

การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ



หน่วยตรวจสอบภายใน
องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน
อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

คำนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลัง ของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืนตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ และจัดระบบภาษี ให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการทางการเงินการคลังและงบประมาณของรัฐ การกำหนดวินัยทางการเงินการคลังด้านรายได้และรายจ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การบริหารทรัพย์สินของรัฐและเงินคงคลัง และการบริหารหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดย มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน ควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดย ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังได้ออกหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ เรื่องหลักเกณฑ์กระทรวงว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ ตามมาตรฐานสากล COSO Enterprise Risk Management ๒๐๑๗ : The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินอันจะทำให้การดำเนินงานการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

สารบัญ

	หน้า
กฎหมาย / ระเบียบ.....	๑
ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓
ความแตกต่างระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๕
มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๖
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....	๗
ประเภทความเสี่ยง.....	๘
แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๙
แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน.....	๑๐
องค์ประกอบขององค์ประกอบของ COSO ERM ๒๐๐๔.....	๑๐
สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment).....	๑๐
ตัวอย่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	๑๒
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee : RMC).....	๑๔
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Specialist : RMS).....	๑๔
กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting).....	๑๕
ระบุความเสี่ยง (Event Identification).....	๑๖
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	๑๗
ตารางค่าความเสี่ยง (Risk Matrix ๕x๕).....	๑๙
แนวทางในการจัดการความเสี่ยง.....	๒๐
กิจกรรมการควบคุม.....	๒๑
การติดตามผล การบริหารจัดการความเสี่ยง (Monitoring Activities).....	๒๒
เอกสารที่เกี่ยวข้องที่ต้องจัดทำ.....	๒๒
ขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒๓
แบบประเมินการพิจารณาการคัดเลือกโครงการ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM - ๑).....	๒๕
แบบประเมิน การระบุ และการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM - ๒).....	๒๖
แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM - ๓).....	๒๗
แบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM - ๔).....	๒๘
แบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM - ๕).....	๒๙
แบบสอบถามการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ RM - ๖)....	๓๐

กฎหมาย / ระเบียบ

๑

เล่ม ๑๓๔ ตอนที่ ๔๐ ก

หน้า ๑
ราชกิจจานุเบกษา

๖ เมษายน ๒๕๖๐



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

ตราไว้ ณ วันที่ ๖ เมษายน พุทธศักราช ๒๕๖๐
เป็นปีที่ ๒ ในรัชกาลปัจจุบัน

มาตรา ๖๑ รัฐต้องจัดให้มีมาตรการหรือกลไกที่มีประสิทธิภาพในการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของผู้บริโภคด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการรู้ข้อมูลที่เป็นจริง ด้านความปลอดภัย ด้านความเป็นธรรมในการทำสัญญา หรือด้านอื่นใดอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค

มาตรา ๖๒ รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืนตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ และจัดระบบภาษีให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม



๒

เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๒๗ ก

หน้า ๑
ราชกิจจานุเบกษา

๑๙ เมษายน ๒๕๖๑



พระราชบัญญัติ

วินัยการเงินการคลังของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๑

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

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

เมื่อกระทรวงการคลังได้จัดทำรายงานความเสี่ยงทางการเงินประจำปีแล้ว ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการคลังระยะปานกลาง และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด



๓



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ 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

(นายรินทร์ กัลยาณมิตร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๔๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

กฎหมาย / ระเบียบ

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐

๒. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๓. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๒

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เรื่อง มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ (Risk Management Standard for Government Agency) ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

หน่วยงานของรัฐ : องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน เป็นหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น **ผู้กำกับดูแล :** อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ : นายกองค้การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน

ฝ่ายบริหาร : ผู้บริหารทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน

ผู้ตรวจสอบภายใน : นักวิชาการตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน

ความเสี่ยง : หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงาน หรือการดำเนินงานอยู่ ณ ปัจจุบัน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร ในที่สุด ทั้งผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือ ผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยง : กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้ มาตรการในการ บริหารความเสี่ยงอย่าง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ลดความ สูญเสียจากการทำงานไม่มีคุณภาพ ๗ ประการ ที่ซ่อนอยู่ในกระบวนการทำงาน ที่ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ องค์กรแต่ยังใช้ต้นทุนอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดการลดความสูญเสีย จากการทำงานไม่มีคุณภาพ ๗ ประการ ของ LEAN มีดังนี้

- | | |
|---|--|
| ๑. การทำงานมากเกินไป (Over Producing) | ๕. การจัดเก็บพัสดุคงคลัง (Inventory) |
| ๒. การรอคอย (Waiting / Delay) | ๖. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) |
| ๓. การใช้บุคลากรที่ไม่เหมาะสม (Not using staff talents) | ๗. การทำงานที่ขาดประสิทธิผล (Excessive processing) |
| ๔. การเคลื่อนย้ายงาน (Transportation) | |



ภาพที่ ๑ แนวคิดการลดความสูญเสีย จากการทำงานไม่มีคุณภาพ ๗ ประการ ของ LEAN

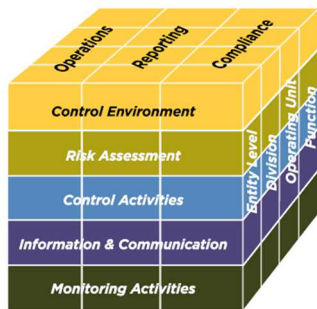
ความแตกต่างระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

COSO ๒๐๑๓ : Internal Control

(Known (รู้) + Internal Factor (ปัจจัยภายใน))

กระบวนการควบคุมภายใน

๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ระบบควบคุมภายในที่ดี ภาระงานประจำวัน กระบวนการประจำ คำนึงถึงทำซ้ำ

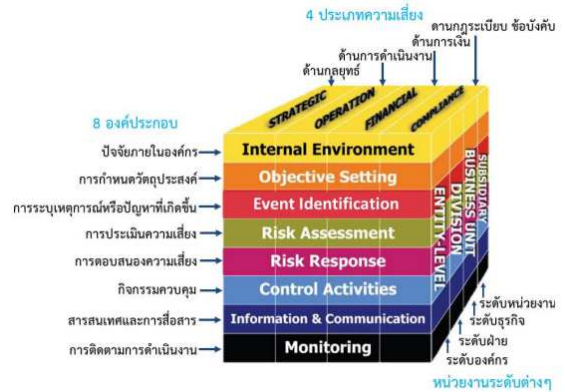


COSO ERM ๒๐๐๔ : Enterprise Risk Management

(Unknown (ไม่รู้) + External Factor (ปัจจัยภายนอก))

การบริหารจัดการความเสี่ยง

๔ วัตถุประสงค์ ๘ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการ ระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กระบวนการโครงการ เผื่อระวัง สอดส่อง



