

รายงานการวิเคราะห์

 ด้านการเงิน

 ความเสี่ยง

 และภารกิจหลักขององค์กร

okmd

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)



สารบัญ

	หน้า
1. ด้านการเงิน.....	1
2. ด้านการบริหารความเสี่ยง.....	4
2.1 ปัจจัยความเสี่ยง.....	4
2.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	4
2.3 แผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560.....	5
2.4 ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2560	6
3. ด้านภารกิจหลักขององค์กร.....	7
3.1 ภารกิจหลักของ สบร.	7
3.2 ความเสี่ยงและปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อภารกิจหลัก.....	8
3.3 แนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค.....	9

รายงานการวิเคราะห์

ด้านการเงิน ความเสี่ยง และภารกิจหลักขององค์กร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

.....

1. ด้านการเงิน

การดำเนินงานด้านการเงินของสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (สปร.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 นั้น อยู่ระหว่างการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และสำหรับงบการเงิน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้รับรองงบการเงินเรียบร้อยแล้ว โดยแสดงความเห็นว่าถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานและนโยบายการบัญชีภาครัฐที่กระทรวงการคลังประกาศใช้ โดยสรุปสาระสำคัญของการวิเคราะห์รายงานทางการเงินดังนี้

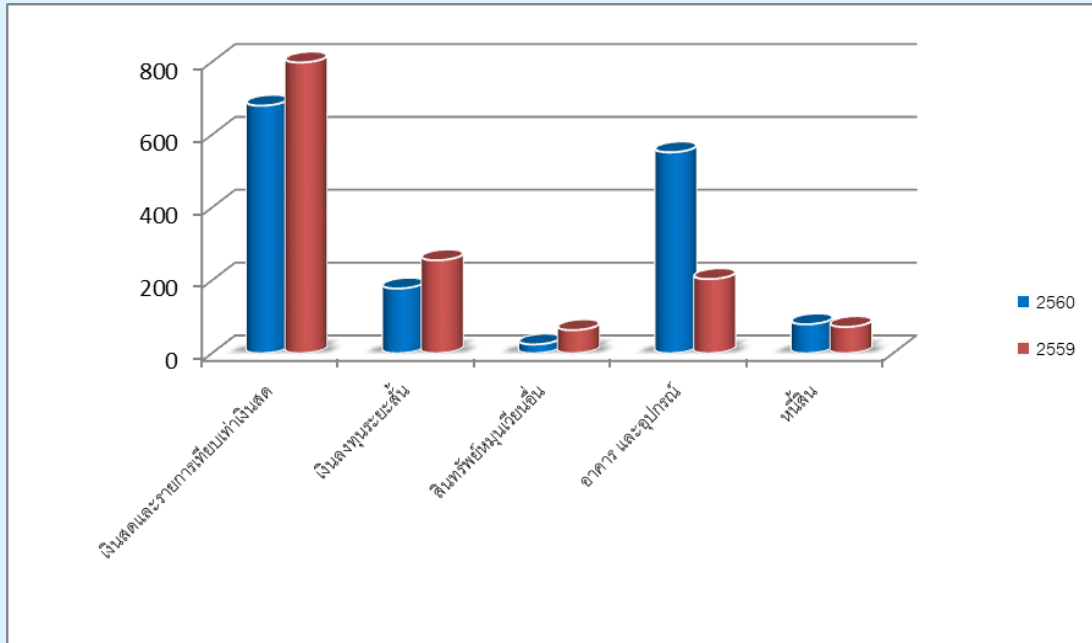
1.1 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ มีสินทรัพย์สุทธิ/ส่วนทุน ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 จำนวนเงิน 1,412.11 ล้านบาท ลดลงจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 95.81 ล้านบาท หรือร้อยละ 7 โดยมีองค์ประกอบ และสาเหตุ ดังนี้

