



นโยบายการบริหารจัดการ ความเสี่ยง



เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี



ประกาศเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๖ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรัฐ นั้น

เพื่อให้เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม โดยการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทุกส่วนการบริหารของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานีดำเนินการ ดังนี้

๑. ทุกส่วนการบริหารของหน่วยงาน จัดให้มีผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

๒. ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและภารกิจที่ส่วนการบริหารรับผิดชอบ

๓. กำหนดรูปแบบรายงานสำหรับใช้จัดทำรายงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑) แบบ WP.๒ : การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายใน

๓.๒) แบบ RM - ๑ : กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

๓.๓) แบบ RM - ๒ : การวิเคราะห์ความเสี่ยง

๓.๔) แบบ RM ๒ - ๑ : การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

๓.๕) แบบ RM - ๓ : การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

๓.๖) แบบ RM - ๔ : รายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

๓.๗) แบบ RM - ๕ : สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

๓.๘) แบบ RM - ๖ : การประเมินความเสี่ยงหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๓.๙) แบบ RM-๗ : ปัจจัยความเสี่ยงที่นำไปดำเนินการต่อไปในปีงบประมาณถัดไป

๔. ทุกส่วนการบริหารของหน่วยงาน ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามรูปแบบรายงานที่กำหนดเสนอต่อฝ่ายบริหารพิจารณา เมื่อได้พิจารณาแล้ว ให้จัดส่งรายงานมายังกรรมการและเลขานุการการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลฯ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมระดับหน่วยงาน เพื่อเสนอต่อนายกเทศมนตรี หรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

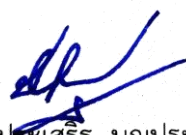
/๕. ให้ฝ่ายบริหาร...

๕. ผู้บริหารทุกส่วนการบริหารของหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ จัดให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวน แผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือกำหนดการ ติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง ในกรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานนายกเทศมนตรีทราบทันที

๖. ประชาสัมพันธ์รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยทั่วกัน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๕



(นายประเสริฐ บุญประสพ)
นายกเทศมนตรีนครสุราษฎร์ธานี

งานวิจัยและประเมินผล กทม.สง

คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 ตามมาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน มีประสิทธิภาพรวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลฯ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานีขึ้นให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ ข้อ ๑๐ กำหนดให้นายกเทศมนตรี สามารถ กำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานได้

นโยบายบริหารความเสี่ยง สามารถเป็นคู่มือสำคัญในการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อเครื่องมือเป็นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน อันเป็นแนวทางให้ทุกส่วนการบริหารนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานภารกิจของหน่วยงาน

คณะทำงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี



คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงภาครัฐ	
1.2 ค่านิยมและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง	2
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	4
2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	4
2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	4
2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	5
2.4 เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง	5
2.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
2.6 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ	6
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	8
3.1 การระบุความเสี่ยง	9
3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	10
3.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	10
3.2.2 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง	12
3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง	14
3.3.1 การจัดการความเสี่ยง	14
3.3.2 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	15
3.4 การรายงานผลและการติดตามประเมินผล	15
3.4.1 การจัดทำรายงานผล	15
3.4.2 การติดตามประเมินผล	15
3.5 การทบทวนและบริหารจัดการความเสี่ยง	16
3.6 การสื่อสาร	16
บทที่ 4 แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง	17
- แบบ WP.2 : การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายใน	18
- แบบ RM-1 : กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์	20
- แบบ RM-2 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง	22
- แบบ RM-2-1 : การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง	24
- แบบ RM-3 : การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง	26

สารบัญ

- แบบ RM-4 : รายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง 28
- แบบ RM-5 : สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง 30
- แบบ RM-6 : การประเมินความเสี่ยงหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (การรายงานและติดตามผล) 32
- แบบ RM-7 : แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไป 34

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- คำสั่งเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ที่ 1643/2562 ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2562 37
เรื่อง คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี
- คำสั่งเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ที่ 1436/2564 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2564 38
เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

- พระราชบัญญัติวินัยการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 39
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 41
เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 50
เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร



สารบัญตาราง

ตารางที่	รายการตาราง	หน้า
1	เกณฑ์การประเมินโอกาสที่เกิดเหตุการณ์	11
2	เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)	11
3	เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)	11
4	การจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)	13
5	คำอธิบาย แบบ WP.2 : การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายใน	19
6	คำอธิบาย แบบ RM-1 : กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์	21
7	คำอธิบาย แบบ RM-2 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง	23
8	คำอธิบาย แบบ RM-2-1 : การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง	25
9	คำอธิบาย แบบ RM-3 : การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง	27
10	คำอธิบาย แบบ RM-4 : รายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง	29
11	คำอธิบาย แบบ RM-5 : สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง	31
12	คำอธิบาย แบบ RM-6 : การประเมินความเสี่ยงภายหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (การรายงานและติดตามผล)	33
13	คำอธิบาย แบบ RM-7 : แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปีถัดไป	35



สารบัญภาพ

ภาพที่	รายการภาพ	หน้า
1	โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี	4
2	กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	8
3	ปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง	10
4	สูตรการคำนวณระดับของความเสี่ยง	12
5	แผนภูมิการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)	12
6	การประเมินผลการควบคุมและการบริหารจัดการความเสี่ยง	14
7	วิธีการจัดการความเสี่ยง	14
8	รายละเอียดวิธีการจัดการความเสี่ยง	15
9	แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง	17
10	- แบบ WP.2 : การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายใน	18
11	- แบบ RM-1 : กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์	20
12	- แบบ RM-2 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง	22
13	- แบบ RM-2-1 : การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง	24
14	- แบบ RM-3 : การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง	26
15	- แบบ RM-4 : รายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง	28
16	- แบบ RM-5 : สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง	30
17	- แบบ RM-6 : การประเมินความเสี่ยงหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (การรายงานและติดตามผล)	32
18	- แบบ RM-7 : แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปีถัดไป	34





1.1 หลักการแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงภาครัฐ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอ่านวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จาก พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้น ทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง มีส่วนอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐ มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการที่ชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกิจการที่หน่วยงานได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ดังนี้ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ และรวมถึงวัตถุประสงค์ คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ทุกระดับตั้งแต่ระดับหน่วยงานไปจนถึงระดับบุคคล

ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผน ปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานราชการเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่ามีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกันหรือไม่เมื่อสอดคล้องกันแล้วหน่วยงานราชการควรมีการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้หน่วยงานนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มสนับสนุนให้หน่วยงานราชการของไทยดำเนินการด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ได้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานตามโครงการโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

1.2 ค่านิยมและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน หมายถึง เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง นายกเทศมนตรีนครสุราษฎร์ธานี

ฝ่ายบริหาร หมายถึง หัวหน้าส่วนการบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองทุกกอง ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก หัวหน้าสำนักปลัดฯ ของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

ส่วนการบริหาร หมายถึง ส่วนราชการภายในของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย หน่วยงานดังนี้ สำนักปลัดเทศบาล สำนักคลัง สำนักช่าง สำนักการศึกษา สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองสวัสดิการสังคม กองสารสนเทศฯและทะเบียนทรัพย์สิน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ และกองการเจ้าหน้าที่

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เห็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงานทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์สาเหตุปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ความรุนแรง ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงของหน่วยงาน ด้านผู้รับบริการด้านบุคลากรด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะได้ทบทวนถึงกลยุทธ์