ภาพที่ ๒ แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบ ในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการที่จะก้าวสู่พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ หรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Impact)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบต่อแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะได้ทบทวนถึงกลยุทธ์ และแผนงานที่เหมาะสมใหม่เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรนอกเหนือจากแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : EMR) หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากคณะกรรมการขององค์กรผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ เป็นกระบวนการที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กรและเพื่อการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๑. มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๒

๑. หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง*

๒. ต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย

๒.๑ การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๒ การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓. ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๔. ต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ อย่างน้อยประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๕. ต้องมีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง*

๖. ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๗. ต้องมีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๘. สามารถนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

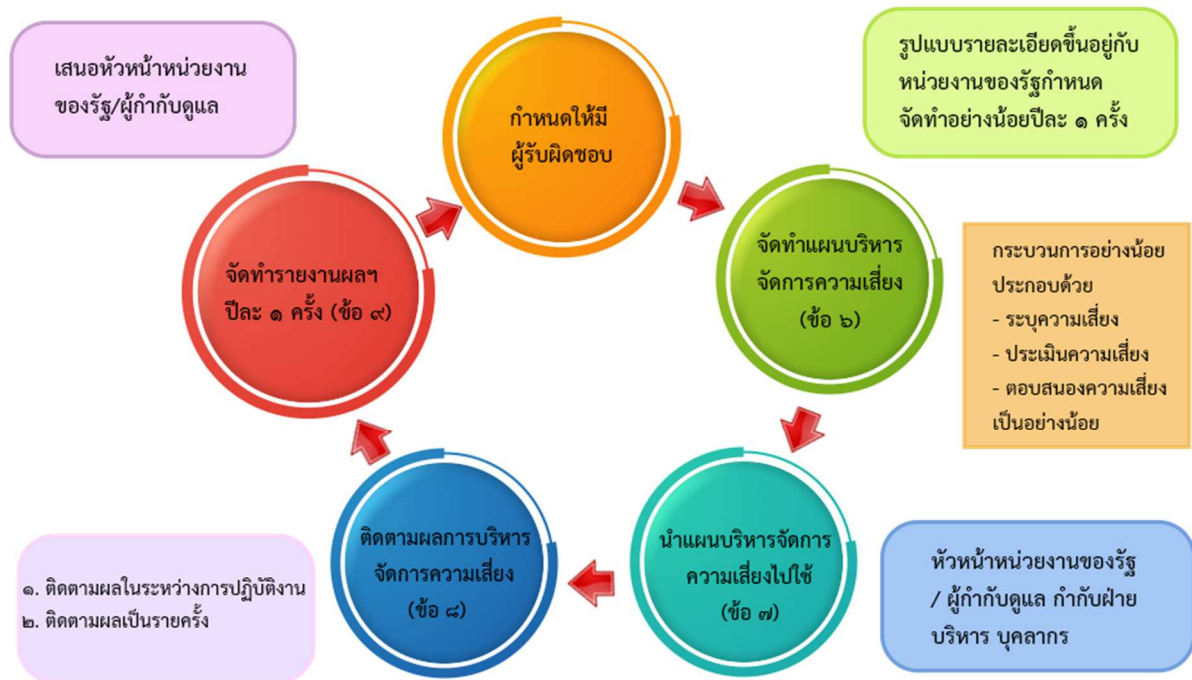
หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

คำนิยาม	หลักเกณฑ์
<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานของรัฐ ● หัวหน้าหน่วยงานรัฐ ● ฝ่ายบริหาร ● ผู้รับผิดชอบ ● การบริหารจัดการความเสี่ยง ● ความเสี่ยง 	หลักเกณฑ์ ประกอบด้วย ๑๓ ข้อ

๒. หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานกระทรวงการคลัง ถือเป็นไปตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานได้
๒. จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน*
๓. ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้
 - ๓.๑ จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ๓.๒ ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ๓.๓ จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ๓.๔ พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
๕. กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้
๖. ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที
๗. จัดทำรายงานเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๘. สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
๙. กรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือ ข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าว ดำเนินการ ตามรูปแบบตามรูปแบบ วิธีการวิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด กรณีไม่สามารถปฏิบัติได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ



ภาพที่ ๓ มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ประเภทความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) คือ เป็นการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารงาน การวางแผน นโยบายของผู้บริหาร ดังนั้นหากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน หรือสถานการณ์ระหว่าง การปฏิบัติงานไม่เป็นไปดังที่คาดหวังเพื่อให้กิจกรรม หรืองานที่ทำอยู่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ ล่าช้าไม่ทันการณ์ ไม่เหมาะสม แสดงว่ากลยุทธ์นั้น ไข่มไม่ได้หรือมีความเสี่ยง โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถ จำแนกได้ ๒ ประเภท คือ

๑.๑ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก (External Factor) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

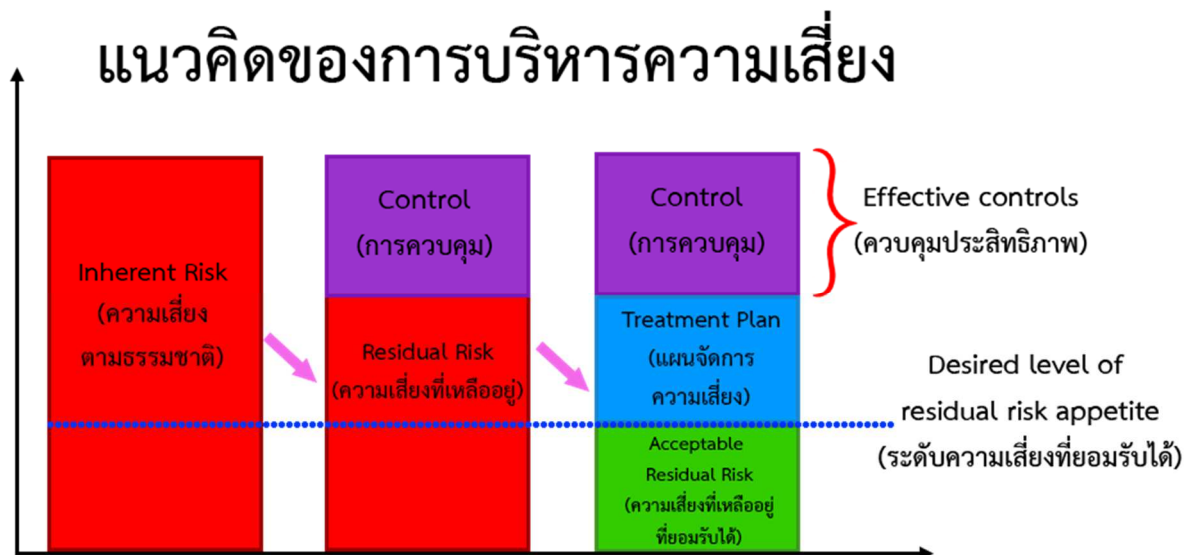
๑.๒ ปัจจัยความเสี่ยงภายใน (Internal Factor) ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี และเครื่องมือ ต่างๆ สำหรับการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk: O) หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี การประมาทเลินเล่อของผู้ปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ขาดความขยันหมั่นเพียรและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องในการทำงาน เป็นการประเมินความเสี่ยงด้าน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ การเกิดอุบัติเหตุระหว่างปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ล้าสมัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงได้

