คู่มือ การบริหารจัดการความเสี่ยง
(Risk Management)

หน่วยตรวจสอบภายใน
องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย
อำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่

คำนำ

ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ นั้น

หน่วยงานตรวจสอบภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของกระทรวงการคลัง เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน และบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย ให้เป็นประโยชน์สูงสุด

ท้ายที่สุดนี้คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

นางรัตนาวรรณ์ วุฒิเจริญ
หน่วยงานตรวจสอบภายใน
กันยายน ๒๕๖๖

สารบัญ

บทที่ ๑
บทนำ

๑.หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ดังนั้น หน่วยงานตรวจสอบภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่กระทรวงการคลัง ได้กำหนดขึ้น

๒.วัตถุประสงค์

๑.เพื่อให้ผู้บริหารฯและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย เข้าใจหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๒.เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุมกำกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๓.เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๔.เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย ซึ่งจะนำสู่การลดโอกาสและผลกระทบความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

๓.การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดการความเสี่ยง

๔.นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๑) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้านดังนี้

๑.๑ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

๑.๒ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

๒) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือนโยบาย

๓) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

บทที่ ๒
ข้อมูลองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

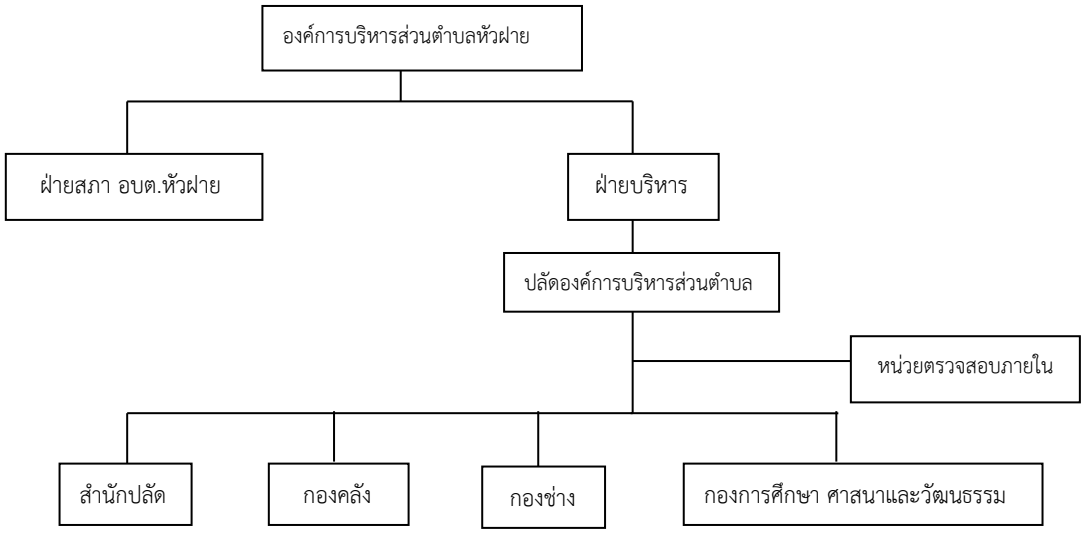
๑.วิสัยทัศน์

"ชุมชนน่าอยู่ คู่เศรษฐกิจพอเพียง รู้คุณค่าทรัพยากรธรรมชาติ สูบพระราชาน่าภูมิใจ"

๒.ยุทธศาสตร์การพัฒนา

๒.๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
๒.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
๒.๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านแหล่งน้ำ
๒.๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสังคม การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
๒.๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านองค์กรและการบริหารจัดการที่ดี
๒.๖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสาธารณสุข

๓.โครงสร้างหน่วยงาน



๔.อำนาจหน้าที่ของสำนัก/กองต่างๆ ดังนี้

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล	๑. ออกข้อบัญญัติ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในเขตตำบล ๒. ตรวจสอบการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ๓. ให้ความเห็นชอบข้อบัญญัติงบประมาณ และแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ๔. นำปัญหาความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล เสนอต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล
ฝ่ายบริหาร	๑. กำหนดนโยบาย โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบัญญัติและนโยบาย ๒. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ๓. วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ๔. รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติ ๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล รับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบล มอบหมาย
สำนักปลัด	<u>สำนักปลัด อบต.</u> หัวหน้าสำนักปลัด (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล และราชการที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล เร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในเป็น ๘ งาน คือ (๑) งานบริหารทั่วไป (๒) งานนโยบายและแผน (๓) งานกฎหมายและคดี (๔) งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (๕) งานส่งเสริมสวัสดิการและพัฒนาชุมชน (๖) งานบริหารสาธารณสุข (๗) งานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (๘) งานสวัสดิการและพัฒนาชุมชน

กองคลัง	<u>กองคลัง</u> ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบใบสำคัญประกอบ ฎีกาต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน/ใช้สอย/วัสดุฯลฯ การบันทึกบัญชี จัดทำระบบบัญชี การจัดเก็บเอกสารทางการเงินและบัญชี งานเร่งรัดและจัดเก็บรายได้ งานพัสดุและทรัพย์สิน การควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมายโดยกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในเป็น ๔ งาน คือ (๑) งานการเงิน (๒) งานบัญชี (๓) งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ (๔) งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ
กองช่าง	<u>กองช่าง</u> ผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานแบบแผนและก่อสร้าง งานสำรวจและออกแบบ ฯลฯ โดยกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในเป็น ๕ งาน คือ (๑) งานก่อสร้าง (๒) งานออกแบบและควบคุมอาคาร (๓) งานประสานสาธารณูปโภค (๔) งานผังเมือง (๕) งานภารกิจถ่ายโอน
กองการศึกษา ศ๐าสนา และวัฒนธรรม	<u>กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม</u> ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (นักบริหารงานศึกษา ระดับต้น) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม โดยกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในเป็น ๓ งาน คือ (๑) งานบริหารการศึกษา (๒) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (๓) งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อบต.หัวฝาย
หน่วยตรวจสอบภายใน	<u>หน่วยตรวจสอบภายใน</u> นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปฏิบัติการ-เชี่ยวชาญ) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับในการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกสำนัก / กอง และมีอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลเอกสารทรัพย์สินในการตรวจสอบรับผิดชอบงานจัดทำแผนการตรวจสอบภายใน, งานตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของเอกสารการเงิน บัญชี เอกสารการรับจ่าย เงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษา หลักฐานการเงิน การบัญชี, งานตรวจสอบการสรรหา-การเก็บรักษาพัสดุและทรัพย์สิน การทำประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต. งานตรวจสอบติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ งานรายงานผลการตรวจสอบภายในฯลฯ งานติดตามผลการปฏิบัติงานควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น รวมถึงงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ ๓
แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑.แนวทางดำเนินงาน

๑.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

๑.๑.๑ กำหนดแนวทางหรือระบบบริหารการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

๑.๑.๒ ระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง ผลกระทบความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง

๑.๑.๓ วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

๑.๑.๔ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑.๕ ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑.๖ จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑.๗ พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

