คู่มือการบริหารความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

ฝ่ายนโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
สำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี
ถนนสุรศักดิ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
โทรศัพท์ 0 - 4525 - 0333 ต่อ 1301,1306
www.ubon.go.th /แผนพัฒนาท้องถิ่น

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตร ๗๙ ดังกล่าวข้างต้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลด้วย

ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน นำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี
เมษายน ๒๕๖๕

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล ๑
๒. วัตถุประสงค์ ๒
๓. ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ ๒
๔. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ๒
๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง ๓

ส่วนที่ ๒ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

๑. แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ๔
๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๕
๒.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ ๕
๒.๒ การระบุความเสี่ยง ๕
๒.๓ การประเมินความเสี่ยง ๖
๒.๔ การตอบสนองความเสี่ยง ๙
๒.๕ การบริหาร/แผนจัดการความเสี่ยง ๑๐
๒.๖ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ๑๐
๒.๗ การทบทวนแผนและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ๑๑

ส่วนที่ ๓ การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ๑๒
๒. แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๑๒
๓. ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๑๓

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

- แบบ RM-๑ ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ๑๗
- ตัวอย่างแบบรายงาน แบบ RM-๑ ๑๙
- แบบ RM-๒ ตารางแสดงแผนการจัดการความเสี่ยง ๒๑
- ตัวอย่างแบบรายงาน แบบ RM-๒ ๒๓
- แบบ RM-๓ ตารางแสดงรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๔
- ตัวอย่างแบบรายงาน แบบ RM-๓ ๒๖
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

◈◈◈◈◈◈◈◈◈

ส่วนที่ ๑
บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐพ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติประกอบกับหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๖๘๕๘ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลกรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาละเลยในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์การได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหาย หรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี ๒๕๕๘ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบ ด้วย ๑๐ หลักคือ

๑) หลักการตอบสนอง(Responsiveness)
๒) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
๓) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money)
๔) หลักความเสมอภาค (Equity)
๕) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
๖) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability)
๗) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
๘) หลักการกระจายอานาจ(Decentralization)
๙) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๑๐)หลักนิติธรรม (Rule of Law)

เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จึงได้จัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง ขึ้น เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดทาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทางาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

๒.๒ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๒.๓ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๒.๔ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

๒.๕ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

๒.๖ เพื่ออดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

๒.๗ เพื่อบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

๒.๘ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการที่สำคัญ/เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ และกระบวนการที่สำคัญเป็นการป้องกันความเสี่ยง ลดโอกาสละผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

๓. ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

๓.๑ เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way)

๓.๒ มีแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี และนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

๔. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๓.๑ กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๓.๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๕. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.๑ มีคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

๕.๒ สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๕.๓ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๕.๔ เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างดี

๕.๕ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับอย่างชัดเจน

๕.๖ ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจัดสรรทรัพยากรบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงมากน้อยในแต่ละกิจกรรม และเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม อันส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