๓. ความเสี่ยงทางการเงิน(Financial Risk: F) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

๔. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย(Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และ หนังสือสั่งการที่กำหนด ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ และ หนังสือสั่งการต่าง ๆ หรือการปฏิบัติไม่ครบถ้วนในสาระสำคัญ

๕. ด้านการบริหารความรู้(Knowledge Management Risk: K) หมายถึง ความเสี่ยงด้านการบริหาร และ พัฒนาความรู้ หรือศักยภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ขาดการศึกษาค้นคว้า หรือขาดการพัฒนาองค์ความรู้ การติดตามศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎกระทรวง หรือหนังสือสั่งการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางที่สามารถทำได้ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ต่างๆ ขาดการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น



ภาพที่ ๔ แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

➊ ความเสี่ยงที่มีอยู่ดั้งเดิม/ก่อนการควบคุม คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยที่ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ เพื่อลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดของความเสี่ยงนั้น

➋ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ก่อนการจัดการ/หลังการควบคุม คือ ความเสี่ยงคงเหลือหลังจากพิจารณาถึงการควบคุมต่างๆ ที่มีใน ปัจจุบัน การประเมินระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม ทำให้สามารถพิจารณาได้ว่าการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความเพียงพอหรือไม่ หรือมีการควบคุมเกินความจำเป็นทำให้ต้นทุนสูงเกินไป หากระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้จะต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนดังกล่าว

** พิจารณาความคุ้มค่าระหว่างต้นทุน/ค่าใช้จ่าย กับประโยชน์ที่ได้รับ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน

องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO ERM ๒๐๐๔ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น การมีกรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนอันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผล

หลักของการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งกำหนดกรอบการจัดการความเสี่ยงในแนวทาง COSO : ERM (Enterprise Risk Management) โดยประกอบด้วยความเสี่ยง ๔ ประเภท มีหลักการสำคัญ ๘ องค์ประกอบ และมี ๔ หน่วยงานระดับต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบขององค์ประกอบของ COSO ERM ๒๐๐๔

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
๒. กำหนดวัตถุประสงค์กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. ระบุความเสี่ยง (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง Risk Response
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตาม Monitoring

๑. สภาพแวดล้อมภายใน Internal Environment

กำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เช่น การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ วัฒนธรรมองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

๑.๑ คณะกรรมการและผู้บริหารควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๑.๒ คณะกรรมการและผู้บริหารควรมีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ (หรือวิสัยทัศน์) ขององค์กรนั้นสามารถระบุได้ในลักษณะเชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพการระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน-นอก เช่น ระดับการหลีกเลี่ยงหรือความกลัว ความเสี่ยง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ศักยภาพองค์กร เศรษฐกิจ สังคม

ขั้นตอนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๑. วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. วิเคราะห์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร และข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรในแต่ละด้าน

๓. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณาจากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ - ๒ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบน ที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือระดับการเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสามารถวัดได้และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ตัวอย่าง ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

องค์กรแห่งหนึ่งมีเป้าหมายในการให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งในการพิจารณาช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น ผู้บริหารได้ระบุว่า

① ค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้า เท่ากับร้อยละ ๘๕ มาเป็นเวลานานหลายปี ซึ่งองค์กรก็สามารถดำเนินงานได้ตามค่าเป้าหมายนี้มาโดยตลอด

② ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเท่ากับร้อยละ ๘๐ และมีแนวโน้มคงที่

③ หากความพึงพอใจของลูกค้าลดลงเป็นการชั่วคราว และยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมพบว่าไม่ผลกระทบต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า

④ หากจะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นสูงกว่าร้อยละ ๘๗ ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างมากและไม่คุ้มกับผลที่ได้รับ

⑤ องค์กรกำลังถูกจับตามองจากสาธารณชนและมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการที่องค์กรไม่สามารถลดต้นทุนได้

จากข้อมูลดังกล่าวจึงกำหนดว่าควรคงค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ร้อยละ ๘๕ และมีช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ระหว่างร้อยละ ๘๒-๘๖

องค์กรควรจัดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ที่เป็น ลายลักษณ์อักษร โดยให้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง กระบวนการปฏิบัติในองค์กร และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง จัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่าง เหมาะสม รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหาร ความเสี่ยงนั้นๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร

ในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงควรมีหัวข้อ

๑. วัตถุประสงค์ของนโยบาย
๒. คำจำกัดความของความเสี่ยง
๓. บทบาทและความรับผิดชอบ
๔. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง
๕. การติดตามและการรายงานผล

ตัวอย่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการ (หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ) ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ (หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ) เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป
อนุมัติโดย

.....
(.....)

ประธานกรรมการ (หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)

วันที่

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ 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



๒

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากร
ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ
ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน
ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ภาพที่ ๕ แสดงถึงกฎหมาย ที่มาของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคุณสมบัติของคณะกรรมการฯ

๑. คณะกรรมการ

เห็นชอบนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้เพียงพอ
เหมาะสม

๒. คณะกรรมการตรวจสอบ

๑. กำกับดูแลให้มีระบบการตรวจสอบที่เหมาะสม เพียงพอ
๒. กำกับดูแลให้มีระบบข้อมูล ระบบบัญชี และรายงานทางการเงิน รายงานทางการบริหารที่ถูกต้อง
เพียงพอ และเชื่อถือได้

๓. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

๓. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee : RMC) มีหน้าที่ดังนี้

๑. พิจารณา อนุมัติ นโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง
๒. พิจารณาอนุมัติความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
๓. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้คำแนะนำในการทบทวนปรับปรุงมาตรการต่างๆ ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๔. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการตรวจสอบ

๔. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Specialist : RMS) มีหน้าที่ดังนี้

๑. กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
๒. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๔. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๕. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นของการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรม
๖. เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมองค์กร

ผู้อำนวยการสำนัก /กอง/ศูนย์ มีหน้าที่ดังนี้

๑. ระบุ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูง
๒. ประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๓. สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ

หัวหน้าส่วนงาน/ผู้ปฏิบัติงาน มีหน้าที่ดังนี้

๑. ระบุ ประเมินความเสี่ยง กำหนดมาตรการ/แผนงานในแผนบริหารความเสี่ยง และรับผิดชอบการนำแผนงาน ไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
๒. ปฏิบัติงาน ดูแลและติดตามงานต่าง ๆ ตามกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมถึงรายงานความเสี่ยงของการปฏิบัติงานรายวันให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบอย่างสม่ำเสมอ
๓. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

๒. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกันทั้งวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร



ภาพที่ ๒ แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับต่างๆ

ตัวอย่างวัตถุประสงค์

- ➡ เพิ่มระดับการบริการของศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่มากกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๕% ภายในธันวาคม ๒๕๖๖
- ➡ ขยายการดำเนินงานด้านสินเชื่รถยนต์ให้ครอบคลุมทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยให้วงเงินเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าของปีที่ผ่านมา ภายใน ๓ ปีข้างหน้า
- ➡ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายในให้ได้เป็นผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพอย่างน้อย ๕ คน ภายในเดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

๓. ระบุความเสี่ยง (Event Identification)

ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรและจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ขั้นตอนการระบุเหตุการณ์

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategy and Objective-Setting) การกำหนดแผนไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์

๒. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ หรือ การปฏิบัติงาน (Operations Objectives) ด้านการบริหาร ด้าน การเงิน และงบประมาณ ด้านการพัสดุ ด้านการจ้างใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ และด้านความปลอดภัยในการทำงาน

๓. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology Information Objective) ยกระดับระบบสารสนเทศ การรักษาฐานข้อมูล การกำหนดสิทธิผู้ใช้ในแต่ละระดับ การบริหารจัดการในเรื่องของระบบฐานข้อมูลและ สารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ปลอดภัย และใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อจำกัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรอง และกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย มีการจัดการแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นกับระบบสารสนเทศ มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล เช่นระบบป้องกันไวรัส ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น รวมทั้ง มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ

๔. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Governance and Culture) การจัดทำแผนธรรมาภิบาล และ/หรือ แผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี มีการวิเคราะห์โอกาสหรือแนวโน้มที่จะประพัตผลหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และผู้ปฏิบัติงาน หลักธรรมาภิบาลที่ต้องนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม/ สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหา ฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม

ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกล ยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจาก สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/ เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

➡ วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

➡ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

➡ ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี

☞ ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- ☞ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- ☞ นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร
- ☞ การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
- ☞ มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร
- ☞ โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีขั้นตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
๒. การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)
๓. การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้วโดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กรทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

ความรุนแรงของผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น				
	๑ - น้อยมาก	๒ - น้อย	๓ - ปานกลาง	๔ - สูง	๕ - สูงมาก
๕- สูงมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๔ - สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
๓ - ปานกลาง	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
๒ - น้อย	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
๑ - น้อยมาก	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ

ภาพที่ ๗ ตัวอย่างผังจัดระดับความเสี่ยง

๑. การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคตโดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมากตามลำดับและกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิดจากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใดดังตัวอย่างดังนี้

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด	เชิงปริมาณจำนวน ครั้งต่อเดือน	เชิงปริมาณจำนวน ครั้งต่อปริมาณ โครงการ	เชิงคุณภาพ พรรณนา
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน	๘๐ % ขึ้นไป	มีโอกาสในการเกิดทุกเดือน
๔	สูง	ระหว่าง ๑-๖ เดือนต่อครั้ง	๗๐-๗๙ %	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	ระหว่าง ๖-๑๒ เดือนต่อครั้ง	๖๐-๖๙ %	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	ต่ำ	มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง	๕๐-๕๙ %	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	ต่ำมาก	มากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง	น้อยกว่า ๕๐ %	มีโอกาสเกิดน้อยมาก

ภาพที่ ๘ ตารางการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

๒. การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นโดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมากตามลำดับและกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบจากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบด้านการสูญเสียเงินหรือ งบประมาณเพิ่ม % ของเงินงบประมาณโครงการ	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน การส่งมอบงานล่าช้า ไม่ตรงเวลา	ผลกระทบด้านการดำเนินงานที่ต้องแก้ไข Rework	ผลกระทบต่อจำนวนประชากร	ผลกระทบต่อหมู่บ้าน
๕	สูงมาก	มากกว่า ๒๐ %	มากกว่า ๒๐ วัน	๕ ครั้ง	มากกว่า ๒๐ วัน	๔ หมู่
๔	สูง	๑๖-๒๐ %	๑๖-๒๐ วัน	๔ ครั้ง	๑๖-๒๐ วัน	๓ หมู่
๓	ปานกลาง	๑๑-๑๕ %	๑๑-๑๕ วัน	๓ ครั้ง	๑๑-๑๕ วัน	๒ หมู่
๒	ต่ำ	๖-๑๐ %	๖-๑๐ วัน	๒ ครั้ง	๖-๑๐ วัน	๑ หมู่
๑	ต่ำมาก	๕ % หรือน้อยกว่า	๕ วัน หรือน้อยกว่า	๑ ครั้ง	๕ วัน หรือน้อยกว่า	๐ หมู่

ภาพที่ ๙ ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อด้านการเงิน

๓ การประเมินระดับความเสี่ยง(Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นหลังจาก

องค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสียหายแล้วองค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สี่ประการคือ สีแดง สีส้ม สีเหลือง สีเขียวอ่อน และสีเขียวเข้ม ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) พิจารณาจาก ๒ มุมมองคือ โอกาสเกิด (likelihood) และผลกระทบ (impact)

๑. โอกาสเกิด (likelihood) : level ๑ = very rare (แทบไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น เกิด ๑ ครั้งในรอบหลายปี), level ๒ = rare (เกิดขึ้นนานๆครั้ง เกิดขึ้นในรอบ ๑-๒ ปี), level ๓ = possible (เกิดขึ้นปานกลาง เกิดในรอบ ๖-๑๒ เดือน), level ๔ = likely (เกิดขึ้นหลายครั้ง เกิดในรอบ ๓-๖ เดือน), level ๕ = almost certain (เกิดขึ้นเป็นประจำ)

๒. ผลกระทบ (impact) : level ๑ = insignificant (ต่ำมาก ไม่มีนัยสำคัญ), level ๒ = minor (ต่ำ ค่าความเสียหายเล็กน้อย), level ๓ = moderate (ปานกลาง), level ๔ = major (วิกฤติ ค่าความเสียหายสูง), level ๕ = severe หรือ catastrophic (หายนะ เสียหายสูงมาก ระบบหยุดชะงักนาน มีผู้เสียชีวิต)

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (impact) ได้แก่ ๑.ประสิทธิผล (ความล่าช้าของการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ) ๒.มูลค่าความเสียหายทางการเงิน ๓. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ๔. ความปลอดภัยของชีวิต

ระดับของความเสี่ยง ที่ได้จากการประเมินแต่ละปัจจัยเสี่ยงมี ๕ ระดับคือ ต่ำมาก (Very low) , ต่ำ (Low) , ปานกลาง (Medium Risk) , สูง (High Risk), สูงมาก (Very High Risk)