และแผนงานที่เหมาะสมใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานนอกเหนือจากแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว

ลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงได้และบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่หน่วยงานมี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยและประเมินสถานการณ์



บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง



2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ตามคำสั่งเทศบาลฯ ที่ 1643/2562 ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2562 เรื่อง คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี และคำสั่งเทศบาลฯ ที่ 1496/2564 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2564 เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลฯ ดังนี้

- 1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี
- 2) ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามอย่างต่อเนื่อง กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบทันที
- 3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอให้หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- 4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

**** คณะทำงาน** หมายถึง คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ผู้ปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานของแต่ละส่วนการบริหาร ตลอดจนการสื่อสาร และเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงานได้
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง
- 4) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมหน่วยงานที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

2.4 เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 1) ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลฯ ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลฯ สามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) แผนบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้
- 4) บุคลากรของเทศบาลฯ มีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5) การบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังจนเกิดเป็นวัฒนธรรม

2.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้หน่วยงานสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือสถานการณ์ที่อาจทำให้หน่วยงานเกิดความเสียหายสำหรับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงมีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน
- 3) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนด

กลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่หน่วยงาน

4) **ช่วยให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจกลยุทธ์วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5) **ช่วยพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

2.6 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรม การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงาน ดังนั้นปัจจัยสำคัญเพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อหน่วยงาน โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ หรือการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจความหมายเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้ อย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง ในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้กับเข้าทุกระดับของหน่วยงาน และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่หน่วยงาน

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์หน่วยงาน และวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น การชี้แจงทำความเข้าใจต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับหน่วยงานฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล โดยสามารถดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกัน

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ให้หน่วยงานสามารถยอมรับได้

ปัจจัยที่ 7: การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในหน่วยงานควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จของหน่วยงาน

ปัจจัยที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

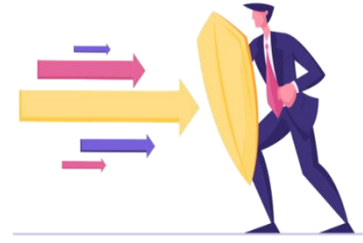
- 1) การรายงาน และสอบทาน ขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลหารดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

งานวิจัยและประเมินผล ทน.สจ.



บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



- 3.1 การระบุความเสี่ยง
- 3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- 3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
- 3.4 การติดตามประเมินผล และการรายงานผล
- 3.5 การทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3.6 การสื่อสาร



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงโครงการเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงานหรือไม่ โดยพิจารณาได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการ การสัมภาษณ์ และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณา แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- **ปัจจัยเสี่ยงภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยหน่วยงาน เช่น วัฒนธรรม หน่วยงาน นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร เป็นต้น

- **ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยหน่วยงาน เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับหน่วยงานอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

2. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในของหน่วยงาน กระบวนการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินของหน่วยงาน

4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาไม่ครอบคลุม การดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่อง ธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ดังภาพที่ 3

หลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ 3 ปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ความรุนแรง ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานผู้รับบริการ บุคลากร เวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

3.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

➤ **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์** หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยโอกาส แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่เกิดเหตุการณ์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง	0-20%	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย
2	น้อย	2-3 ต่อครั้ง	มากกว่า 20%-40%	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 40%-60%	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	มากกว่า 60%-80%	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มากกว่า 80%-100%	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก

ตารางที่ 1 เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

➤ **ผลกระทบ** หมายถึง ระดับความเสี่ยง ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	มูลค่าความเสียหาย
1	น้อยมาก	ความเสียหายต่ำกว่า 500,000 บาท
2	น้อย	ความเสียหายตั้งแต่ 500,000- 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	ความเสียหายตั้งแต่ 1,000,000 - 1,500,000 บาท
4	สูง	ความเสียหายตั้งแต่ 1,500,000 – 2,000,000 บาท
5	สูงมาก	ความเสียหายมากกว่า 2,000,000 บาท

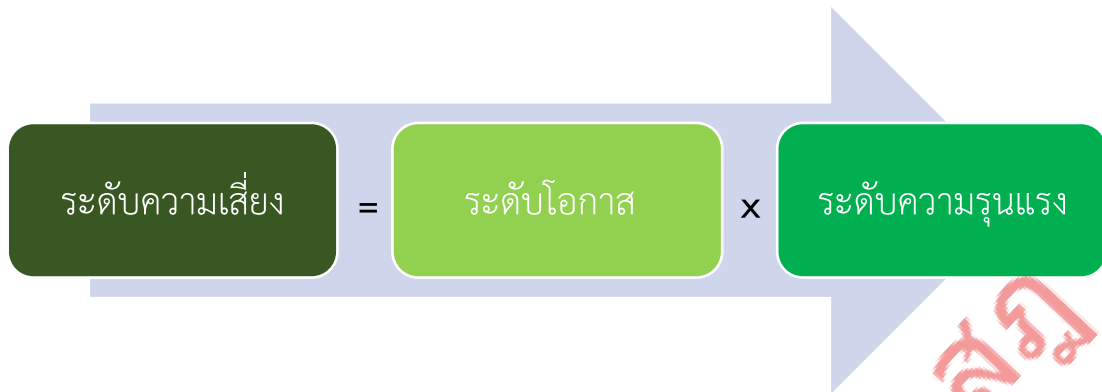
ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย		
		ทรัพย์สิน	วัตถุประสงค์	หน่วยงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	น้อยมากหรือไม่มี	ไม่ส่งผลเลย หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล
2	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ค่อนข้างน้อย	ส่งผลกระทบในส่วนบริหารราชการภายในเทศบาลฯ
3	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	บางส่วน	ส่งผลกระทบระดับสำนัก/กอง
4	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบระดับหน่วยงาน
5	สูงมาก	สูญเสียมาก	มาก	ส่งผลกระทบระดับกรม

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

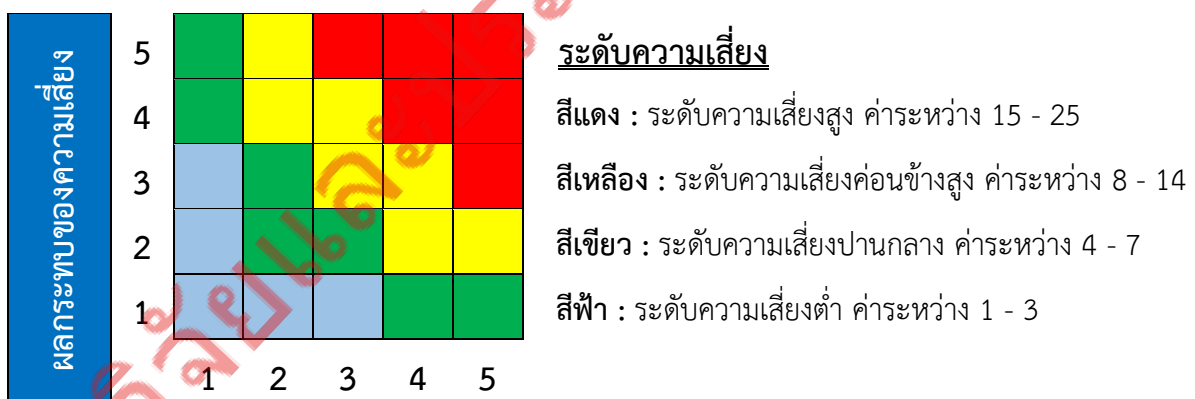
ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังจากการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้วให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้