◈◈◈◈◈◈◈◈◈

ส่วนที่ ๒

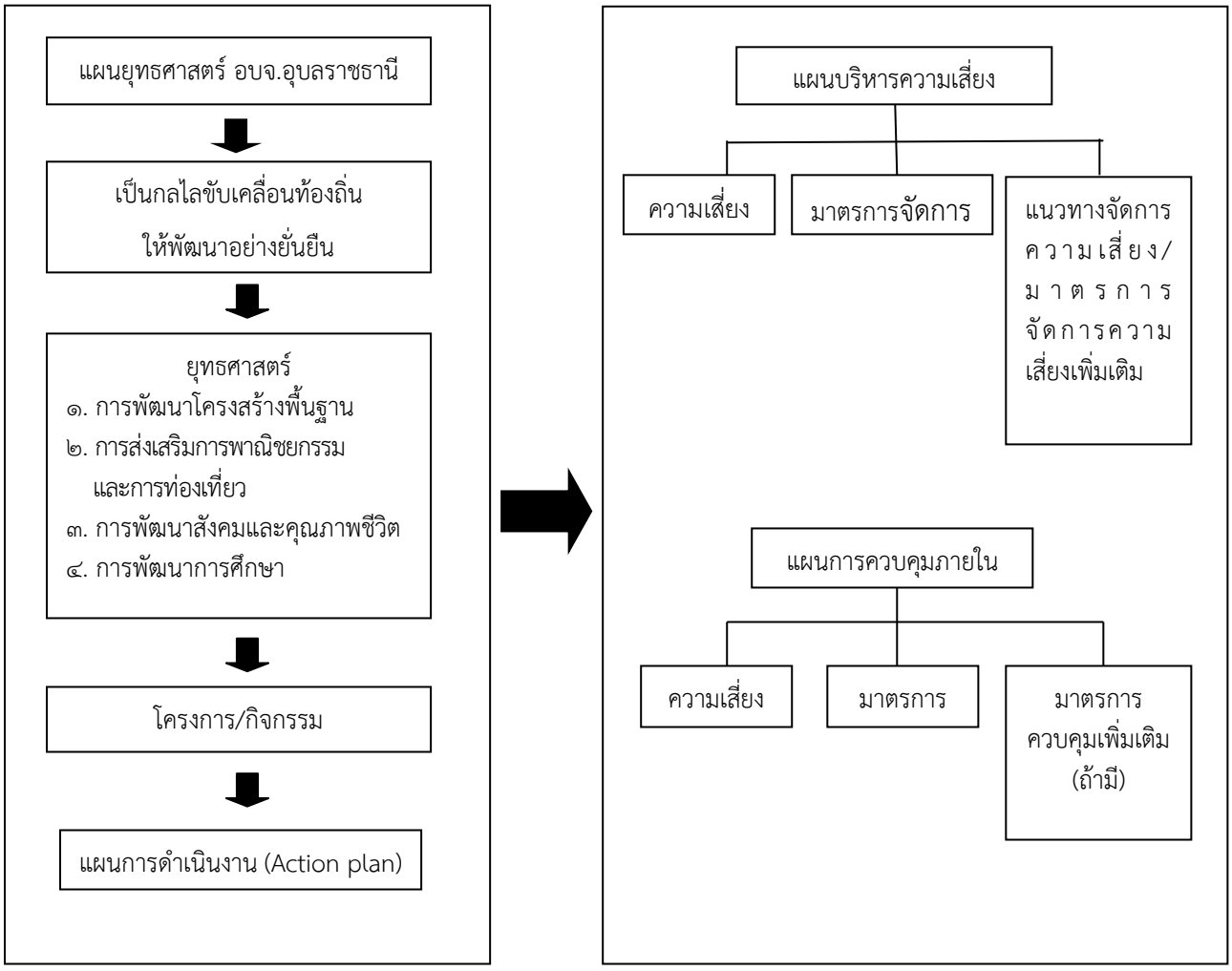
แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

๑. แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัด สามารถปฏิบัติงานในการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง โดยยึดตามหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Pianning) ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้หน่วยงานเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : คู่มือบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี และการควบคุมภายใน



๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยตามแผนผัง ดังนี้

๒.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จจากการดำเนินงานในทุกระดับกิจกรรม โดยกำหนดให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมขององค์กร โดยให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และเพื่อให้โครงการต่างๆ สามารถบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ตั้งไว้ รวมถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้วย ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานขององค์กร จะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

๒.๒ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด หรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน กิจกรรมและกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำและงานตามนโยบายว่าตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงคาดคะเนผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละงาน กิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใด โดยพิจารณาได้จากกระบวนการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญ ข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคตและจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงาน จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ภาวการณ์การแข่งขัน กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

<u>แนวทางในการระบุความเสี่ยง</u>

๑) ศึกษาและพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒) พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าวให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง โดยระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้สามารถกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๓) พิจารณาประเภทความเสี่ยง