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 680.03 ล้านบาท ลดลงจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 118.62 ล้านบาท หรือร้อยละ 15 โดยมีการนำเงินสดดังกล่าวไปใช้จ่ายในงบดำเนินงานเพิ่มขึ้น 240.52 ล้านบาท และนำเงินสดไปใช้จ่ายในงบลงทุนลดลง 359.14 ล้านบาท
- เงินลงทุนระยะสั้น ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 177.70 ล้านบาท ลดลงจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 77.65 ล้านบาท หรือร้อยละ 30 ในปีงบประมาณ 2559 ได้นำเงินรายได้และเงินบริจาค จำนวน 250 ล้านบาท ฝากเข้าในบัญชีเงินฝากประจำ 6 เดือน ของธนาคารกรุงไทย จำกัด สาขาทำเนียบรัฐบาล เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้และเป็นประโยชน์แก่สำนักงาน เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2560 ได้ถอนเงินออกจากบัญชี จำนวน 80 ล้านบาท เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และได้รับดอกเบี้ยโดยรวม ณ 25 มิถุนายน 2560 เป็นจำนวน 7,699,459.86 บาท
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น คือ ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 24.14 ล้านบาท ลดลงจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 39.32 ล้านบาท หรือร้อยละ 62 เนื่องจากรับคืนค่าเบิกล่วงหน้างานจ้างปรับปรุงต่อเติมและก่อสร้างศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ ณ อาคารไพบรุษณีย์กลางบางรัก
- อาคาร และอุปกรณ์ ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 551.97 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 348.25 ล้านบาท หรือร้อยละ 171 เนื่องจากมีการปรับปรุงพื้นที่อาคารไพบรุษณีย์กลางบางรักเพื่อใช้เป็นที่ทำการแห่งใหม่ของศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ
- หนี้สินในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 79.61 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 7.48 ล้านบาท หรือร้อยละ 10 โดยส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากค่าใช้จ่ายค้างจ่ายบุคคลภายนอก เพิ่มขึ้น 5.20 ล้านบาท และเจ้าหน้าที่การค้า/เจ้าหน้าที่อื่น เพิ่มขึ้น 1.41 ล้านบาท เงินประกันผลงานเพิ่มขึ้น 1.01 ล้านบาท



แผนภาพที่ 1.1 การวิเคราะห์ฐานะการเงิน สปร.

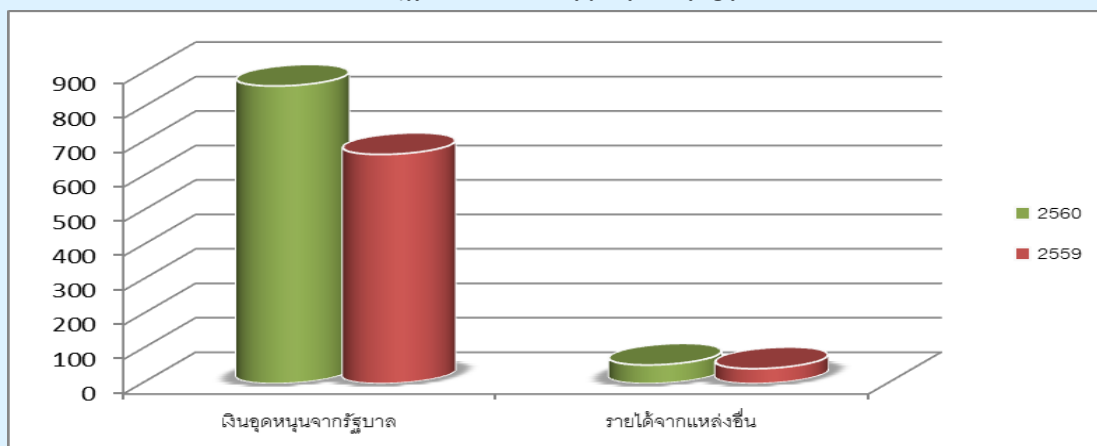


1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านรายได้

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ มีรายได้โดยรวมในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 917.70 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 209.20 ล้านบาท หรือร้อยละ 30 ประกอบด้วย

- รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 863.71 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 198.49 ล้านบาท หรือร้อยละ 30 โดยได้รับการจัดสรรค่าใช้จ่ายบุคลากร ลดลง จำนวน 29.81 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ลดลง จำนวน 14.92 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายดำเนินการกิจ ลดลง 65.71 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายดำเนินงานลงทุนเพื่อดำเนินการปรับปรุงพื้นที่อาคารไปรษณีย์กลางบางรักเพื่อใช้เป็นที่ทำกรแห่งใหม่ของศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ เพิ่มขึ้น 308.93 ล้านบาท
- รายได้จากแหล่งอื่น ประกอบด้วยรายได้จากการขายสินค้าและบริการ เงินอุดหนุนและบริจาค ดอกเบี้ยรับ และรายได้อื่นๆในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 53.99 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 10.71 ล้านบาท หรือร้อยละ 25 เนื่องจากในปีงบประมาณ 2560 ได้รับเงินอุดหนุนและบริจาค เพิ่มขึ้น