RISK MATRIX 5X5

		ผลกระทบ (Consequence)				
		ความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น				
		1 ต่ำมาก (Insignificant)	2 ความเสียหายเล็กน้อย (Minor)	3 ความเสียหายปานกลาง (Moderate)	4 ความเสียหายสูง (Significant)	5 ความเสียหายสูงมาก (Severe)
โอกาสเกิด (likelihood) ↑ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น	5 เกิดขึ้นเป็นประจำ (Almost Certain)	5 ต่ำ (Low)	10 ปานกลาง (Medium)	15 สูง (High)	20 สูงมาก (Very High)	25 สูงมาก (Very High)
	4 เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (likely)	4 ต่ำ (Low)	8 ต่ำ (Low)	12 ปานกลาง (Medium)	16 สูง (High)	20 สูงมาก (Very High)
	3 เกิดขึ้นบ้าง (Moderate)	3 ต่ำมาก (Very Low)	6 ต่ำ (Low)	9 ต่ำ (Low)	12 ปานกลาง (Medium)	15 สูง (High)
	2 เกิดขึ้นนานๆครั้ง (Unlikely)	2 ต่ำมาก (Very Low)	4 ต่ำ (Low)	6 ต่ำ (Low)	8 ต่ำ (Low)	10 ปานกลาง (Medium)
	1 แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้น (Rare)	1 ต่ำมาก (Very Low)	2 ต่ำมาก (Very Low)	3 ต่ำมาก (Very Low)	4 ต่ำ (Low)	5 ต่ำ (Low)

ภาพที่ ๑๐ ตาราง RISK MATRIX 5X5 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบ เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับต่างๆ

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง มี ๔ วิธีคือ

๑. ยอมรับความเสี่ยง
๒. ลด/ควบคุมความเสี่ยง
๓. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง
๔. ร่วมจัดการความเสี่ยง (กระจาย ถ่ายโอน แบ่งความรับผิดชอบความเสี่ยงกับคนอื่นหรือองค์กรอื่น)

แนวทางการจัดการความเสี่ยง โดยดูจาก risk matrix

สี	สี	ค่าความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง/ตอบสนองความเสี่ยง
	เขียวเข้ม	๑ - ๓	ต่ำมาก	ยอมรับความเสี่ยง
	เขียวอ่อน	๔ - ๙	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง
	น้ำตาล	๑๐ - ๑๒	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง/ยอมรับความเสี่ยง
	แดงอ่อน	๑๕ - ๑๖	สูง	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ นำเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง
	แดงเข้ม	๑๗ - ๙	สูงมาก	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ นำเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

ภาพที่ ๑๑ ตาราง RISK MATRIX 5X5 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบ เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับต่างๆ

การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) และกิจกรรมควบคุม(Control Activities)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุม คณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ(ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับรวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

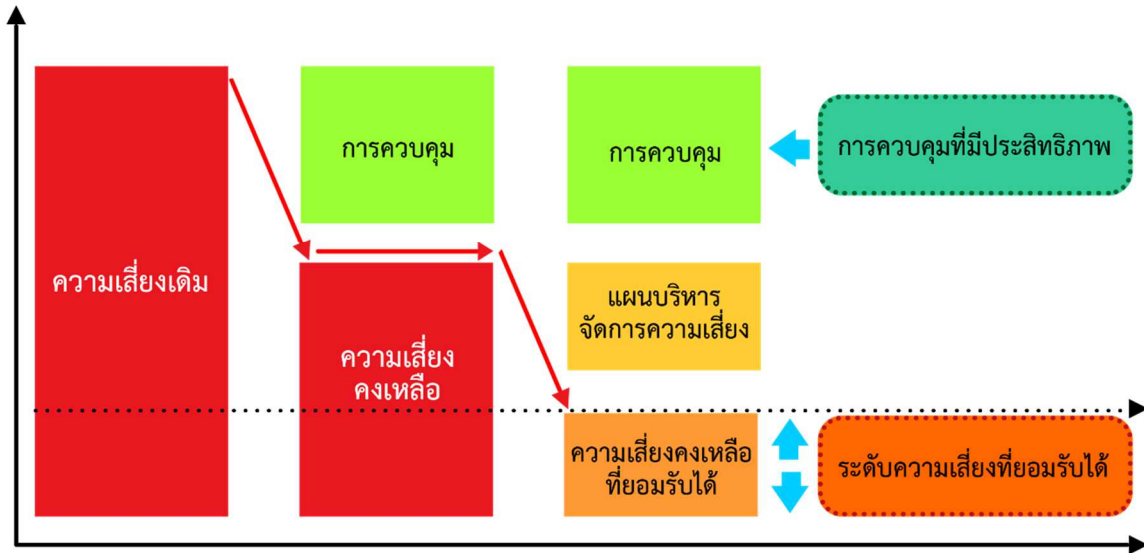
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยง ต่ำมาก (สีเขียวเข้ม) ระดับความเสี่ยง ต่ำ (สีเขียวอ่อน) และระดับความเสี่ยง ปานกลาง (สีส้ม) โดยความเสี่ยงระดับปานกลาง อาจยอมรับได้ในเงื่อนไขที่ต้องกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นสู่ระดับความเสี่ยงสูง (สีแดงอ่อน) หรือระดับความเสี่ยงสูงมาก(สีแดงเข้ม) และเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และองค์กรยังสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทางคือ

๑. การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมักใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๒. การร่วมจัดการ (Share) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กรให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย
๓. การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)

๔. การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

กิจกรรมควบคุม (Control Activities)



ภาพที่ ๑๒ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคตทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย

กิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบดังนี้

๑. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

๒. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้นซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้

(๒.๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

(๒.๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

๓. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใดสิ่งใดที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและพิจารณาถึงความคุ้มค่าผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว

ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียดโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

ระดับ	แนวทางการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาส และผลกระทบที่จะเกิด
ระดับองค์กร (Organization Level)	๑. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
	๒. การปรับเปลี่ยนนโยบายองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
	๓. การปรับปรุงโครงสร้างอำนาจหน้าที่องค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
	๔. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน
	๕. การตั้งเป้าหมายและรางวัลแห่งความสำเร็จเพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงาน
ระดับกระบวนการ (Process Level)	๑. ตั้งวัตถุประสงค์ที่วัดได้และปฏิบัติได้
	๒. ระบบสารสนเทศ มีความพร้อม ถูกต้อง ทันเวลา ทันต่อการตัดสินใจ
	๓. จัดทำขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ
	๔. จัดทำ ข้อกำหนด คุณสมบัติ ของ ผู้รับจ้าง
	๕. มีการประเมิน วัดผล ระบบการบริหารจัดการประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ระดับปฏิบัติการ (Job/Performer Lever)	๑. จัดทำรายละเอียดงาน คำบรรยายลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง
	๒. จัดให้มีการอบรม เฉพาะงาน เฉพาะตำแหน่งเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน
	๓. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทัวทั้งองค์กร
	๔. จัดคนให้ตรงกับตำแหน่งงาน

๔. การติดตามผล การบริหารจัดการความเสี่ยง (Monitoring Activities)

แนวคิดการติดตาม และประเมินผล โดยนำผลที่ได้ไปปรับปรุง และพัฒนา ประเมินความเพียงพอของการบริหารจัดการความเสี่ยง หากยังมีปัญหาเดิม เกิดขึ้นอีก ให้เพิ่มระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มากขึ้น