ภาพที่ 4 สูตรการคำนวณระดับของความเสี่ยง

3.2.2 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ความถี่ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง) และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยงสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง ต่ำ มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้





แผนภูมิรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)



ภาพที่ 5 แผนภูมิรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากภาพที่ 5 แสดงให้เห็นว่า มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยมีรายละเอียดระดับความเสี่ยงตามเขตสีพร้อมมาตรการที่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง ดังตารางที่ 4 ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ต่ำ	ฟ้า 	กิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ปานกลาง	เขียว 	กิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ค่อนข้างสูง	เหลือง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
สูง	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4 การจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ว่า มีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ พอใช้ ปรับปรุง

ยอมรับได้	<ul style="list-style-type: none">ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
พอใช้	<ul style="list-style-type: none">ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้
ปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none">ไม่ได้สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

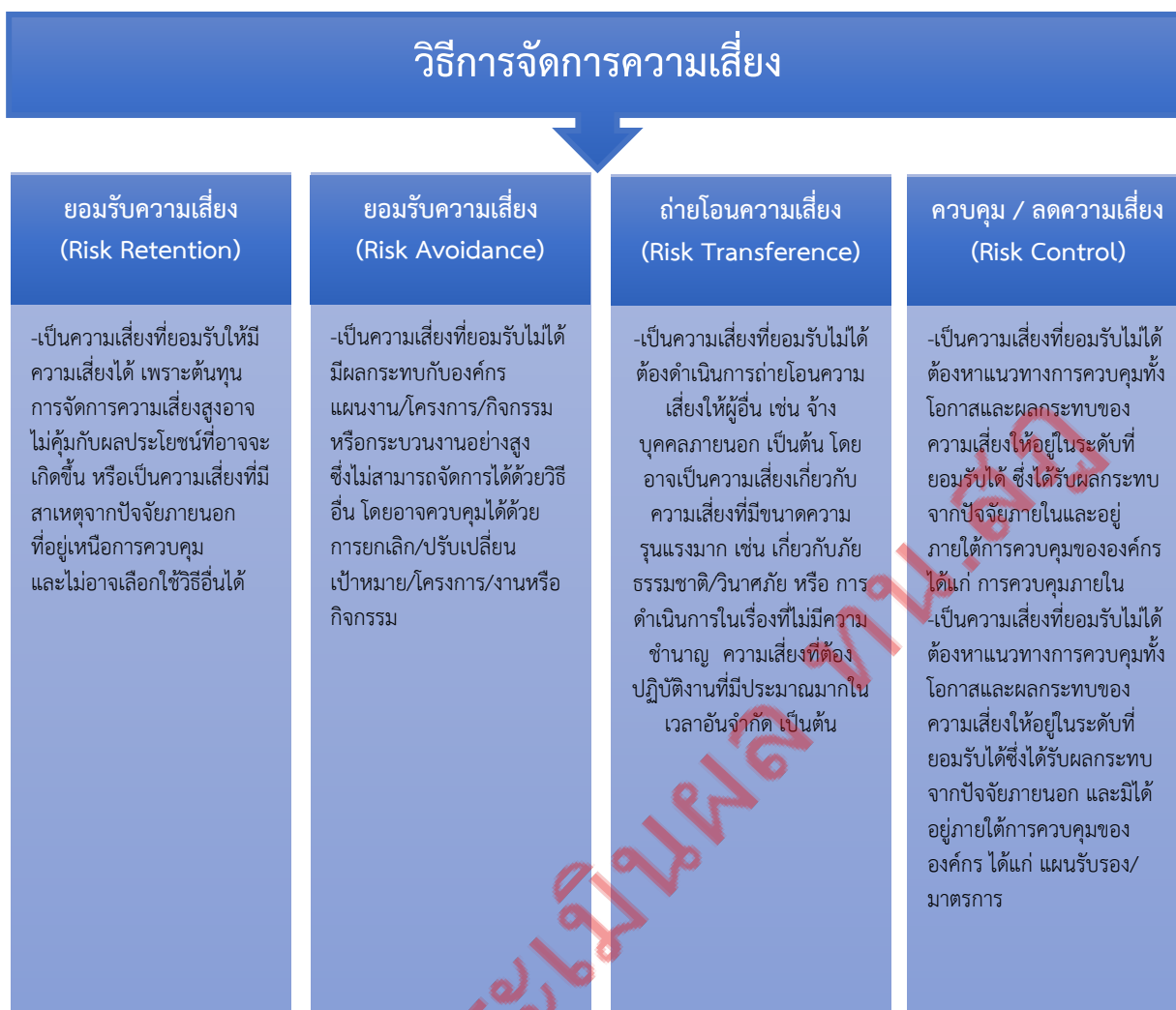
ภาพที่ 6 การประเมินผลการควบคุมและการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.3.1 การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้



ภาพที่ 7 วิธีการจัดการความเสี่ยง

สามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงโดยสรุป ได้ดังนี้



3.3.2 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

3.4 การรายงานผลและการติดตามประเมินผล

3.4.1 การจัดทำรายงานผล เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในชั้นตอน ระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบรายงานดังนี้

- 1) การประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน (แบบ WP-2)
- 2) การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ (แบบ RM-1)
- 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2)
- 4) การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/ แผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3)

3.4.2 การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามแบบรายงานดังนี้

- 1) การรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-4)

- 2) การสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-5)
- 3) การสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

3.5 การทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในปีงบประมาณที่ผ่านมาว่าประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยพิจารณาจากแบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (RM-6) เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณไปตามแบบรายงานปัจจัยความเสี่ยงนำไปดำเนินการในปีงบประมาณถัดไป (แบบ RM-7)

3.6 การสื่อสาร

เป็นหัวใจของการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละโครงการ



บทที่ 4

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง




แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์การประเมิน จนกระทั่งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประกอบด้วย

WP-2	การประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน
RM-1	กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์
RM-2	การวิเคราะห์ความเสี่ยง
RM 2-1	การวิเคราะห์ความเสี่ยง
RM-3	การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง
RM-4	รายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง
RM-5	สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง
RM-6	การประเมินความเสี่ยงภายหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
RM-7	ปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไปในบึงบประมาณถัดไป

ภาพที่ 9 แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (ปี พ.ศ. ที่ทำการประเมิน)

หน่วยงาน :ให้ระบุชื่อหน่วยงาน
โครงการ/กระบวนการ/ภารกิจงาน :ให้ระบุชื่อโครงการหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำการประเมิน
วัตถุประสงค์โครงการ/กระบวนการ/ภารกิจงาน :ให้ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการกระบวนการปฏิบัติงานที่ประเมิน

กระบวนการ/ภารกิจงาน (1)	วัตถุประสงค์ของกระบวนการ/ภารกิจงาน (2)	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับคะแนน (6)	ระดับความเสี่ยง (7)	ลำดับความเสี่ยง (8)
ให้ระบุกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ซึ่งเป็นจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร	วัตถุประสงค์ของกระบวนการ/ภารกิจงาน ให้ระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนของงาน หรือกิจกรรม ซึ่งอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ระบุ... ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ยังมีอยู่และทำให้มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน - ด้านกลยุทธ์ - ด้านการดำเนินงาน - ด้านการเงิน - ด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย	โอกาส ประเมินโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นมาแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้นอีกหรือไม่ โดยวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์พิจารณาความเสี่ยง	ผลคะแนนของโอกาส x ผลกระทบ 	ระดับคะแนน ผลคูณของโอกาสและผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง ของช่วงระดับคะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)	ลำดับความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับคะแนนเป็นตัวเลข