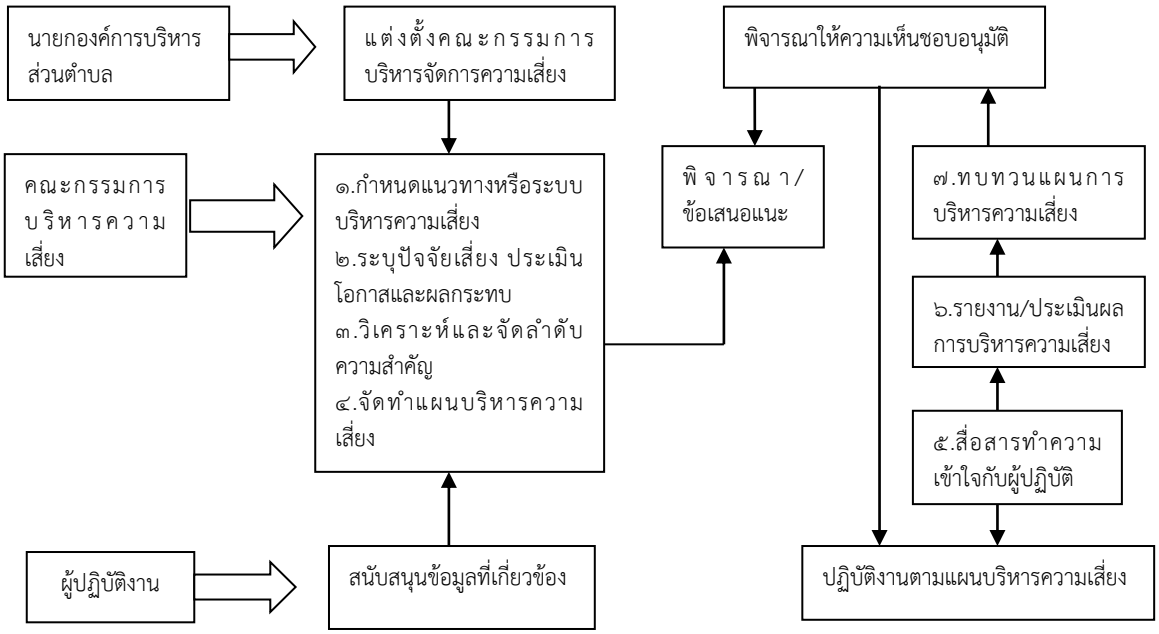
๒. กลไกการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๒.๑ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

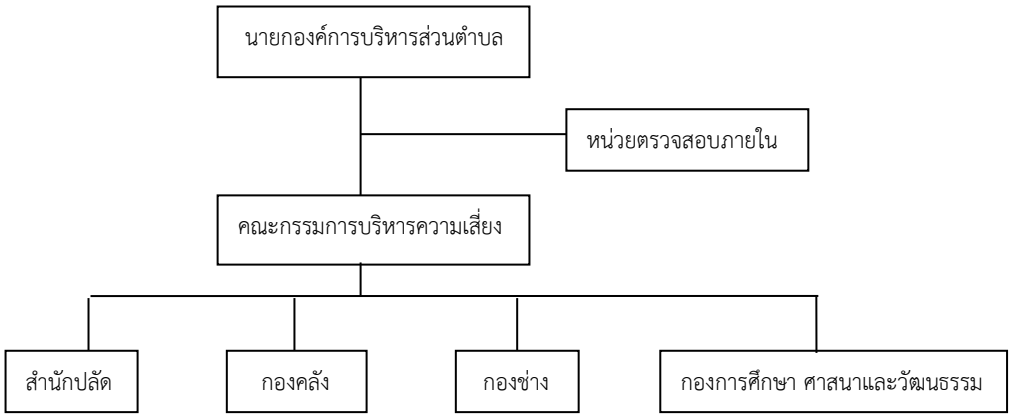
๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการกำหนดแนวทางหรือระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินเนินงานต่อไปในอนาคต

๒.๓ ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กลไกการบริหารความเสี่ยง



๓.โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

๑.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

๑.๒ ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

๑.๓ พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง

๑.๔ พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ กำหนดแนวทางหรือระบบบริหารการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

๒.๒ ระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง ผลกระทบความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๓ วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

๒.๔ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๕ ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๖ จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๗ พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. หน่วยงานในองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

๓.๑ สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

๓.๒ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๔. หน่วยตรวจสอบภายใน

สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

๕.คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย

องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย ที่ ๗๙๙/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย	ประธานกรรมการ
๒. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย	กรรมการ
๓. หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	กรรมการ
๗. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	เลขานุการ
๘. นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

(๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์พร้อมทั้ง กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการที่กำหนดไว้และจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณี พบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที และให้จัดทำรายงานผลเสนอหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้กำกับดูแลพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

บทที่ ๔
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจจะมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้นหน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑.<u>กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง</u> เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategie Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒.<u>กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง</u> เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Process) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