๑. ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องมีการติดตาม ประเมินผล ๒ ชั้น คือ ประเมินตนเอง โดยเจ้าของงานนั้น ๆ และประเมินอิสระ โดยผู้ตรวจสอบภายใน

๒. สิ่งที่เกิดจากการประเมินผลจริง ต้องวนกลับไปแก้ไขอย่างทันท่วงที

๓. สิ่งที่เกิดจากการดำเนินงานจริง จะต้องเก็บเป็นบทเรียนไว้เรียนรู้ทุกครั้ง

สำหรับจัดการในอนาคต = รายงาน LOSS DATA เมื่อเกิดเหตุรายงานข่าวจริง สรุปบทเรียนอย่างไรก็ตาม ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ เปรียบเทียบกัน ด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

๕. เอกสารที่ต้องจัดทำเพื่อเก็บไว้สำหรับ กรมบัญชีกลาง หรือ สตง. ขอ

๑. RM - ๑ แบบประเมินการพิจารณาการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. RM - ๒ แบบประเมิน การระบุ และการวิเคราะห์ความเสี่ยง
๓. RM - ๓ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี
๔. RM - ๔ แบบรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. RM - ๕ แผนการดำเนินงาน การบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

๖. RM - ๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบภายใน

๖. ขั้นตอนการจัดแผนทำการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีประเมินผลและจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้งให้มีคณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ตามหลักเกณฑ์ฯ ข้อ ๒

ลำดับที่	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม
๑	คำสั่งมอบหมายงาน เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ➔ ประธานกรรมการ คือ นายก หรือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ➔ กรรมการ คือ รองปลัด หัวหน้าสำนักปลัด และ ผู้อำนวยการกองทุกกอง ➔ กรรมการและเลขานุการ คือ นักวิชาการ นักวิชาการชำนาญการ ที่มีความรู้เรื่องยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์ฯ ข้อ ๔ 	เลขานุการ คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงระดับ องค์กร	คำสั่งมอบหมายงาน ระดับองค์กร
๒.	คำสั่งมอบหมายงาน เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ระดับหน่วยงานย่อย <ul style="list-style-type: none"> ➔ ประธานกรรมการ คือ หัวหน้าสำนักปลัด หรือ ผู้อำนวยการกองฯ ➔ กรรมการ คือ หัวหน้าฝ่าย และ นักวิชาการ ➔ กรรมการและเลขานุการ คือ นักวิชาการ นักวิชาการชำนาญการ 	เลขานุการระดับ หน่วยงาน	คำสั่งมอบหมายงาน ระดับหน่วยงาน
๓.	จัดทำบันทึกแจ้งเวียนเรื่องการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีทุกส่วนราชการ	เลขานุการระดับองค์กร	บันทึกข้อความ และ แบบ RM๑ – RM๕
๔.	แบบประเมินการพิจารณาการคัดเลือกโครงการหลักเกณฑ์ในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> ๑. เป็นโครงการที่สำคัญต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ๒. มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ และบริการขั้นพื้นฐาน ประชาชนและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ๓. วงเงินงบประมาณสูงสุด ๕ อันดับในสำนัก / กอง ๔. โครงการที่ถูกเลือกให้ตรวจตามนโยบายโดยเฉพาะเจาะจง ๕. โครงการ / กิจกรรม/งาน ที่มีความเสี่ยงสูงในการไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย 	สำนัก / กอง / ผู้ปฏิบัติงาน	แบบ RM - ๑ แบบประเมินการ พิจารณาการคัดเลือก โครงการเพื่อเข้า แผนการ บริหาร จัดการความเสี่ ยง โดยองค์การบริหาร ส่วนตำบลธรรมเสนา

ลำดับที่	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม
๕.	แบบประเมิน การระบุ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการระบุปัญหาสาเหตุของปัญหาประเภทความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดผลกระทบและความรุนแรงเมื่อเกิดความเสี่ยง	สำนัก / กอง / ผู้ปฏิบัติงาน	แบบ RM - ๒ แบบประเมินการระบุ และการวิเคราะห์ ความเสี่ยง
๖.	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีระบุวิธีการบริหารความเสี่ยงแผนจัดการความเสี่ยงมาตรการควบคุมเพิ่มเติมกำหนดเสร็จและผู้รับผิดชอบพร้อมงบประมาณที่เป็นจะต้องใช้	สำนัก / กอง / ผู้ปฏิบัติงาน	แบบ RM - ๓ แผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง ประจำปี
๗.	แบบรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประเมินผลของปีที่ผ่านมาระบุสถานะความเสี่ยง หดไป คงอยู่ควบคุมได้ควบคุมไม่ได้หรือมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่	สำนัก / กอง / ผู้ปฏิบัติงาน	แบบ RM - ๔ แบบรายงานการ ประเมิน ผลการ บริหารจัดการ ความ เสี่ยง
๘.	แผนการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖.....	สำนัก / กอง / ผู้ปฏิบัติงาน	แบบ RM - ๕ แผนการดำเนินงาน บริหารจัดการ ความเสี่ยงประจำปี
๙.	รายงานการสอบทานการประเมินผลการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของ ผู้ตรวจสอบภายใน	หน่วยตรวจสอบภายใน	แบบ RM.๖ แบบรับรองประเมิน ความเสี่ยงของผู้ ตรวจสอบ
๑๐.	รวบรวม สรุป แบบ RM - ๑ แบบ RM - ๒ แบบ RM - ๓ แบบ RM - ๔ RM - ๕ ระดับหน่วยงานย่อย เพื่อจัดทำ RM - ๑ แบบ RM - ๒ แบบ RM - ๓ แบบ RM - ๔ RM - ๕ และแบบ RM - ๖ ระดับองค์กร	เลขานุการระดับองค์กร	RM - ๑ แบบ RM - ๒ แบบ RM - ๓ แบบ RM - ๔ แบบ RM - ๕ และ แบบ RM - ๖
๑๑.	จัดทำเล่มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีพร้อมโดยรวบรวม แบบ RM - ๑ แบบ RM - ๒ แบบ RM - ๓ แบบ RM - ๔ แบบ RM - ๕ ระดับหน่วยงานย่อยและ แบบRM - ๑ แบบ RM - ๒ แบบ RM - ๓ แบบ RM - ๔ แบบ RM - ๕ ระดับองค์กร พร้อมแนบแบบ RM๖ ของหน่วยตรวจสอบภายใน และแนบคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการระดับต่างๆ เพื่อเตรียมไว้กรณีกรมบัญชีกลางหรือ สตง. ขอดู	เลขานุการระดับองค์กร	เล่มแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ประจำปี