(๑) <u>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)</u> หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึง

ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม

โดยการระบุความเสี่ยงดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จะต้องดำเนินการระบุความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม RM-๑ แบบฟอร์มระบุความเสี่ยงแผนงาน โครงการ/กิจกรรม

๒.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับและระดับของลักษณะของผลจากการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดได้หลายระดับ เช่น ๕ ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงปริมาณ

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง
๕	สูงมาก	ระหว่าง ๑ - ๔ ครั้งต่อสัปดาห์
๔	สูง	ระหว่าง ๑ - ๖ ครั้งต่อสัปดาห์
๓	ปานกลาง	ระหว่าง ๖ - ๑๒ ครั้งต่อสัปดาห์
๒	น้อย	มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีที่มีการยกเว้นการปฏิบัติ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ
ด้านการเงิน

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง
๕	สูงมาก	> ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๔	สูง	> ๕๐๐,๐๐๐ - ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	> ๑๐๐,๐๐๐ – ๕๐๐.๐๐๐ บาท
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ – ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ
ด้านภาพลักษณ์องค์กร

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง
๕	สูงมาก	มีข่าวผ่านสื่อต่างๆ ในเชิงลบ มากกว่า ๓ วัน
๔	สูง	มีข่าวผ่านสื่อต่างๆ ในเชิงลบ ๓ วัน
๓	ปานกลาง	มีข่าวผ่านสื่อต่างๆ ในเชิงลบ ๒ วัน
๒	น้อย	มีข่าวผ่านสื่อต่างๆ ในเชิงลบ
๑	น้อยมาก	แก้ไขได้ภายใน ๑ วัน

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ
ด้านการดำเนินงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	รุนแรงมาก	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยิ่งหรือดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนงาน/โครงการ มากกว่า ๘๙%
๔	รุนแรง	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยิ่งหรือดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนงาน/โครงการ น้อยกว่า ๘๐ - ๘๙%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยิ่งหรือดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนงาน/โครงการ น้อยกว่า ๗๐ - ๗๙%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยิ่งหรือดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนงาน/โครงการ น้อยกว่า ๕๐ - ๖๙%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยิ่งหรือดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนงาน/โครงการ น้อยกว่า ๔๙%

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/หนังสือสั่งการ

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

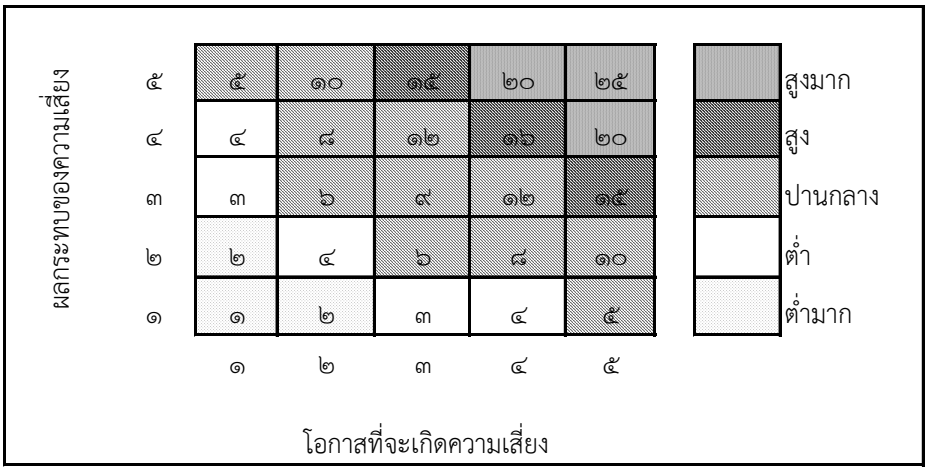
(๑) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดระดับความเสี่ยงในระดับใด

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าความเสี่ยงแล้ว จะต้องนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก <u>และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง</u> โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง(Risk Profile)