แผนภาพที่ 1.2 การวิเคราะห์รายได้

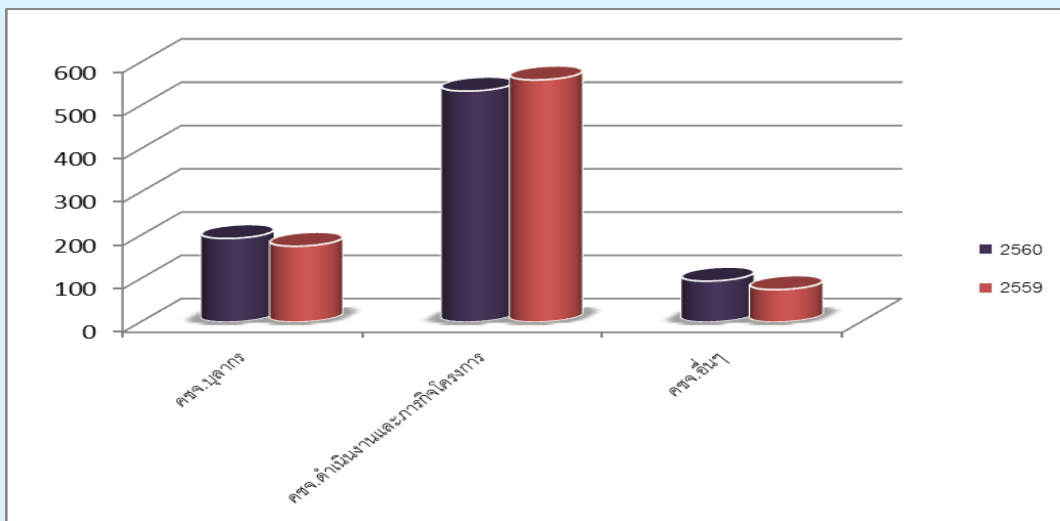


ด้านค่าใช้จ่าย

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ มีค่าใช้จ่ายโดยรวมในปีงบประมาณ 2560 จำนวนเงิน 821.88 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 11.69 ล้านบาท หรือร้อยละ 1 ประกอบด้วย

- ค่าใช้จ่ายบุคลากร ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 193.22 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 17.82 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.16 เนื่องจากได้บรรจุบุคลากรในอัตราว่างของปี 2559 ในตำแหน่งที่จำเป็นของสำนักงาน และปรับเพิ่มเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่พนักงานประจำปีงบประมาณ 2560
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภารกิจโครงการ ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 533.85 ล้านบาท ลดลงจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 25.87 ล้านบาท หรือร้อยละ 5 เนื่องจากในปีงบประมาณ 2560 ได้รับการจัดสรรงบค่าใช้จ่ายดำเนินงานและค่าใช้จ่ายภารกิจโครงการลดลง
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ คือค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ถาวรและค่าตัดจำหน่ายโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ค่าลิขสิทธิ์ ในปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนเงิน 94.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงิน 19.75 ล้านบาท หรือร้อยละ 26 เนื่องจากในปีงบประมาณ 2560 ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ ย้ายที่ทำการเดิมไปที่ทำการแห่งใหม่จึงมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพื้นที่อาคารไปรษณีย์กลางบางรัก (ที่ทำการแห่งใหม่) และมีการซื้อครุภัณฑ์สำนักงานเพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้มีค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินถาวรเพิ่มขึ้น

แผนภาพที่ 1.3 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย



2. ด้านการบริหารความเสี่ยง

สปร. ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และคณะกรรมการ สปร. ในการประชุมครั้งที่ 9/2559 เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2559 มีมติเห็นชอบและรายงานผลต่อคณะกรรมการ สปร. เพื่อทราบทุกระยะ 3 เดือน ทั้งนี้การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง เพื่อกำหนดเป็นแนวทาง และจัดทำเป็นแผนการดำเนินงาน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 ปัจจัยความเสี่ยง

(1) ดานกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) การบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/ วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของ สปร. ได้แก่ หน่วยงานยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย กำหนดแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ไม่ตรงตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ความไม่ต่อเนื่องของบุคลากร

(2) ดานการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และขาดผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย การสื่อสารกับสาธารณชนยังไม่เพียงพอ