(ตัวอย่าง) องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
แบบประเมินการพิจารณาการคัดเลือกโครงการ เพื่อเข้าแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ ที่	ระบุ ยุทธศาสตร์	แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ ที่ได้รับ	วงเงิน งบประมาณ สูงสุด ๕ อันดับใน สำนัก/กอง	ความสำคัญต่อ พันธกิจ เป้าหมาย สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่สุด	มีผลกระทบต่อ การ ให้บริการ ประชาชน และ สิ่งแวดล้อม	โครงการที่ถูก เลือกให้ตรวจ โดย เฉพาะเจาะจง	รวมคะแนน (๔)	โครงการที่เข้า การบริหาร จัดการความ เสี่ยง
๑		การศึกษา	ค่าอาหารกลางวัน (โครงการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษา)	๔๖๓,๐๕๐	๑	๑		๑	๓	๑
๒		แผนงาน อุตสาหกรรม และการโยธา	ค่าบำรุงรักษาและปรับปรุงที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง	๒๐๐,๐๐๐	๑	๑	๑	๑	๔	๑
๓		แผนงาน สาธารณสุข	ค่าใช้จ่ายในโครงการสัตว์ปลอดโรค คน ปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้าตามปณิธาน ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนาง เธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์อัครราช กุมารี กรมพระศรีสวางควัฒนวรขัตติยราช นารี	๑๒๐,๐๐๐		๑	๑		๒	
๔		แผนงาน บริหารงาน ทั่วไป	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ ฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ฯลฯ	๔๐๐,๐๐๐	๑		๑	๑	๓	๑
๕			ค่าจัดการเรียนการสอน (รายหัว) สำหรับ ศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก (โครงการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายการบริหารสถาน ศึกษา)	๑๕๐,๐๐๐		๑	๑		๒	

(ตัวอย่าง) องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

แบบประเมิน การระบุ และการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่	(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อปท)			หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองการศึกษา ฯ			
โครงการ/กิจกรรม	(ระบุชื่อโครงการ)			สำนัก / กอง : กองการศึกษา ฯ			
วัตถุประสงค์	(ระบุวัตถุประสงค์โครงการ)			วันที่ : xx/xxx/๒๕๖.....			
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	(ระบุเป้าหมายชี้วัดของโครงการ ต้องเป็นตัวเลข เพื่อการประเมินผลได้)			สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. : ๒๕๖.....			
กิจกรรม (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	สาเหตุความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)			ประเภทของการประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยง (S-O-F-C-K) (๕)	มาตรการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (๖)
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		
การตรวจสอบและบันทึกข้อมูลนักเรียนและเด็กเล็กของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระบบสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น (LEC)	๑. ระบบในการกรอกข้อมูลไม่สมบูรณ์ ชัดข้อง ๒. ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนไม่ถูกต้อง	๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความเข้าใจและความรอบคอบในการกรอกข้อมูลลงระบบ (LEC)ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการรายงานผล ๒. สถานศึกษาที่ให้ข้อมูลนักเรียนไม่ถูกต้อง สมบูรณ์	๔	๔	๑๖ (สูง)	เป็นความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk: O) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย Compliance Risk: C) และ ความเสี่ยงด้านการบริหาร ความรู้ (Knowledge Management Risk: K)	๑. มีนโยบายให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการ และศึกษาคู่่มือการใช้โปรแกรม ฯ คลิปวิดีโอ ที่เกี่ยวข้องผ่านช่องทางออนไลน์ ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ๒. กำหนดวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาส ๓. จัดให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม และวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

(ตัวอย่าง) องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่	(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อบท)					หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองคลัง				
โครงการ/กิจกรรม	(ระบุชื่อโครงการ)					สำนัก / กอง : กองคลัง				
วัตถุประสงค์	(ระบุวัตถุประสงค์โครงการ)					วันที่ : xx/xxx/๒๕๖.....				
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	(ระบุเป้าหมายชี้วัดของโครงการ ต้องเป็นตัวเลข เพื่อการประเมินผลได้)					สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. : ๒๕๖.....				
(๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ระดับความเสี่ยง (๓)	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (๔)	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ จัดการความเสี่ยง (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)		งบประมาณ (๗)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังภายหลัง ดำเนินการจัดการความเสี่ยง (๘)		
					เริ่มต้น	สิ้นสุด		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง
งานด้านการ เงินและการบัญชี วัตถุประสงค์ - เพื่อให้ การ ปฏิบัติงานด้าน การเงินและบัญชี มีความถูกต้องมาก ยิ่งขึ้น เกิดความ ผิดพลาดน้อยที่สุด หรืออาจไม่มี ข้อผิดพลาดเลย ทำ ให้ งาน มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมาก ยิ่งขึ้น การลงระบบ ฯ มีความถูกต้อง	๑. เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบยังขาด ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการ จัดทำบัญชีด้วยระบบ บัญชีคอมพิวเตอร์ของ องค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่น (e-LAAS) ๒. ระเบียบมีการ เปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ ปฏิบัติหน้าที่เกิดความ ไม่เข้าใจและขาด ความรู้ อันเกิดจาก ความไม่ชัดเจน ของ การปรับปรุงระเบียบ และ ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน	๑๖ (สูง)	๑. ปรับปรุงคำสั่ง แบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใช้ เป็นคู่มือในการ ปฏิบัติงาน ๒. ส่งเจ้าหน้าที่เข้า รับการอบรมเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงาน	ใช้มาตรการ ควบคุมความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับต่ำ หรือ ต่ำมาก เป็น ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	ต้น ปีงบประมาณ	สิ้น ปีงบประมาณ	มี/ไม่มี	๒	๓	๖ (ต่ำ)

(ตัวอย่าง) องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

แบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่	(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อปท)			หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองคลัง					
โครงการ/กิจกรรม	(ระบุชื่อโครงการ)			สำนัก / กอง : กองคลัง					
วัตถุประสงค์	(ระบุวัตถุประสงค์โครงการ)			วันที่ : xx/xxx/๒๕๖.....					
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	(ระบุเป้าหมายชี้วัดของโครงการ ต้องเป็นตัวเลข เพื่อการประเมินผลได้)			สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. : ๒๕๖.....					
(๑) โครงการ/กิจกรรม	(๒) ปัจจัยเสี่ยง	(๓) มาตรการจัดการความเสี่ยง	(๔) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	(๕) ระยะเวลาดำเนินการ		(๖) สถานะการดำเนินการ	(๗) ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
				เริ่มต้น	สิ้นสุด		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
งานด้านการเงินและการบัญชี วัตถุประสงค์ - เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด หรืออาจไม่มีข้อผิดพลาดเลย ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การลงระบบฯ มีความถูกต้อง	๑. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการจัดทำบัญชี ด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กร คอมพิวเตอร์ขององค์กร (e-LAAS) ๒. ระเบียบมี การเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความไม่เข้าใจและขาดความรู้อันเกิดจากความไม่ชัดเจนของการปรับปรุงระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๑. ปรับปรุงคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใช้ เป็นคู่มือ ในการปฏิบัติงาน ๒. ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	ใช้มาตรการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ หรือ ต่ำมาก เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ต้น ปีงบประมาณ	สิ้น ปีงบประมาณ	(✓) ดำเนินการแล้ว () กำลังดำเนินการ () ยังไม่ดำเนินการ	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)