ผลคะแนนโอกาส (L) x ผลคะแนนกระทบ (C) = ระดับคะแนน
 ระดับคะแนนระหว่าง 1-3 ระดับความเสี่ยง = ระดับต่ำ
 ระดับคะแนนระหว่าง 4-7 ระดับความเสี่ยง = ระดับปานกลาง
 ระดับคะแนนระหว่าง 8-14 ระดับความเสี่ยง = ระดับค่อนข้างสูง
 ระดับคะแนนระหว่าง 15-25 ระดับความเสี่ยง = ระดับสูง

ภาพที่ 10 แบบ WP.2 : การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายใน

คำอธิบาย

แบบ WP.2 : การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายใน

ตารางที่ 5 คำอธิบายแบบ WP.2 : การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายใน

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	(ปี พ.ศ. ที่ทำการประเมิน)	ให้ระบุปีงบประมาณ พ.ศ. ที่ทำการประเมิน
	หน่วยงาน	ให้ระบุชื่อหน่วยงาน
	โครงการ/กระบวนการ/ ภารกิจงาน	ให้ระบุชื่อโครงการหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำการประเมิน
	วัตถุประสงค์โครงการ/ กระบวนการ/ภารกิจงาน	ให้ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการกระบวนการหรือภารกิจ ที่ประเมิน
(1)	กระบวนการ/ภารกิจงาน	ให้ระบุกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ หรือกิจกรรมนั้น ซึ่งเป็นจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน
(2)	วัตถุประสงค์ของกระบวนการ/ ภารกิจงาน	ให้ระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนของงาน หรือกิจกรรม ซึ่งอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
(3)	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ยังมีอยู่ และทำให้มีผลกระทบต่อ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการดำเนินงาน 3) ด้านการเงิน (ความถูกต้องน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน) 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบกฎหมาย
(4)	โอกาส	ประเมินโอกาสที่เกิดขึ้นมาแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้นอีกหรือไม่ โดยวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์พิจารณาความเสี่ยง โดยมีค่าคะแนนตั้งแต่ 1-5
(5)	ผลกระทบ	ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นมาแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้นอีกหรือไม่ โดยวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์พิจารณาความเสี่ยง โดยมีค่าคะแนนตั้งแต่ 1-5
(6)	ระดับคะแนน	ผลกระทบโอกาส (L) x ผลคะแนนกระทบ (C) = ระดับคะแนน
(7)	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบโอกาส (L) x ผลคะแนนกระทบ (C) = ระดับคะแนน ระดับคะแนนระหว่าง 1-3 ระดับความเสี่ยง = ระดับต่ำ ระดับคะแนนระหว่าง 4-7 ระดับความเสี่ยง = ระดับปานกลาง ระดับคะแนนระหว่าง 8-14 ระดับความเสี่ยง = ระดับค่อนข้างสูง ระดับคะแนนระหว่าง 15-25 ระดับความเสี่ยง = ระดับสูง
(8)	ลำดับความเสี่ยง	การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับคะแนนเป็นตัวเลข

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กระบวนการ ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
แบบโครงการ (ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ ที่รับผิดชอบซึ่งดูว่าโครงการที่ จัดทำนั้นจัดทำขึ้น เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ใด ของหน่วยงาน)	(ระบุชื่อโครงการซึ่ง ปรากฏในแผนพัฒนา ท้องถิ่นของเทศบาลฯ)	(ระบุว่าการจัดทำโครงการ/กระบวนการ/ กิจกรรมนี้ จะเป็นการช่วยส่งเสริม หรือ ประโยชน์ต่อการพัฒนาอะไร ด้านใด อย่างไร ซึ่งอาจมีได้มากกว่า 1 ข้อ)	ระบุผลงาน จำนวนที่ชัดเจน (เช่น แบบประเมินบุคคล แนวนโยบาย หรือมาตรการ)	(ระบุว่า... จะต้องปฏิบัติตามอย่างไร เพื่อให้สามารถลด ความเสี่ยงนี้ได้)
แบบงานประจำ (ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งได้จากแผนพัฒนาท้องถิ่น ของเทศบาลฯ)	(ระบุเป็นการปฏิบัติ ภารกิจหลัก/ กระบวนการหรือ กิจกรรม)	(ระบุว่า... จะต้องดำเนินการไว้แก้ไขปัญหาเพื่อ ลดความเสี่ยงอย่างไร)	(ระบุเป็นขั้นตอนหรือวิธี ปฏิบัติเพื่อลดและแก้ไขปัญหา ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ปฏิบัติงาน)	(ระบุว่า... จะต้องปฏิบัติตามอย่างไร เพื่อให้สามารถลด ความเสี่ยงนี้ได้)

ภาพที่ 11 แบบ RM-1 : กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

คำอธิบาย

แบบ RM-1 : การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

ตารางที่ 6 คำอธิบายแบบ RM-1 : การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็น

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	ให้พิจารณาว่าโครงการที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงนั้นว่าเป็นแบบใด ดังนี้ <u>แบบโครงการ</u> ให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ว่าโครงการที่จัดทำตอบสนองยุทธศาสตร์ใด <u>แบบงานประจำ</u> ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งดูได้จากแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน
	โครงการ/กระบวนการ/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	ให้พิจารณาว่าโครงการที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงนั้นว่าเป็นแบบใด ดังนี้ <u>แบบโครงการ</u> ให้ระบุชื่อโครงการที่รับผิดชอบดำเนินการ <u>แบบงานประจำ</u> ให้ระบุภารกิจหลักของหน่วยงาน
	วัตถุประสงค์	<u>แบบโครงการ</u> ให้ระบุว่าจัดทำโครงการหรือกิจกรรมนี้ จะเป็นการช่วยส่งเสริมหรือมีประโยชน์ต่อการพัฒนาอะไร ด้านใด อย่างไร ซึ่งอาจมีได้มากกว่า 1 ข้อ <u>แบบงานประจำ</u> ให้ระบุว่าต้องดำเนินการวิธีใดแก้ไขปัญหาเพื่อลดความเสี่ยงอย่างไร
	ตัวชี้วัด	<u>แบบโครงการ</u> ผลงาน ระบุจำนวนที่ชัดเจนแบบประเมินบุคคล แนวนโยบายหรือมาตรการ <u>แบบงานประจำ</u> ให้ระบุว่าต้องดำเนินการวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อลดความเสี่ยงอย่างไร
	เป้าหมาย	<u>แบบโครงการ</u> ระบุว่าต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงนี้ได้ <u>แบบงานประจำ</u> ระบุว่าต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงนี้ได้