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินของ สปร. เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ดังกล่าว ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน ใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการดำเนินการตามกฎหมาย การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบภายนอกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก

2.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯของ สปร. กำหนดกรอบแนวคิดวิธีการ และหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง โดย ระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของ กระบวนการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงมาจากแผนการควบคุมภายในของ สปร. รวมทั้งมีการบริหารและจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมกับสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดการ



วิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานของ สบร. ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ ดังนี้

(1) ด้านกลยุทธ์ แนวทางการลดความเสี่ยง ประกอบด้วย ชี้แจง ทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย จัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี จัดทำรายละเอียดให้ถูกต้องตามแบบฟอร์ม และมีการทบทวนโครงสร้าง ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ

(2) ด้านการดำเนินงาน แนวทางการลดความเสี่ยง ประกอบด้วย ดำเนินการสรรหา/จ้างเจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร จัดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรเพื่อเพิ่มความชัดเจนในการสื่อสาร

(3) ด้านการเงิน แนวทางการลดความเสี่ยง ประกอบด้วย จัดทำระบบการรายงานการใช้งบประมาณและความก้าวหน้าการดำเนินงานในระบบอิเล็กทรอนิกส์ กำกับและเร่งรัดติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

(4) ด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ยอมรับในปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบภายนอกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก

2.3 แผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560

เพื่อให้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สบร. ได้รับการนำไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จึงกำหนดแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ ดังนี้

(1) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ของ สบร. ปีงบประมาณ 2560 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ สบร. เป็น ประธานคณะทำงาน รองผอ.สบร. เป็น รองประธานคณะทำงาน รอง ผอ.สบร. และผอ.ของหน่วยงานภายใน เป็น รองประธานคณะทำงาน ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย เป็นคณะทำงาน หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ เป็น เลขานุการคณะทำงาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ สบร. เป็น ผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงาน โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะทำงานไว้อย่างชัดเจน

(2) จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ เป็นรายไตรมาส เพื่อจัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง และกรอบการบริหารความเสี่ยง ประเมินและอนุมัติแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการบริหาร สบร. เกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ

(3) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง/ปี เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง ให้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม อีกทั้งให้ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความตระหนักรู้และให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเสี่ยง เพื่อนำมาปรับปรุงให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่ลดลงสามารถควบคุมได้

(4) ติดตามความก้าวหน้าของหน่วยงานกลางและหน่วยงานภายใน โดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง จัดทำรายงานที่มีการระบุความเสี่ยง รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

(5) จัดทำรายงานผลการประเมินความเสี่ยง ของหน่วยงานกลางและหน่วยงานภายใน เป็นรายไตรมาส เสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการ สบร. เพื่อทราบ



ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สบร. จะดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนตามรหัส SP7 และต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนตามมาตรฐาน COSO โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญมีผลกระทบสูง และได้รับงบประมาณสูงสุดอย่างน้อยยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการมาบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการ

2.4 ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2560

การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยการกำกับดูแลของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายใน ทั้งนี้ การควบคุมความเสี่ยงได้กำหนดนโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงติดตามประเมินผลในระดับกิจกรรม/งาน/โครงการ ซึ่งในภาพรวมของ สบร. จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงทั่วถึงองค์กร ตามลำดับ ดังนี้ (1) คัดเลือกโครงการ (2) ประเมินความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์/ระบุความเสี่ยง/ประเมินโอกาสและผลกระทบ/วิเคราะห์ระดับความเสี่ยง/จัดลำดับความเสี่ยง (3) ประเมินมาตรการควบคุม (4) บริหารจัดการความเสี่ยง (5) ดำเนินการตามแผน (6) ติดตามรายงานผล สำนักงานได้ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม และให้ทุกส่วนงานมีการสอบทานแผนจัดการความเสี่ยง โดยใช้กลยุทธ์การควบคุม หลีกเลี่ยง และลดความเสี่ยง ซึ่งมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

- ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงแล้วเสร็จ ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา และระดับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ในระดับต่ำที่สามารถยอมรับได้ และให้บทวนแนวทางแก้ไข วิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง โอกาสและความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด รวมถึงพิจารณาผลกระทบ ทั้งนี้ได้นำหลักธรรมาภิบาล และแนวทางการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม กำหนดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงโครงการ โดยเชิญวิทยากรจากภายนอก ในวันที่ 9 – 10 กุมภาพันธ์ 2560

- ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโครงการ พบว่า โครงการที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้มีการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการแล้ว และมีบางโครงการที่ได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดความเสี่ยงด้านดำเนินงาน เนื่องจากเป็นการร่วมมือกับเครือข่าย ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ต่ำ อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ ไม่ต้องมีการจัดการ แต่มีการควบคุมไว้ และนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ได้อบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า และปัญหาต่างๆ และให้มีการแสดงความคิดเห็นในการบริหารความเสี่ยงโครงการ โดยเชิญวิทยากรจากภายนอก ในวันที่ 28 มีนาคม 2560

- การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม โดยทุกส่วนงานมีการสอบทานแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งใช้กลยุทธ์การควบคุม หลีกเลี่ยง และลดความเสี่ยง พบว่า โครงการ/กิจกรรมได้มีการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด มีการดำเนินการเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและส่งเสริมให้มีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของสำนักงาน และได้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือและใช้ในการติดตามการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล



3. ด้านภารกิจหลักขององค์กร

3.1 ภารกิจหลักของ สปร. ในปีงบประมาณ 2560 สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) มีผลการดำเนินงานในภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม** การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สำคัญมีผลต่อการพัฒนาในอนาคตและสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 แนวโน้มการพัฒนาของโลก รูปแบบความต้องการการเรียนรู้คนรุ่นใหม่ และแนวโน้มรูปแบบความต้องการการเรียนรู้ในอนาคต รวมทั้งองค์ความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ พัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้งระดับประเทศ และรายสาขา โดยเฉพาะอุตสาหกรรมออกแบบ และสร้างโอกาสในการประกอบอาชีพของคนไทย ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ไปสู่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ อาทิ การสัมมนาวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมในสาขาที่น่าสนใจ เป็นต้น โดยมีงานสำคัญ ได้แก่ การศึกษารูปแบบการเรียนรู้สำหรับคนรุ่นใหม่ การศึกษาและเผยแพร่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ การศึกษาวิจัยเพื่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การสัมมนาอภิปรายทางวิชาการ การสังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ด้านพหิพหุศาสตร์วิทยาศาสตร์ การเผยแพร่และจัดการองค์ความรู้ทางวิชาการทั้งด้านพหิพหุศาสตร์ศึกษาและประวัติศาสตร์สังคม

2) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาต้นแบบแหล่งเรียนรู้** การให้บริการและบริหารจัดการต้นแบบแหล่งเรียนรู้ของ สปร. ให้มีความทันสมัย มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล มีกิจกรรมและสาระการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ พัฒนาโครงการและกิจกรรมเพื่อรองรับการเปิดตัวของต้นแบบแหล่งเรียนรู้ของ สปร. ที่พัฒนาโดยจะเปิดให้บริการในปีงบประมาณ 2560 ได้แก่ มิวนิยมสยาม และศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบแห่งใหม่ ที่ปทุมธานีกลาง เพื่อปลูกกระแสการเรียนรู้นอกห้องเรียนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านแหล่งเรียนรู้และพิพิธภัณฑ์ ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายใหม่ให้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งรองรับการเป็นแหล่งบ่มเพาะธุรกิจสร้างสรรค์ที่ครบวงจร นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบสาขาขอนแก่น เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบที่ครบวงจรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีงานที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศด้านการออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การบริการแหล่งเรียนรู้สร้างสรรค์เพื่อบริการสาธารณะ การพัฒนาเนื้อหาและสื่อสารบทบาท ศสพ. การพัฒนาห้องสมุดมีชีวิตอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบและบริการ กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การเรียนรู้ในอุทยานการเรียนรู้ฯ การสร้างสรรค์นิทรรศการหมุนเวียนและการพัฒนาบริการการศึกษาในพิพิธภัณฑ์