ระดับความรุนแรง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดความเสียหาย

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส & ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐-๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๕-๑๙	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕-๑๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๓-๔	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑-๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๒.๔ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

๑) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การจัดการหรือควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการจัดการหรือควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

- กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
- กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๒) การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยนำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับสูง และสูงมาก มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ *ตามแบบฟอร์ม RM-๒* แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์/แนวทางในการจัดการความเสี่ยง มีอยู่ ๔ วิธี ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง หลังจากประเมินความเสี่ยงสิ้นสุดแล้วไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้ความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเกิดน้อยหรือว่ามีต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการยอมรับความเสี่ยงไว้และไม่ต้องดำเนินการใดๆ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรและจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

๓) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดการดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

๒.๕ การบริหาร/แผนจัดการความเสี่ยง

เป็นการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบมาตรการ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงทราบความเสี่ยงขององค์กรที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้วพบว่ามีกิจกรรมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจ หรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ให้นำกิจกรรมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

๒.๖ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยอาจติดตามเป็นรายไตรมาสติดตามเป็นรอบระยะเวลา ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ตามที่องค์กรเห็นความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการ ความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒) เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตาม *แบบฟอร์ม RM-๓* แบบรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดด้วย

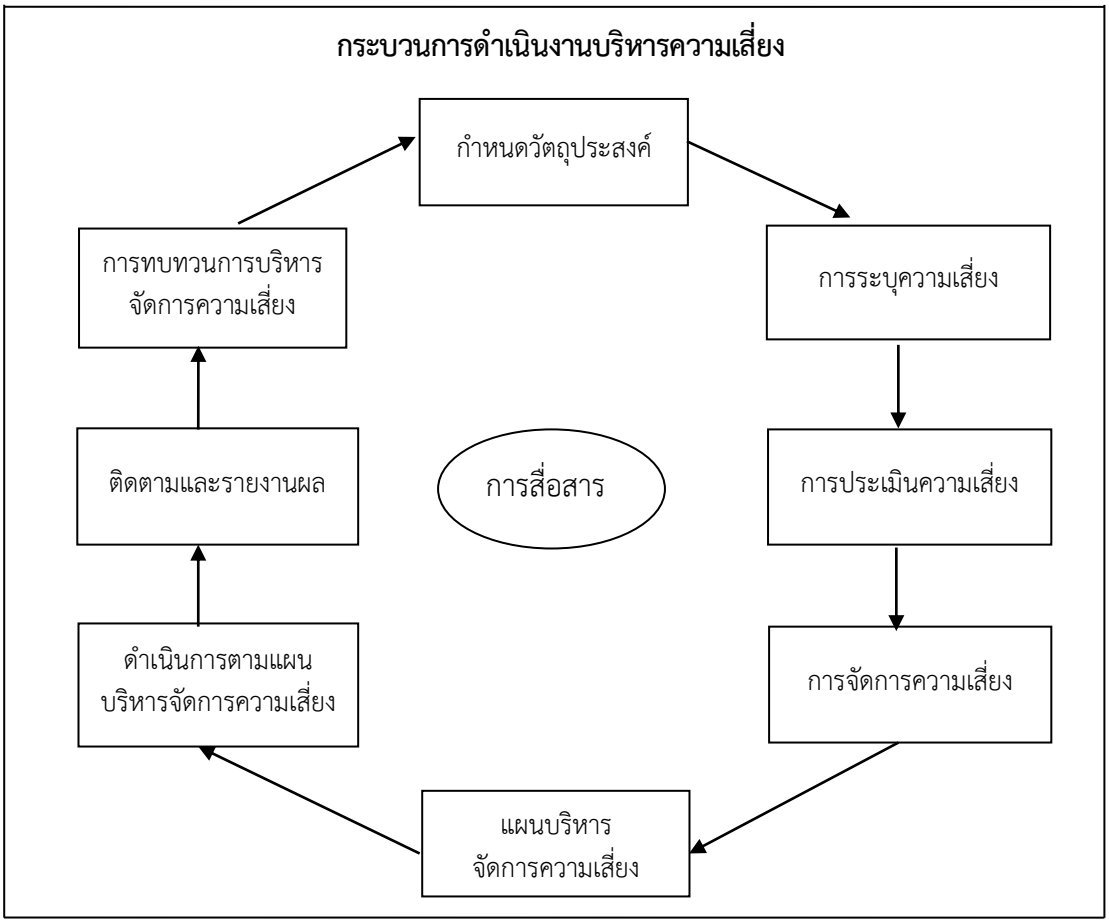
๒.๗ การทบทวนแผนและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการทบทวนแผนและรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งกิจกรรมหรือการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