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง

แบบ RM-2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)	ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (L) (10)	ผลกระทบ (C) (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
							ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			
โครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	ระบุว่าการจัดทำโครงการนี้จะเป็นการช่วยส่งเสริมหรือพัฒนาอะไรด้านใด อย่างไร	ระบุชื่อบุคคลที่รับผิดชอบ	รายงานสถานะการดำเนินงาน/โครงการว่า อยู่ขั้นตอนใด	** ตัว ย่อ ยุทธ์ เงิน งาน กฎ	ระบุสาเหตุที่เกิดความเสี่ยง	-ด้านกลยุทธ์ -ด้านการเงิน -ด้านการดำเนินงาน -ด้านปฏิบัติการ ปฏิบัติตามระเบียบ/กฎหมาย	ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงภายในที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ผลกระทบที่ได้รับโดยตรงก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน	ผลกระทบที่เกิดขึ้นทางอ้อมส่งผลให้เกิดความล่าช้า/ไม่พอใจของผู้รับบริการ	ประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมาแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้น	ผลกระทบ (C) (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
งานประจำ (Routine)	ระบุว่าการจัดทำโครงการนี้จะเป็นการช่วยส่งเสริมหรือพัฒนาอะไรด้านใด อย่างไร	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/หัวหน้าหน่วยงาน	รายงานสถานะการดำเนินงาน/กิจกรรมว่า อยู่ขั้นตอนใด	ตัว ย่อ ยุทธ์ เงิน งาน กฎ	ระบุสาเหตุที่เกิดความเสี่ยง	-ด้านกลยุทธ์ -ด้านการเงิน -ด้านการดำเนินงาน -ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎหมาย	ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงภายในที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ผลกระทบที่ได้รับโดยตรงก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน	ผลกระทบที่เกิดขึ้นทางอ้อมส่งผลให้เกิดความล่าช้า/ไม่พอใจของผู้รับบริการ	ประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมาแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้น	ผลกระทบ (C) (11)	ระดับความเสี่ยง (12)

ดูเกณฑ์คะแนนระดับความเสี่ยงจากแบบ WP2

หมายเหตุ * เอกสารที่ต้องใช้ประกอบ RM - 2 คือ

1. เอกสารระบุการจำแนกประเภทความเสี่ยงด้านต่างๆ
2. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

หมายเหตุ ** Risk ID คือการให้สัญลักษณ์ว่าเป็นความเสี่ยงด้านเดียวกันมากกว่า 1 ข้อ ซึ่งให้กำหนดตัวเลขกำกับตามท้าย เช่น ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) ตัวย่อ คือ O เราจึงใส่ใน Risk ID ว่า O1 ในโครงการแรกหรืองานประจำในข้อแรก หากพบว่าด้านนี้คือข้อต่อไป ก็ให้ใส่เป็น O2 เป็นต้น ตัวย่อของด้านต่างๆ คือ พยัญชนะภาษาอังกฤษตัวแรกของด้านนั้นๆ

ภาพที่ 12 แบบ RM-2 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง



คำอธิบาย

แบบ RM-2 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ตารางที่ 7 คำอธิบายแบบ RM-2 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(1)	งานหลักของฝ่าย	ให้ระบุชื่อโครงการหรือกระบวนการ
(2)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ) / เป้าหมาย	<u>แบบโครงการ</u> ระบุว่าการจัดทำโครงการนี้จะเป็นการช่วยส่งเสริมหรือพัฒนาอะไร ด้านใด อย่างไร <u>แบบงานประจำ</u> ระบุว่าการะงานประจำนี้จะเป็นการช่วยส่งเสริมหรือพัฒนาอะไร ด้านใด อย่างไร
(3)	ผู้รับผิดชอบงาน / โครงการ	<u>แบบโครงการ</u> ระบุชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบ <u>แบบงานประจำ</u> ระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ/หัวหน้างาน
(4)	สถานะปัจจุบัน	<u>แบบโครงการ</u> รายงานสถานะการดำเนินโครงการว่าถึงขั้นตอนใด <u>แบบงานประจำ</u> รายงานสถานะการดำเนินงานว่าถึงขั้นตอนใด
(5)	Risk ID	ให้ระบุตัวย่อของประเภทความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์ ระบุว่า “ยุทธ” ด้านการเงิน ระบุว่า “เงิน” ด้านการดำเนินงาน ระบุว่า “งาน” ด้านระเบียบกฎหมาย ระบุว่า “กฎ”
(6)	ความเสี่ยง	ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง
(7)	ประเภทความเสี่ยง	ประกอบด้วย 4 ประเภท ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการ ดำเนินงาน ด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย
(8)	ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก/ภายใน	<u>ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก</u> ระบุปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอกที่ก่อให้เกิดความเสียหาย <u>ปัจจัยความเสี่ยงภายใน</u> ระบุปัจจัยความเสี่ยงจากภายในที่ก่อให้เกิดความเสียหาย
(9)	ผลกระทบทางตรง / ทางอ้อม	<u>ผลกระทบทางตรง</u> ระบุผลกระทบที่ได้รับโดยตรงก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน <u>ผลกระทบทางอ้อม</u> ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นทางอ้อมส่งผลให้เกิดความล่าช้า/ไม่พอใจ ของผู้รับบริการ
(10)	โอกาสที่จะเกิด (L)	ประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมาแล้ว และคาดว่าจะเกิดขึ้นอีก
(11)	ผลกระทบ (C)	
(12)	ระดับความเสี่ยง	เอา ช่อง (10) x ช่อง (11) ได้คะแนนเท่าไรให้ระบุความเสี่ยง เปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนที่กำหนด

แบบฟอร์มการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง (1)	L (โอกาส) (2)	C (ผลกระทบ) (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (5)	การตอบสนองความเสี่ยง (6)
นำข้อมูล ช่องที่ (6),(7) จาก RM -2 มาใส่	นำข้อมูล ช่องที่ (10) จาก RM-2 มาใส่	นำข้อมูล ช่องที่ (11) จาก RM-2 มาใส่	นำข้อมูล ช่องที่ (12) จาก RM-2 มาใส่	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ต้องให้หัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาว่า สามารถยอมรับให้อยู่ในระดับใด	พิจารณาทางเลือก ที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อควบคุมความเสี่ยง และกำหนดเป็น แผนการจัดการความเสี่ยง

ภาพที่ 13 แบบ RM-2-1 : การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

คำอธิบาย

แบบ RM-2-1 : การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 8 คำอธิบายแบบ RM-2-1 : การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(1)	ประเภทความเสี่ยง / ความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (6),(7) จาก RM-2 มาใส่
(2)	โอกาสที่จะเกิด (L)	นำข้อมูล ช่องที่ (10) จาก RM-2 มาใส่
(3)	ผลกระทบ (C)	นำข้อมูล ช่องที่ (11) จาก RM-2 มาใส่
(4)	ระดับความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (12) จาก RM-2 มาใส่
(5)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	ให้ระบุ... ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังต้องให้หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้พิจารณาว่าสามารถยอมรับให้อยู่ในระดับใดหรือคาดหวังให้ความเสี่ยงลดลงระดับใด
(6)	การตอบสนองความเสี่ยง	พิจารณาทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยงและกำหนดเป็นแผนการจัดการความเสี่ยง

งานวิจัยและประเมินผล

แบบแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง (4)	กระบวนการ/กิจกรรม (5)	ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก (6)	ระยะเวลาดำเนินการ (7)
นำข้อมูลช่องที่ (7) จาก RM -2 มาใช้	นำข้อมูลช่องที่ (6) จาก RM -2 มาใช้	นำข้อมูลช่องที่ (8) จาก RM -2 มาใช้	นำข้อมูลช่องที่ (6) จาก RM 2-1 มาใช้	ระบุ -แนวทางปฏิบัติงาน -ขั้นตอนการดำเนินงาน -แผนการดำเนินงาน หรือมาตรการในการ จัดการความเสี่ยงให้หมด ไปหรือลดลงอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้	ระบุ เป็นชื่อบุคคล ผู้รับผิดชอบ	ระบุ เป็นช่วงเวลา ที่ดำเนินการ