(ตัวอย่าง) องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
 แบบฟอร์มรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่	(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อปท)			หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองช่าง				
โครงการ/กิจกรรม	(ระบุชื่อโครงการ)			สำนัก / กอง : กองช่าง				
วัตถุประสงค์	(ระบุวัตถุประสงค์โครงการ)			วันที่ : xx/xxx/๒๕๖.....				
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	(ระบุเป้าหมายชี้วัดของโครงการ ต้องเป็นตัวเลข เพื่อการประเมินผลได้)			สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. : ๒๕๖.....				
โครงการ/กิจกรรม (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ดำเนินการตามมาตรการป้องกันความเสี่ยง (๓)		ระยะเวลาดำเนินการ (๔)			เกิดความเสี่ยงใหม่ (๖)	โอกาสในการนำไป กำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ (๗)
		มาตรการตามการ ควบคุมภายใน	ตามแผนบริหารความ เสี่ยง	หมดไป	คงอยู่			
					ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้		
งานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบก่อสร้าง วัตถุประสงค์ - เพื่อให้การสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ก่อสร้างให้ได้ตาม ข้อกำหนดของแบบ ก่อสร้างและบริหาร จัดการเป็นไปตาม ระเบียบและโปร่งใส ใช้ อุปกรณ์เครื่องมือเท่าที่มี อยู่อย่างประหยัดและ คุ้มค่ามากที่สุด	๑. เจ้าหน้าที่ ยังขาด ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมาย และ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๒. เครื่องมือเครื่องใช้ใน การปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เช่น เครื่องวัดสำรวจ ๓. ขาดบุคลากรใน ตำแหน่งนายช่างโยธา	๑. ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการ อบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบและ บริหารจัดการเป็นไปตาม ระเบียบ ๒. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ จำเป็น ในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น ๓. งานการเจ้าหน้าที่ จัดทำประกาศสรรหา พนักงานส่วนตำบลให้ ครบตามกรอบอัตรากำลัง โดยวิธีการประกาศรับโอน หรือตามระเบียบกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้	๑. มีนโยบายให้เจ้าหน้าที่ ศึกษากฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการ รวมทั้งการ โปรแกรมต่างๆ ด้านการ ออกแบบ เขียนแบบ ๒. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ จำเป็น ในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น ๓. ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการ ฝึกอบรมตามหลักวิชาชีพ อย่างสม่ำเสมอ และ ต่อเนื่อง ๔. ประกาศรับโอนย้าย บุคลากรในตำแหน่งนาย ช่างโยธา	()	()	(✓)	การประกาศรับโอนย้าย บุคลากรในตำแหน่ง นายช่างโยธา แต่ไม่มีผู้ โอนย้ายมาดำรง ตำแหน่ง หรือ ตำแหน่ง ขาดแคลน	ไม่มี

รายงานการสอบทานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน นายก.....

ผู้ตรวจสอบภายในของ ได้สอบทานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕..... ด้วยวิธีการสอบทาน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจ ของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันท่วงที และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงของ มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง สำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และหรือการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยง

จากภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของ..... สามารถประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖.... ได้ดังนี้

ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

๑. การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานของ..... ในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารท้องถิ่น

๒. กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การกำหนดกิจกรรมเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

รวมถึงแนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของ..... มีความชัดเจน ซึ่งระบุอยู่ในคู่มือปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน (Procedure Manual)

๓. ทุกหน่วยงานได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในกิจกรรมที่หน่วยงานรับผิดชอบ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM ๒๐๐๔

๔. มีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดประชุม การแจ้งเวียนบันทึก และการนำลงเว็บไซต์ อย่างไรก็ตาม ยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการรับรู้และเข้าใจการบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร

๕. มีการสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖..... เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖.....

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารความเสี่ยงในปี ๒๕๖..... มีหลักเกณฑ์การกำหนดกิจกรรมเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกกิจกรรมสำคัญในองค์กร

๒. คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จัดประเภทของความเสี่ยงตามเกณฑ์ ๕ ด้าน คือ ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk: O) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: F) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย (Compliance Risk: C) ด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Management Risk: K) รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของ.....

๓. ทุกหน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

๔. หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงแล้วโดยส่วนใหญ่ สำหรับบางกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ได้มีการเตรียมการหรือมีแผนการดำเนินงานในปี งบประมาณ ๒๕๖..... โดยในบางกิจกรรมหน่วยงานได้พิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

๑. จากการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด พบว่า ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk) และสูงมาก (Very High Risk) สามารถลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำนวน เรื่อง จากความเสี่ยงทั้งหมด.....เรื่อง คิดเป็นร้อยละ ซึ่งต้องนำไปทบทวนเพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงใหม่ในปี ต่อไป

๒. ความเสี่ยงคงเหลือจากการจัดการความเสี่ยง ซึ่งยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ มีจำนวน เรื่องคิดเป็นร้อยละ.....ของจำนวนความเสี่ยงทั้งหมด ต้องนำไปหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมในปีต่อไป นอกเหนือจากที่เคยดำเนินการมาแล้ว เพื่อจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากระดับความเสี่ยงที่ลดลง แสดงให้เห็นว่าผลการบริหารความเสี่ยงโดยดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทำให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรมต่างๆ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖..... ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยส่วนใหญ่และสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว

ปัญหาและอุปสรรค

จากการบริหารความเสี่ยงของ..... ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖..... สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงาน ดังนี้

๑. เจ้าหน้าที่ผู้ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงมักประเมินว่ากิจกรรมที่ตนรับผิดชอบไม่มีความเสี่ยงหรือความเสี่ยงน้อย ซึ่งถ้าหากความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมนั้นไม่ได้ถูกระบุไว้แต่เกิดผลกระทบขึ้นมาอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในภารกิจนั้น ๆ และส่งผลต่อการดำเนินงานในภาพรวมของได้

๒. การสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงยังไม่แพร่หลาย ถึงแม้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปี ๒๕๖..... จะมีการแต่งตั้งคณะทำงานจากทุกหน่วยงานเพื่อดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงแล้วก็ตาม ดังนั้น จึงต้องเพิ่มเติมแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารและเผยแพร่การบริหารความเสี่ยงให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต..... จึงต้องทบทวนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงสำหรับปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖..... ดังนี้

๑. ต้องนำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ มาบริหารจัดการต่อในปี ๒๕๖..... โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมจัดการความเสี่ยงให้มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

๒. ควรพิจารณากำหนดแนวทาง/วิธีการและช่องทางในการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงให้มากขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓. ผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น

ภาคผนวก

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐
๒. พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๓. หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๒
๔. คู่มือ/แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๒

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

นางสุดสายสวาท ชาญปรีชา ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน

ผู้เขียน/เรียบเรียง/รูปเล่ม

นายทรงเกียรติ มารมย์ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

องค์การบริหารส่วนตำบลธรรมเสน

อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

โทร. ๐๓๒-๒๓๔๙๙๔

เว็บไซต์ www.thammasen.go.th