◈◈◈◈◈◈◈◈◈

ส่วนที่ ๓
การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร



๒. แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนในการดำเนินการสรุป ดังนี้

๒.๑ กำหนดวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อศึกษาภาพรวมขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่รองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๒.๒ การระบุความเสี่ยง (Event Identification) คือ การระบุปัจจัยเสี่ยงของกิจกรรม โดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลให้กิจกรรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลต่อการดำเนินการ ที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งระบุประเภทของปัจจัยเสี่ยง ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : S

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) : O

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : F

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : C

ตามแบบฟอร์ม RM-๑ แบบฟอร์มระบุความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

๒.๓ ประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) คือ การทบทวนมาตรการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการจัดระดับความเสี่ยง เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ พร้อมทำการคำนวณระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

ระดับความรุนแรง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย

ตัวอย่าง

ระดับโอกาสของความเสี่ยง คือ ๑ และระดับผลกระทบ คือ ๔
ดังนั้น ระดับความรุนแรง คือ ๑ x ๔ = ๔

โดยขั้นตอนนี้ จะเป็นการประเมินระดับความรุนแรงที่ได้จากการคำนวณมาเปรียบเทียบกับระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ ซึ่งควรกำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้เป็น ๒ ระดับ ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยงดังนี้

- ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้อยู่ที่ระดับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๙
- ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้อยู่ที่ระดับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๖

รวมทั้งนำผลการประเมินมากำหนดเป็นแผนภูมิความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยงและทำการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ตามแบบฟอร์ม RM-๒ เสนอต่อนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อพิจารณาอนุมัติแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งนำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเผยแพร่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และนำส่งผลงาน/โครงการที่ถูกคัดเลือกอยู่ในแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้กำกับดูแลทราบ

๒.๔ การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) คือการนำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับสูง และสูงมาก มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง มอบหมายผู้รับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ตามแบบฟอร์ม RM-๒ แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๒.๕ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง คือ การแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส จำนวน ๓ ไตรมาส ตามแบบฟอร์ม RM-๓ เพื่อรวบรวมและจัดทำรายงานผลการดำเนินการในภาพรวมเสนอต่อนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีและผู้กำกับดูแลทราบ

๓. ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนในการดำเนินการสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ ศึกษาหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แนวทางและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง/ข้อกำหนดขององค์กร และตามมาตรฐาน (COSO)

๓.๒ ชี้แจงแนวทางการจัดทำและแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์อย่างน้อย ๑ แผนงาน/โครงการ/๑ ยุทธศาสตร์