ภาพที่ 14 แบบ RM-3 : การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

คำอธิบาย

แบบ RM-3 : การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 9 คำอธิบายแบบ RM-3 : การแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(1)	ประเภทความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (7) จาก RM-2 มาใส่
(2)	ความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (6) จาก RM-2 มาใส่
(3)	ปัจจัยเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (8) จาก RM-2 มาใส่
(4)	แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (6) จาก RM 2 -1 มาใส่
(5)	แผนงาน / กิจกรรม	ให้ระบุข้อมูล ดังนี้ 1) แนวทางการปฏิบัติงาน 2) ขั้นตอนการดำเนินงาน 3) แผนการดำเนินงานหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
(6)	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระบุเป็นชื่อบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก
(7)	ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุเป็นช่วงเวลาที่ดำเนินการ

งานวิจัยและประเมินผล

แบบการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ เลือกประเด็นตามประเภทความเสี่ยงด้านนั้นๆ



() ด้านกลยุทธ์

() ด้านการปฏิบัติงาน

() ด้านการเงิน

() ด้านระเบียบกฎหมาย

แผนงาน/กิจกรรม (1)	ระยะเวลาดำเนินการ (2)	ผู้รับผิดชอบ (3)	ผลลัพธ์ของกิจกรรม (4)	ร้อยละความคืบหน้า (5)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข (6)
ระบุ -แนวทางการดำเนินงาน/ โครงการ -แนวทางการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนของการ ปฏิบัติงานตามกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยง	ระบุเป็นช่วงเวลาชัดเจน	ระบุชื่อบุคคลที่รับผิดชอบ การดำเนินงานหรือ โครงการ นั้นๆ	ผลการดำเนินงานหรือ โครงการนั้นๆ	ประมาณร้อยละ ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานที่ส่งผลให้ ความเสี่ยงลดลง	การระบุปัญหาที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงและแนวทางใน การแก้ไขปัญหาหรือลด ปัญหาในการดำเนินงาน หรือโครงการนั้นๆ
นำข้อมูลช่องที่ (5) จาก RM -3 มาใส่	นำข้อมูลช่องที่ (7) จาก RM -3 มาใส่	นำข้อมูลช่องที่ (6) จาก RM -3 มาใส่			

ภาพที่ 15 แบบ RM-4 : แบบรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

คำอธิบาย

แบบ RM-4 : แบบรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 10 คำอธิบายแบบ RM-4 : แบบรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(1)	แผนงาน / กิจกรรม	ให้ระบุ... -แนวทางการดำเนินงาน/โครงการ -แนวทางการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง นำข้อมูล ช่องที่ (5) จาก RM-3 มาใส่
(2)	ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุเป็นช่วงเวลาที่ชัดเจน นำข้อมูล ช่องที่ (7) จาก RM-3 มาใส่
(3)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุชื่อบุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงานหรือโครงการนั้นๆ นำข้อมูล ช่องที่ (6) จาก RM-3 มาใส่
(4)	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ระบุผลการดำเนินกิจกรรม / โครงการนั้นๆ
(5)	ร้อยละความคืบหน้า	ประมาณอัตราร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินกิจกรรมเพื่อ ก่อให้เกิดการลดความเสี่ยง
(6)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา	ระบุปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือลดปัญหาในการดำเนินกิจกรรม/โครงการนั้นๆ

งานวิจัยและประเมินผล

แบบสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ เลือกประเด็น
ตามประเภทความเสี่ยงด้านนั้นๆ



ประเภทความเสี่ยง		() ด้านการปฏิบัติงาน				() ด้านการเงิน			() ด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย						
ความเสี่ยง	(1) ด้านกลยุทธ์	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ผลกระทบ)	(2)	ระดับความเสี่ยง	(3)	แผน/กิจกรรม	(4)	รายละเอียดการจัดการ	(5)	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	(6)	ระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง	(7)	แนวทาง/มาตรการสำหรับบีบรัดไป	(8)
นำข้อมูลช่องที่(2) จาก RM -3 มาใส่	ระบบเหตุ ถ้าไม่มีการควบคุม ความเสี่ยงจะเกิดความเสียหายและส่งผลกระทบท่อหน่วยงานอย่างไร	ระบบเหตุ	(2)	นำข้อมูลช่องที่(12) จาก RM -2 มาใส่	นำข้อมูลช่องที่(1) จาก RM -4 มาใส่	ระบุ... วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	(4)	นำข้อมูลช่องที่(4) จาก RM -4 มาใส่	(5)	นำข้อมูลช่องที่(4) จาก RM -4 มาใส่	(6)	ประเมินความเสี่ยงใหม่หลังจากที่ได้ดำเนินการลดความเสี่ยงนั้นแล้วตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	(7)	ระบุ... แนวทาง/มาตรการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องเพื่อเป็นการควบคุมความเสี่ยงจนกว่าจะหมดไป	(8)
												ระดับความเสี่ยงเดิม..... ระดับความเสี่ยงใหม่.....		**ถ้าความเสี่ยงหมดไปแล้วไม่ต้องระบุ	

ภาพที่ 16 แบบ RM-5 : สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

คำอธิบาย

แบบ RM-5 : สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 11 คำอธิบายแบบ RM-5 : สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	ประเภทความเสี่ยง	ให้ <input checked="" type="checkbox"/> เลือกประเภทความเสี่ยงที่ดำเนินการควบคุม () ด้านกลยุทธ์ () ด้านการปฏิบัติงาน () ด้านการเงิน () ด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย
(1)	ความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (2) จาก RM-3 มาใส่
(2)	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ผลกระทบ)	ระบุเหตุ ถ้าไม่มีการควบคุมความเสี่ยงจะเกิดความเสียหายอย่างไร
(3)	ระดับความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (12) จาก RM-2 มาใส่
(4)	โครงการ / กิจกรรม	นำข้อมูล ช่องที่ (1) จาก RM-4 มาใส่
(5)	รายละเอียดการจัดการ	ระบุวิธีการดำเนินการในการจัดการความเสี่ยง
(6)	ผลการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	นำข้อมูลช่องที่ (4) จาก RM-4 มาใส่
(7)	ระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงใหม่หลังการดำเนินการลดความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงเดิม.....(ระบุ)..... ระดับความเสี่ยงใหม่.....(ระบุ).....
(8)	แนวทาง/มาตรการสำหรับปีถัดไป	ระบุแนวทาง/มาตรการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องเพื่อเป็นการควบคุมความเสี่ยงจนกว่าจะหมดไป **ถ้าความเสี่ยงหมดไปแล้วไม่ต้องระบุ**

งานวิจัยและประเมินความเสี่ยง

แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (การรายงานและติดตามผล)

ประเภทความเสี่ยง / ความเสี่ยง (1)	ระดับความเสี่ยง			การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง (8)		สรุปความเสี่ยง	
	ก่อนการประเมิน L (โอกาส) (2)	C (ผลกระทบ) (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	L (โอกาส) (5)	C (ผลกระทบ) (6)	ควบคุมได้ (9)	ควบคุมไม่ได้ (10)
นำข้อมูล ช่องที่ (7) จาก RM -2 มาใส่	นำข้อมูล ช่อง (10)(11)(12) ของ RM - 2 มาใส่	นำข้อมูล ช่อง (10)(11)(12) ของ RM - 2 มาใส่		ตรวจสอบว่า โอกาสและ ผลกระทบ ลดลงกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร โดยการเปรียบเทียบ ก่อนการประเมิน	เปรียบเทียบ ระดับความเสี่ยง ก่อนการประเมิน ช่อง (4) และ หลังการประเมิน ช่อง (7) ระบบระดับความเสี่ยงนี้สูงกว่าลดลง, เท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้น		ใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าช่อง ที่การปฏิบัติงาน/โครงการ นั้นๆ สามารถควบคุมได้หรือไม่
				ตรวจดูว่า โอกาสและ ผลกระทบ ลดลงกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร โดยการเปรียบเทียบ ก่อนการประเมิน			
ตัวอย่าง >>							

