับรองดังกล่าวกำหนดให้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการฯ เป็นไปตามคำรับรองดังกล่าว จึงยกเลิคำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ ๒๗๐/๒๕๕๑ ลงวันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๑ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประกอบด้วย

- |                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| ๑. เลขาธิการวุฒิสภา        | ประธานกรรมการ    |
| ๒. นายสุรพงษ์ มาตะวิสุทธิ์ | ที่ปรึกษา        |
| ๓. นายมนตรี รูปสุวรรณ      | ที่ปรึกษา        |
| ๔. นายพิเชษฐ์ กิตติสิน     | ที่ปรึกษา        |
| ๕. นางสาววรรณิ เกตุนุติ    | ที่ปรึกษา        |
| ๖. นางมัลลิกา ลับไพรี      | ที่ปรึกษา        |
| ๗. นางฉัตรทอง ทิพยกะลิน    | ที่ปรึกษา        |
| ๘. นายสมศักดิ์ มนูญปิฎ     | รองประธานกรรมการ |
| ๙. นางนรรรัตน์ พิมเสน      | กรรมการ          |
| ๑๐. นายวุฒิชัย วัชรรัตน์   | กรรมการ          |

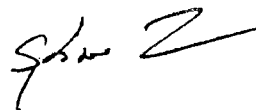
/ ๑๑. นายสิทธิพร ...

๑๑. นายสิทธิพร สหกันไตรภพ	กรรมการ
๑๒. นายสุชาติ อู่ยอด	กรรมการ
๑๓. นางวรารัตน์ อติแพทย์	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก	กรรมการ
๑๕. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ๙ ชช.	กรรมการ
๑๖. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน	กรรมการและเลขานุการ
๑๗. ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและโครงการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. น.ส.ศิริพร พุฒซ้อน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นายภัทรพงศ์ ช่วยบำรุง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำรายงานการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในปีที่ผ่านมา
๒. จัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และพันธกิจได้ครอบคลุมทุกด้าน และมีการรายงานต่อคณะกรรมการหรือผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น
๔. จัดทำรายงานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติตามมาตรการเสนอต่อคณะผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
๕. ให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการเรื่องใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ตามที่เห็นสมควร  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒

  
(นางสุวิมล ภูมิสิงหาช)  
เลขาธิการวุฒิสภา