บทที่ ๕
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน การบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

๓) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

๔) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ๕) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

๖) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

๗) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

๘) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร และควรมีลักษณะดังนี้

๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๑.๒ การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๑.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการ

กำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

๓) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑.การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒.การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ

๓.การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร

๔.การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงานหรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๖) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

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

๗) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์มูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicaters) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล(Human errors)

๘) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจะพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการการดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑.การวิเคราะห์องค์กร

๒.การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.การระบุความเสี่ยง

๔.การประเมินความเสี่ยง

๕.การตอบสนองความเสี่ยง

๖.การติดตามและทบทวน

๗.การสื่อสารและการรายงาน

๑) การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กร หน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย 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)

๒) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าวโดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

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

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

๓) การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงของหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด(Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงดังนี้

ก.เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข.สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง

ค.ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

๔) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

๑.การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยงและด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

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

๓.การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔.การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

๕) การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑.การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

๒.ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

๓.ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑.ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

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

๓.การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

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

๕.ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖.ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือนและการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗.การทำแผนฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘.การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

๖) การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

๗) การสื่อสารและการรายงาน

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

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

๑.ด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรและยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

๒.ด้านการทุจริต ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

๓.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

๔.ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

๑.ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks :S) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

๒.ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks :F) คือความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๓.ความเสี่ยงด้านการการดำเนินงาน (Operation Risks :O) คือความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

๔.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks :L หรือ Compliance Risk : c**) คือความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน(**จากวารสารวิชาชีพบัญชี, จันทนา สาขากร นิพันธ์ เห็นโชค ชัยชนะ ศิลปะพร ศรีจั่นเพชร, การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทีพีเอ็นเพรส, ๒๕๕๐)

๕.ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks :T) คือความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโยลีสารสนเทศ

๖.ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks:R) คือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน

การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง –ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล
-ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
-ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
-บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
-ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ/ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

ผลกระทบ -ด้านความน่าเชื่อถือ(ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)
-ด้านกฎหมายระเบียบ(การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
-ด้านความมั่นคงของรัฐบาล(การประท้วง/จลาจล)

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง ด้านผลกระทบ

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

ด้านโอกาส

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๐ % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๙๐ % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๔๐ - ๖๙ % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙ % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙ % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก๕ปี

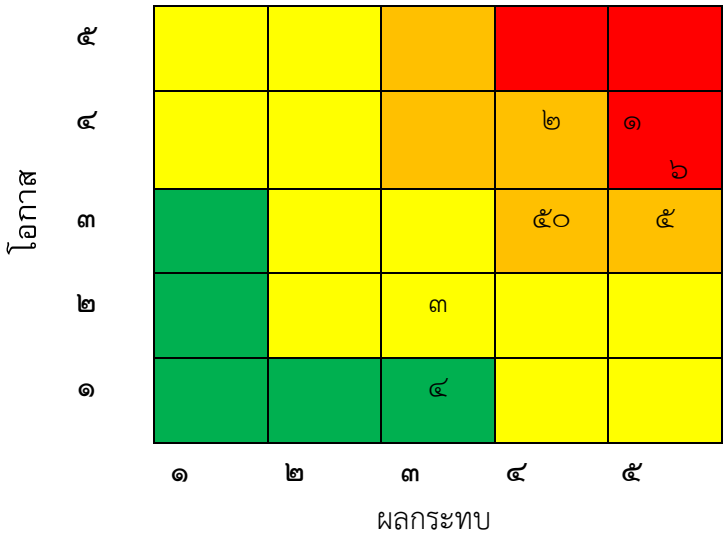
ในคู่มือฉบับนี้จะใช้เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงด้านโอกาส x ผลกระทบ (ตามการประเมินความเสี่ยง หน้า ๑๔ ของคู่มือฉบับนี้)

การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูล	๔	๔
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลในระบบผิดพลาด	๒	๓
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรมโดยไม่ได้รับการอนุมัติ	๑	๓
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อยโอกาสไม่สามารถข้าถึงการบริการรูปแบบใหม่	๓	๕
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทนกันในระบบการเงิน	๔	๕
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทางไซเบอร์	๓	๔

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูง เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง



**ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk :D) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรต่อไปนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง หรือ D = L x I

ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

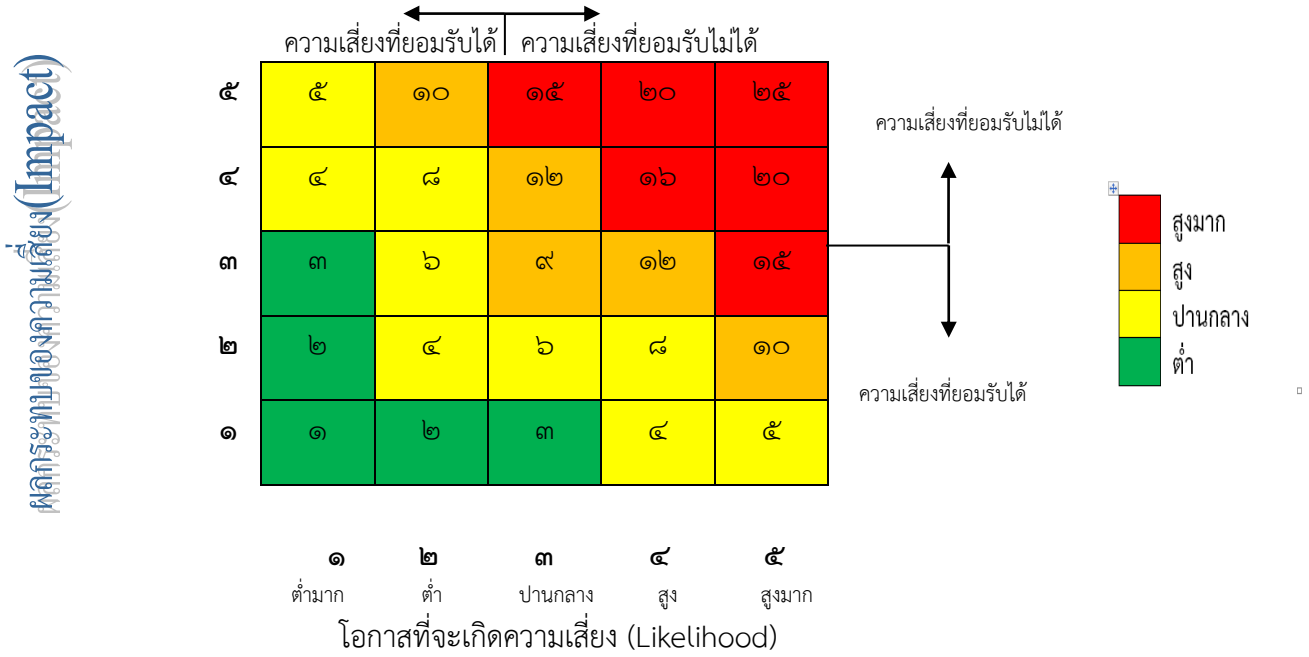
๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๓ คะแนน โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม สัญลักษณ์ สีเขียว

๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๔ – ๘ คะแนนยอมรับความเสี่ยงแต่ต้องมีมาตรการหรือแผนควบคุมความเสี่ยง ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม สัญลักษณ์ สีเหลือง

๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๙ – ๑๔ คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สัญลักษณ์ สีส้ม

๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕ – ๒๕ คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง สัญลักษณ์ สีแดง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



**แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเชิงบูรณาการของคณะนิติวิทยาศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

คำอธิบายการแทนค่าในตาราง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)
๑= ต่ำมาก	๑= ต่ำมาก
๒= ต่ำ	๒= ต่ำ
๓= ปานกลาง	๓= ปานกลาง
๔= สูง	๔= สูง
๕= สูงมาก	๕= สูงมาก