ภาพที่ 17 แบบ RM-6 : การประเมินความเสี่ยงภายหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (การรายงานและติดตามผล)

คำอธิบาย

แบบ RM-6 : การประเมินความเสี่ยงภายหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (การรายงานและติดตามผล)

ตารางที่ 12 คำอธิบายแบบ RM-6 : การประเมินความเสี่ยงภายหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
(การรายงานและติดตามผล)

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(1)	ประเภทความเสี่ยง / ความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (2) จาก RM-3 มาใส่
(2)	คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) <u>ก่อน</u> การประเมิน	นำข้อมูล ช่องที่ (10) จาก RM-2 มาใส่
(3)	คะแนนผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง (C) <u>ก่อน</u> การประเมิน	นำข้อมูล ช่องที่ (11) จาก RM-1 มาใส่
(4)	ระดับความเสี่ยง <u>ก่อน</u> การประเมิน	นำข้อมูล ช่องที่ (12) จาก RM-2 มาใส่
(5)	คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) <u>หลัง</u> การประเมิน	ตรวจสอบว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลงหรือไม่ อย่างไร
(6)	คะแนนผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง (C) <u>หลัง</u> การประเมิน	ตรวจสอบว่าผลกระทบจากความเสี่ยงลดลงหรือไม่ อย่างไร
(7)	ระดับความเสี่ยง <u>หลัง</u> การประเมิน	เอาช่อง (5) x (6) ได้เท่าไรคือค่าระดับความเสี่ยง ที่ลดลง
(8)	การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	เปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการประเมิน ช่อง (4) และหลังการประเมิน ช่อง (7) ระบุว่าผล ของระดับความเสี่ยง ลดลง , เพิ่มขึ้นหรือเท่าเดิม
(9)	ควบคุมได้	ใส่เครื่องหมาย ✓ กรณีผลของระดับความเสี่ยง ช่อง (8) ความเสี่ยงลดลง , เท่าเดิม
(10)	ควบคุมไม่ได้	ใส่เครื่องหมาย ✓ กรณีผลของระดับความเสี่ยง ช่อง (8) ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไปในปีถัดไป

ประเภทความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน			แนวทาง/ มาตรการดำเนินงานในปีถัดไป
	L เอาระดับคะแนน หลังการประเมิน มาได้	C เอาระดับคะแนน หลังการประเมิน มาได้	ระดับความเสี่ยง เอาระดับความ เสี่ยงหลังการประเมิน มาได้	
นำข้อมูลช่องที่ (7) จาก RM -2 มาได้				เอาแนวทาง/มาตรการ (นำข้อมูลช่อง (8) ของ RM-5 มาใส่)
ตัวอย่าง >>	3	2	6	

ภาพที่ 18 แบบ RM-7 : แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไปในปีถัดไป

คำอธิบาย

แบบ RM-7 : แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปีถัดไป

ตารางที่ 13 คำอธิบายแบบ RM-7 : แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปีถัดไป

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	ประเภทความเสี่ยง / ความเสี่ยง	นำข้อมูล ช่องที่ (7) จาก RM-2 มาใส่
	คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) <u>หลัง</u> การประเมิน	ตรวจสอบว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไร
	คะแนนผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (C) <u>หลัง</u> การประเมิน	ตรวจสอบว่าผลกระทบจากความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไร
	ระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน	นำข้อมูลระดับความเสี่ยงหลังจากการประเมิน จาก RM-6 มาใส่
	แนวทาง/มาตรการดำเนินงานในปีถัดไป	นำข้อมูลช่อง (8) ของ RM-5 มาใส่

งานวิจัยและประเมินผล ทน.ส.อ.

ภาคผนวก

งานวิจัยและประเมินผล ทน.สว



คำสั่งเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี
ที่ ๑๖๘๓/๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้กำกับดูแลพิจารณา อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

เพื่อให้การปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ดังต่อไปนี้

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------|
| ๑. ปลัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองปลัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานีทุกคน | กรรมการ |
| ๓. หัวหน้าสำนักปลัด | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักการคลัง | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการสำนักการช่าง | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุข | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการกองสารสนเทศฯ | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๑. นางปิยนัยน์ นวลวัฒน์ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๒. นางพรเพ็ญ แก้วกาษา | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี
๒. ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามอย่างต่อเนื่อง กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบทันที
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอให้หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ ตั้งแต่ ๑ เดือน ตุลาคม ๒๕๖๒ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายธีระกิจ หวังมุทิตากุล)
นายกเทศมนตรีนครสุราษฎร์ธานี



คำสั่งเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี
ที่ ๑๔ (ก) / ๒๕๖๔

เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

ตามคำสั่งเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ที่ ๑๖๔๓/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๒ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เพื่อปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ แต่เนื่องด้วยเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการใหม่ และกำหนดส่วนราชการของเทศบาลเพิ่ม เพื่อรองรับภารกิจอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๕๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน

ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง จึงขอแก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ที่ ๑๖๔๓/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๒ ให้เป็นปัจจุบัน ดังนี้

- | | |
|--|----------------------------|
| ๑. ปลัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองปลัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานีทุกคน | กรรมการ |
| ๓. หัวหน้าสำนักปลัด | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักคลัง | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการสำนักช่าง | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการกองสารสนเทศฯ และทะเบียนทรัพย์สิน | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๒. นางปิยนัยน์ นวลวัฒน์ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๓. นางพรเพ็ญ แก้วกาษา | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี
 ๒. ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามอย่างต่อเนื่อง กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบทันที
 ๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอให้หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ ๑ ครั้ง
 ๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- ทั้งนี้ ตั้งแต่ ๑ เดือน ตุลาคม ๒๕๖๔ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายประเสริฐ บุญประสพ)
นายกเทศมนตรีนครสุราษฎร์ธานี



พระราชบัญญัติ
วินัยการเงินการคลังของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๑

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑
เป็นปีที่ ๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ
สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ การปฏิบัติการเกี่ยวกับการเงินการคลังของรัฐตามกฎหมายต่าง ๆ ถ้าเป็นกรณี
ที่บัญญัติไว้แล้วตามพระราชบัญญัตินี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

มาตรา ๓๘ ภายในเดือนมีนาคมของทุกปี ให้กระทรวงการคลังจัดทำรายงานความเสี่ยงทางการคลังประจำปี ซึ่งอย่างน้อยต้องแสดงผลการประเมินความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของเศรษฐกิจมหภาค ระบบการเงิน นโยบายของรัฐบาล และผลการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ที่อาจก่อให้เกิดภาวะทางการคลังของรัฐบาล และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

เมื่อกระทรวงการคลังได้จัดทำรายงานความเสี่ยงทางการคลังประจำปีแล้ว ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการคลังระยะปานกลาง และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

มาตรา ๓๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

หมวด ๕

การตรวจเงินแผ่นดิน

มาตรา ๘๐ การตรวจเงินแผ่นดินต้องกระทำด้วยความสุจริต รอบคอบ โปร่งใส เที่ยงธรรม กล้าหาญ ปราศจากอคติ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน

ในกรณีมีการกระทำผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ การสั่งลงโทษทางปกครองให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน

บทเฉพาะกาล

มาตรา ๘๑ ให้คณะกรรมการจัดทำแผนการคลังระยะปานกลางตามมาตรา ๑๓ ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๘๒ บทบัญญัติในมาตรา ๒๖ มาตรา ๓๒ มาตรา ๓๓ และมาตรา ๓๕ ไม่ใช้บังคับกับกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ในกฎหมาย การยกเว้น การลดหย่อนภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียม หรือการกันเงินรายได้ซึ่งมีผลบังคับใช้อยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ
ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนิรันดร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ
วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่
กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์
ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุ
อันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ
ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

งานวิจัยและประเมินผลตามสั่ง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒



บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ

ตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ





๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



งานวิจัยและประเมินผล ทน.๑๗๗



กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๕๖๐๖
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗
e-mail address: iastd@cgd.go.th



งานวิจัยและประเมินผล ทน.สจ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



งานวิจัยนโยบายการ



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๗๒

กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

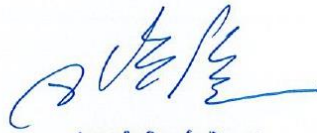
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๓๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th หัวข้อ เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบมาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โทธียอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

งานวิจัยและประเมินผล ทน.สจ



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



งานวิจัยและประเมินผล ทน.สจ

คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



งานวิจัยและประเมินผล

สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง.....	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ.....	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ.....	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๕
การวิเคราะห์องค์กร	๕
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
การระบุความเสี่ยง	๖
การประเมินความเสี่ยง	๖
การตอบสนองความเสี่ยง.....	๗
การติดตามและทบทวน.....	๘
การสื่อสารและการรายงาน	๘
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร	ก
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories).....	ข
การระบุความเสี่ยง.....	ค
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง	ง
การให้คะแนนความเสี่ยง	ช



สารบัญ

	หน้า
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ	ณ
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ณ
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	ณ

เอกสารอ้างอิง



งานวิจัยและประเมินผล ทน.๕๕

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความปลอดภัยในระบบการขนส่งวัตถุระเบิดไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบต่อด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ที่องค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดพลาด
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวลึกลับความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



งานวิจัยและ...

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยง เดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการ จัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วง คะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจ ทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับ ความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนน ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



งานวิจัยโดย

การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



งานวิจัยและประเมินผล

ภาคผนวก
ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง

งานวิจัยและประเมินผล ทน.สจ



นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการเห็นนโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



งานวิจัยและประเมินความเสี่ยง

การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



งานวิจัยและประเมินผล

การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง - ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล

- ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
- ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
- บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
- ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)

- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
- ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)




งานวิจัยและประเมินผล ทน.สจ

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๒	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....

งานวิจัยและ...



ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๔๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๓๐ - ๔๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๑๐ - ๒๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๑๐ - ๒๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



งานวิจัยและประเมินผล ตัวอย่าง

ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี



งานวิจัยและประเมินผล
ตัวอ่อนปลา

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า ๖ เดือน



งานวิจัยและประเมินผล ตัวอย่าง

การให้คะแนนความเสี่ยง

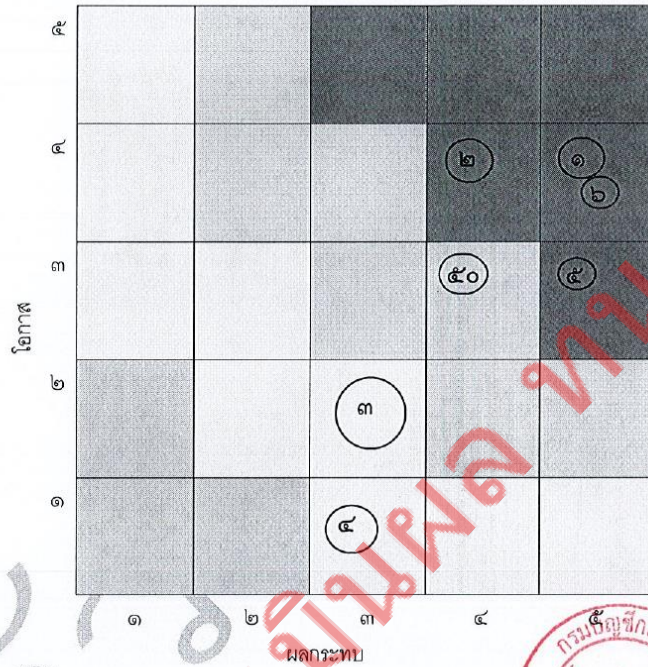
รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการ ส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕	๓	๓
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูล บุคคล	๔	๔	๓	๓
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลใน ระบบผิดพลาด	๒	๓	๑	๕
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรม โดยไม่ได้การอนุมัติ	๑	๓	๑	๔
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อย โอกาสไม่สามารถเข้าถึงการ บริการรูปแบบใหม่	๓	๕	๒	๒
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทน กันในระบบการเงิน	๔	๕	๒	๒
.
.
.
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทาง ไซเบอร์	๓	๔	๓	๔



งานวิจัยและประเมินผลตาม.สจ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

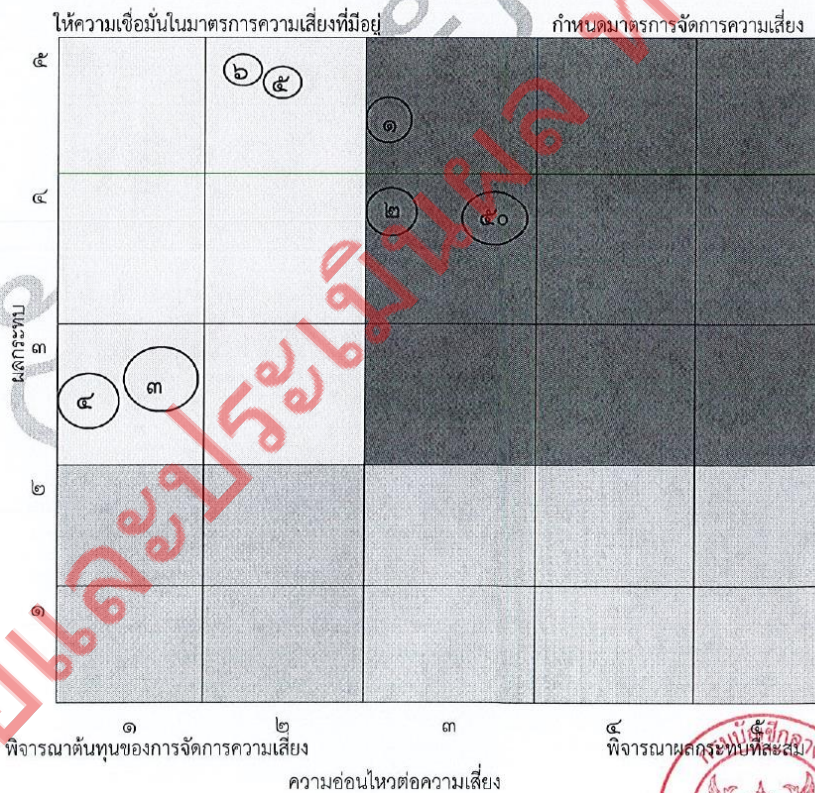
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง^๓



^๓ Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๐. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart^๒ จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



^๒ Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๖. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๒. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
๓. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
๔. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
๕. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

๑. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน
๒. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า
๓. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

วิธีการติดตามและการรายงาน

๑. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการเข้าใช้งาน
๒. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
๓. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ และรายงานต่อรองอธิบดี



เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๗/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf



งานวิจัยและประเมินผล

งานวิจัยและประเมินผล ทน.สจ

กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ



 งานวิจัยและประเมินผล

ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