๓.๓ ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๓.๔ จัดทำร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณเสนอต่อนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อขออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงและนำขึ้นเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน รวมทั้งแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๕ จัดทำรายงานผลความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี และรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณเสนอต่อนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีเพื่อทราบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๑	ศึกษา หลักเกณฑ์ แนวทาง และวิธีการในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	- ศึกษา วิธีการ รูปแบบ และวิธีการ ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- คู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ - รายงานผลการดำเนินการในปีงบประมาณที่ผ่านมา - นโยบายบริหารความเสี่ยงของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี - แนวทางการดำเนินการตามมารฐาน COSO
๒	ชี้แจงแนวทางการจัดทำและแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	- จัดทำข้อมูล เพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการต่อคณะทำงานฯ	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- วาระในการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้อง -ร่างแนวทาง หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งแนวทางในการเลือกโครงการ - มติที่ประชุม
๓	จัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	- นัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- ผอ.(ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานฯ) - เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- หนังสือเชิญประชุม - จองห้องประชุม - เตรียมเอกสารประชุม
๔	พิจารณา ตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะ	- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ร่วมกันพิจารณาและคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ตามแนวทางที่ฝ่ายเลขานุการเสนอ	- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	- วาระในการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้อง - ร่างแนวทาง หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งแนวทางในการเลือกโครงการ - มติที่ประชุม
๕	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจ รวมทั้งจัดทำร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	- นัดประชุมกับหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และร่วมกันจัดทำร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	- ผอ.(ฝ่ายเลขานุการ) - เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย - ผู้แทนจากหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการที่ได้รับการคัดเลือก	- หนังสือเชิญประชุม - จองห้องประชุม - เตรียมเอกสารประชุม

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๖	ร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ในภาพรวม	- รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้งจัดทำร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- ร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ
๗	ทำบันทึกเสนอนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี	- จัดทำบันทึกเสนอนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อขออนุมัติแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- บันทึกเสนอ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี - ร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ
๘	ขออนุมัติร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี	- นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี อนุมัติแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ	- ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	- ลงนามในบันทึกขอความเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
๙	เผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ ขึ้นเว็บไซต์ของหน่วยงาน	- นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ ที่ได้รับการอนุมัติจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เผยแพร่ให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการติดประกาศและนำขึ้นเว็บไซต์ของหน่วยงาน	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ - คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี
๑๐	ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	- ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ	- หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ	-

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๑๑	ทำบันทึกแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี รายไตรมาส (๓ ไตรมาส)	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- บันทึกแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๑๒	รายงานผลความก้าวหน้าของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี รายไตรมาสในภาพรวม/รายงานสรุปผลการดำเนินการประจำปี	- จัดทำรายงานผลความก้าวหน้าของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดส่วนจังหวัดอุบลราชธานี รายไตรมาสในภาพรวมเสนอนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีเพื่อทราบ รวมทั้งส่งให้ส่วนราชการ	- ผอ. (ฝ่ายเลขานุการคณะกรรรมการฯ) - เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- รายงานผลความก้าวหน้าของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี รายไตรมาส -รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี

◈◈◈◈◈◈◈

ภาคผนวก

⃠ แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

- แบบ RM – ๑ ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
- ตัวอย่างการรายงาน RM-๑
- แบบ RM – ๒ ตารางแสดงแผนการจัดการความเสี่ยง
- ตัวอย่างการรายงาน RM-๒
- แบบ RM – ๓ ตารางแสดงรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ตัวอย่างการรายงาน RM-๓

⃠ **หนังสือ**กระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

◈◈◈◈◈◈◈◈◈

แบบ RM -๑

ชื่อหน่วยงาน.....
ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่.....
โครงการ/กิจกรรม.....
วัตถุประสงค์.....
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด.....
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	**เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)**	**ปัจจัยเสี่ยง (๓)**	**สาเหตุของความเสี่ยง (๔)**	**ประเภท ของความเสี่ยง (๕)**	**การประเมินความเสี่ยง** *ใส่ผลการประเมินตามแผนภูมิความเสี่ยง และตารางจัดระดับความเสี่ยง*			
					โอกาส (๖)	**ผลกระทบ (๗)**	**ระดับ ความ เสี่ยง (๘)**	**จัดลำดับ ความเสี่ยง (๙)**
ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ของการดำเนินโครงการ/ กิจกรรม	*ใส่เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ของแต่ละขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน*	*ใส่สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัดของโครงการ/ กิจกรรม*	*ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง*	*ใส่ประเภท ของความเสี่ยง (S-O-R-C)*				