3) **ยุทธศาสตร์ส่งเสริมเครือข่ายเพื่อการขยายผลต้นแบบแหล่งเรียนรู้** ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่ายในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เชิงบูรณาการ เพื่อขับเคลื่อนการขยายผลต้นแบบของ สปร. ให้เกิดผลกระทบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ โดยการพัฒนารฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ของประเทศ สนับสนุนการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ของแม่ข่ายและเครือข่ายจังหวัดในภูมิภาคต่างๆ ร่วมมือกับเครือข่ายพิพิธภัณฑ์ในการพัฒนาพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น พัฒนาศูนย์ความรู้ในระดับตำบล และร่วมมือกับเครือข่ายและสถาบันการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีงานสำคัญ ได้แก่ การขยายผลศูนย์ความรู้กินได้ การส่งเสริมบูรณาการแหล่งเรียนรู้และการจัดทำดัชนีชี้วัดแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือวิชาชีพด้านการออกแบบและธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ การกระจายความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบสู่ภูมิภาค การจัดเทศกาลออกแบบเชียงใหม่ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เครือข่าย การคัดสรรแหล่งเรียนรู้ชุมชนต้นแบบ การจัดอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านห้องสมุดมีชีวิต การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารจัดการห้องสมุดมีชีวิต การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตำบล การส่งเสริมและพัฒนาพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้ระดับภูมิภาคและท้องถิ่น เพื่อเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้เชิงบูรณาการอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน การ



ขยายโอกาสการเรียนรู้ผ่านพิพิธภัณฑ์สู่ภูมิภาค “มิวเซียมติดล้อ (Muse Mobile)” การพัฒนาความร่วมมือเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้กับเครือข่ายพิพิธภัณฑ์ การสร้างความร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมเครือข่ายพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทย (MUSEUM THAILAND)

4) ยุทธศาสตร์การจัดการองค์ความรู้และเผยแพร่ความรู้ จัดให้มีระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลของแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ พัฒนาเชื่อมโยงช่องทางเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมของหน่วยงานต่างๆ กับช่องทางการเผยแพร่ของ สปร. ในรูปแบบของสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ทั้งในรูปแบบการจัดสัมมนาเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมเฉพาะ การจัดนิทรรศการ รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้องค์ความรู้เข้าถึงประชาชนในวงกว้าง และเพิ่มความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าและกระจายผลงานวิจัยไปสู่สาธารณะ ทั้งประชาชน นักวิจัย หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน สามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลข่าวสารของแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนให้งานวิจัยถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศ โดยมีงานสำคัญ ได้แก่ งานพัฒนาสมองเพื่อการเรียนรู้ การสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ การจัดงานมหกรรมความรู้ ครั้งที่ 6 การเตรียมความพร้อมเยาวชนสู่โลกอนาคตแห่งการเรียนรู้ยุคใหม่ (Game Maker Camp and BOT Camp) การสร้างผู้ประกอบการสร้างสรรค์ การบริการจัดการและเนื้อหาสื่อดิจิทัล Digital Platform การพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การส่งเสริมความเผยแพร่ผลงานด้านการออกแบบ การพัฒนาเว็บไซต์ Digital TK การพัฒนาระบบ TK Public Online Library การสื่อสารเพื่อสร้างทัศนคติการอ่านการเรียนรู้ การเผยแพร่แนวคิดและองค์ความรู้ด้านห้องสมุดมีชีวิต การปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านพิพิธภัณฑ์ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

3.2 ความเสี่ยงและปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อภารกิจหลัก

1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านแบบแหล่งเรียนรู้ มีความล่าช้าในการปรับปรุง/ก่อสร้างแหล่งเรียนรู้ของ สปร. ทำให้ไม่สามารถเปิดให้บริการแก่ประชาชนได้ทันตามแผนที่กำหนด ได้แก่

- งานบริหารจัดการและพัฒนาพื้นที่พิพิธภัณฑ์การเรียนรู้ ในการพัฒนานิทรรศการหลักชุดใหม่ของมิวเซียมสยาม มีปัญหาในระหว่างกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทำให้ไม่สามารถสรรหาผู้รับจ้างได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และส่งผลให้แผนการดำเนินงานล่าช้าออกไป จึงต้องเลื่อนกำหนดการเปิดให้ชมนิทรรศการหลักชุดใหม่ของมิวเซียมสยามเป็นในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 2561

- โครงการจัดตั้งศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ สาขาขอนแก่น จากเดิมที่มีกำหนดก่อสร้างแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2560 จำเป็นต้องเลื่อนออกไปเป็นปีงบประมาณ 2561 เนื่องจากมีปัญหาจากผู้รับเหมาขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งมีปัญหาทางเทคนิคที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างเหล็กประกอบอาคาร ส่งผลให้งานล่าช้าไม่สามารถส่งมอบงานได้ทันตามกำหนด

2) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมเครือข่ายเพื่อการขยายผลต้นแบบแหล่งเรียนรู้ ไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ของแม่ข่ายและเครือข่ายจังหวัดในภูมิภาคต่างๆ ได้ตามแผนที่กำหนด เนื่องจากหน่วยงานเครือข่ายร่วมดำเนินการมีการปรับเปลี่ยนแผนงานและแนวทางการดำเนินงาน หรือมีความล่าช้าในการปรับปรุงก่อสร้างอาคารของหน่วยงานเครือข่าย จึงส่งผลให้กรอบความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่ได้มีการกำหนดไว้ไม่เป็นไปตามกรอบแผนงานเดิม และไม่สามารถส่งมอบพื้นที่ให้สำนักงานอุทยานการเรียนรู้เข้าดำเนินการติดตั้งระบบห้องสมุดรวมทั้งส่งมอบหนังสือและสื่อการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ สปร. ไม่สามารถควบคุมได้ จึงจำเป็นต้องเลื่อนระยะเวลาการดำเนินโครงการออกไป



3.3 แนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคและบริหารจัดการความเสี่ยง

สปร. ได้ดำเนินการเพื่อลดปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดของการดำเนินงานในช่วงปีงบประมาณ 2560 ดังนี้

- 1) งานบริหารจัดการและพัฒนาพื้นที่พิพิธภัณฑ์การเรียนรู้ หลังจากที่ได้ผู้รับจ้างในการปรับปรุงพื้นที่และชุดนิทรรศการ คณะทำงานได้มีการกระชับแผนงานและเร่งรัดงานที่จำเป็นให้แล้วเสร็จโดยเร่งด่วนที่สุด ซึ่งปัจจุบันการปรับปรุงทางด้านกายภาพและปรับปรุงด้านนิทรรศการถาวรแล้วเสร็จและเปิดให้บริการเรียบร้อยแล้ว
- 2) โครงการจัดตั้งศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ สาขาขอนแก่น มีการประชุมระหว่างคณะกรรมการจ้าง บริษัทที่ปรึกษาควบคุมงาน และบริษัทที่ปรึกษาออกแบบ เพื่อหารือวางแผนและเร่งรัดการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามสัญญาโดยเร็ว และได้ข้อสรุปให้ผู้รับจ้างนำมติและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมไปดำเนินการโดยทันที ได้แก่ ให้จัดทำแผนงานการก่อสร้างอัตราค่าจ้างฝีมือและแรงงานที่แสดงให้เห็นว่าจะสามารถเร่งรัดการดำเนินงานก่อสร้างตามงวดงานในสัญญาที่เหลือให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 60 วัน และให้ไปดำเนินการว่าจ้างบริษัทวิศวกรก่อสร้างตามคำแนะนำของบริษัทที่ปรึกษาออกแบบซึ่งเป็นบริษัทที่มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาทางเทคนิคที่เกิดขึ้นกับงานโครงสร้างเหล็กประกอบอาคาร
- 3) งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้เครือข่าย ในการขยายผลห้องสมุดการเรียนรู้ที่มีชีวิตไปยังส่วนภูมิภาคเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง ได้เร่งรัดการดำเนินงานโดยจัดประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการร่วมกันกับหน่วยงานเครือข่ายอย่างเป็นประจำต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาระดับการดำเนินงานและบริหารจัดการความเสี่ยงในอนาคต มีดังนี้

- 1) การเพิ่มสมรรถนะด้านความรู้ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กรมากขึ้น ทั้งที่มีอยู่กับตัวบุคลากรของ สปร. และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้หรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทการดำเนินงานสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิต
- 2) การพัฒนางานบริการของแหล่งเรียนรู้ ด้วยศักยภาพของ สปร. ในการพัฒนาต้นแบบการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของประเทศ จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาบริการและสร้างนวัตกรรมด้านแหล่งเรียนรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐหรือสาธารณะอย่างต่อเนื่อง
- 3) การสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือ ควรพิจารณาระบบความร่วมมือที่สำคัญและพัฒนาสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย เพื่อให้สามารถสนับสนุนการขยายหรือพัฒนาบริการของ สปร. ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
- 4) การกำหนดแผนพัฒนาระยะยาว ควรพิจารณาจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาต้นแบบองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้อย่างชัดเจน รวมถึงแผนการลงทุนในเทคโนโลยีต่างๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทดังกล่าว รวมทั้งกำหนดระยะเวลาติดตามและประเมินผล