การแทนค่าในตาราง

โอกาส x ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับความเสี่ยง	การแสดงสีสัญลักษณ์
๑x๑	๑	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว
๒x๑	๒	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว
๓x๑	๓	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว
๔x๑	๔	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๕x๑	๕	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๑x๒	๒	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว
๒x๒	๔	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๓x๒	๖	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๔x๒	๘	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๕x๒	๑๐	สูง	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
๑x๓	๓	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว
๒x๓	๖	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๓x๓	๙	สูง	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
๔x๓	๑๒	สูง	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
๕x๓	๑๕	สูงมาก	มีมาตรการลด หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
๑x๔	๔	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๒x๔	๘	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๓x๔	๑๒	สูง	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
๔x๔	๑๖	สูงมาก	มีมาตรการลด หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
๕x๔	๒๐	สูงมาก	มีมาตรการลด หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
๑x๕	๕	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
๒x๕	๑๐	สูง	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
๓x๕	๑๕	สูงมาก	มีมาตรการลด หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
๔x๕	๒๐	สูงมาก	มีมาตรการลด หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
๕x๕	๒๕	สูงมาก	มีมาตรการลด หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง

คะแนนความเสี่ยง ๑ - ๓ ระดับความเสี่ยงต่ำ การแสดงสีสัญลักษณ์ สีเขียว

คะแนนความเสี่ยง ๔ – ๘ ระดับความเสี่ยงปานกลาง การแสดงสีสัญลักษณ์ สีเหลือง

คะแนนความเสี่ยง ๙ – ๑๔ ระดับความเสี่ยงสูง การแสดงสีสัญลักษณ์ สีส้ม

คะแนนความเสี่ยง ๑๕ – ๒๕ ระดับความเสี่ยงสูงมาก การแสดงสีสัญลักษณ์ สีแดง

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑.มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ

๒.มาตรการเข้าถึงข้อมูล

๓.มาตรการเก็บรักษาข้อมูล

๔.มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล

๕.การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงานหรือสถานที่เก็บข้อมูล

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.....ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบและรายงานต่อหัวหน้าหน้าหน่วยงานของรัฐ

บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๑). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑.

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๒). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒.

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๔). แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร.

แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐). องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย.อำเภอสูงเม่น.จังหวัดแพร่

แผนอัตรากำลัง ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ – ๒๕๖๖) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑.องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย.อำเภอสูงเม่น.จังหวัดแพร่

วารสารวิชาชีพบัญชี, จันทนา สาขากร นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ ศิลปะพร ศรีจั่นเพชร, การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทีพีเอ็นเพรส, ๒๕๕๐

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเชิงบูรณาการของคณะนิติวิทยาศาสตร์. โรงเรียนนายร้อยตำรวจ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

ภาคผนวก

แบบ RM-๑

องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย
การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕....

ยุทธศาสตร์ที่:
โครงการ/กิจกรรม:
วัตถุประสงค์:
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด:
ส่วนงานที่รับผิดชอบ:

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง (S F O C T R)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับเสี่ยง	จัดลำดับความเสี่ยง

(ลงชื่อ).....
(.....)
หัวหน้าสำนัก/ผอ.กอง
วันที่.....

แบบ RM-๒

องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย
แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕....

ยุทธศาสตร์ที่:
โครงการ/กิจกรรม:
วัตถุประสงค์:
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด:
ส่วนงานที่รับผิดชอบ:

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหารความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	ลำดับความเสี่ยงที่คาดหวัง				

(ลงชื่อ).....
(.....)
หัวหน้าสำนัก/ผอ.กอง
วันที่.....

แบบ RM-๓

องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฝาย
แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่:
โครงการ/กิจกรรม:
วัตถุประสงค์:
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด:
ส่วนงานที่รับผิดชอบ:

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	สถานะความเสี่ยง			
		มาตรการควบคุมภายใน	มาตรการตามแผนบริหารความเสี่ยง	ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
										ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	

(ลงชื่อ).....
(.....)
หัวหน้าสำนัก/ผอ.กอง
วันที่.....