คำอธิบายตัวอย่างแบบฟอร์ม RM-๑

๑. ระบุกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของแผนงาน/โครงการ โดยนำมาจากกิจกรรมการดำเนินงานในรายละเอียดจากแผนงาน/โครงการ

๒. ใส่เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๓. ระบุปัจจัยเสี่ยง (ความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม โดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลให้กิจกรรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลต่อการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล หนึ่งหลักหรือมากกว่า)

๔. ระบุสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

๕. ระบุประเภทของปัจจัย โดยวงเล็บอักษรย่อประเภทของประเภทความเสี่ยงไว้ด้านหลังปัจจัยเสี่ยงซึ่งสามารถแบ่งประเภทของปัจจัยเสี่ยงออกได้เป็น ๔ ประเภท

S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

O = ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

F = ความเสี่ยงด้านการเงิน

C = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

๖. ระบุระดับของโอกาสเป็นตัวเลข ๑ – ๕ โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์ใช้ในการประเมิน

๗. ระบุระดับของผลกระทบเป็นตัวเลข ๑ – ๕ โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

๘. เกณฑ์ค่าความเสี่ยง (ดูจากแผนภูมิความเสี่ยง) ๒๐ – ๒๕ , ๑๕ – ๑๖ , ๕-๑๒ , ๓-๔ , ๑-๒

๙. จัดลำดับความเสี่ยง สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก

แบบ RM -๑

ตัวอย่างการรายงาน RM-๑

ชื่อหน่วยงาน.....

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

ณ วันที่ ๑ คุลาคม ๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่.....-.....

โครงการ/กิจกรรม *ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล*

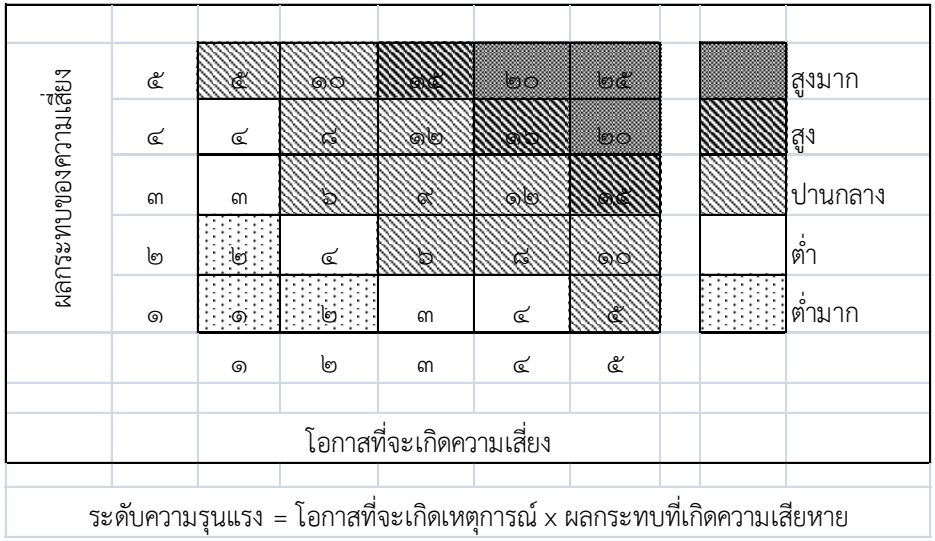
วัตถุประสงค์ *เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีภาวะอัตรากำลังทดแทน รองรับการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร*

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด *จัดวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล / จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร*

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ *(สำนัก/กอง.....)*

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	**เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)**	**ปัจจัยเสี่ยง (๓)**	**สาเหตุของความเสี่ยง (๔)**	**ประเภท ของความเสี่ยง (๕)**	**การประเมินความเสี่ยง** *ใส่ผลการประเมินตามแผนภูมิความเสี่ยง และตารางจัดระดับความเสี่ยง*			
					โอกาส (๖)	**ผลกระทบ (๗)**	**ระดับความเสี่ยง (๘)**	**จัดลำดับความเสี่ยง (๙)**
๑. ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล	*๑) มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร* *๒) มีการวิเคราะห์สมรรถนะงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร*	*๑) ขาดแผนพัฒนาบุคลากร* *๒) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่ง*	*๑) ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตามสมรรถนะที่กำหนดของงาน* *๒) การพัฒนาบุคลากรขององค์กรทันกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนไป* *๓) ระบุการพัฒนาบุคลากรขาดประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร*	*O*	๕	๔	๒๐	สูงมาก

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



ระดับความรุนแรง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดความเสียหาย

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส & ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐-๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๕-๑๙	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕-๑๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๓-๔	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑-๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

แบบ RM -๒

ชื่อหน่วยงาน.....

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....

ยุทธศาสตร์ที่.....

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด.....

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	สาเหตุของความเสี่ยง (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหารความเสี่ยง (๘)	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับความรุนแรง (๖)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (๗)				

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบาย แบบฟอร์ม RM-๒

๑. ระบุกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของแผนงาน/โครงการ โดยนำมาจากกิจกรรมการดำเนินงานในรายละเอียดจากแผนงาน/โครงการ

๒. ให้ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงของเป้าประสงค์นั้นๆ

๓. สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๔. ระบุระดับของโอกาสเป็นตัวเลข ๑ – ๕ โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงเหลืออยู่หลังการดำเนินมาตรการปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องระบุด้วยว่าใช้เกณฑ์ใดในการประเมิน

๕. ระบุระดับของผลกระทบเป็นตัวเลข ๑ – ๕ โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงเหลืออยู่หลังการดำเนินมาตรการปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องระบุด้วยว่าใช้เกณฑ์ใดในการประเมิน

๖. ระบุระดับความรุนแรงที่ได้จากการประเมินของโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด

๗. ระบุระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวัง/ยอมรับ

๘. ให้ระบุกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาประเภทความเสี่ยง และดัชนีความเสี่ยงนั้นๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว พบว่าความเสี่ยงนั้นๆ ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมีอยู่ ๔ กลยุทธ์ คือ

   ๑) ยอมรับความเสี่ยง
   ๒) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง
   ๓) ลดความเสี่ยง
   ๔) กระจายความเสี่ยง

๙. ระบุมาตรการที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง หากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว พบว่าความเสี่ยงนั้นๆ ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

๑๐. ระยะเวลาในการดำเนินงาน/หน่วยงานและผู้ที่รับผิดชอบ

๑๑. ระบุงบประมาณที่ต้องใช้ เพื่อการดำเนินโครงการดังกล่าว (ถ้ามี)

แบบ RM -๒

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการจัดการความเสี่ยง RM-๒
ชื่อหน่วยงาน.....
แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....

ยุทธศาสตร์ที่.....-.....
โครงการ/กิจกรรม *ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล*
วัตถุประสงค์ *เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีภาวะอัตรากำลังทดแทน รองรับการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร*
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด *จัดวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล / จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร*
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ *(สำนัก/กอง.....)*

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	สาเหตุของความเสี่ยง (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหารความเสี่ยง (๘)	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับความรุนแรง (๖)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (๗)				
๑. ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล	*๑) ขาดแผนพัฒนาบุคลากร* *๒) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่ง*	*๑) ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะที่กำหนดของงาน*	๓	๕	๑๕	๓	ลดความเสี่ยง	- จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกเป็นประจำทุกปี	๓๐ มิ.ย. ..... สำนัก/กอง.....	
		๒) การพัฒนาบุคลากรขององค์กรทันกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนไป *๓) ระบุการพัฒนาบุคลากรขาดประสิทธิภาพไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร*	๓	๕	๑๕	๓	ลดความเสี่ยง	- จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร - จัดทำแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร		

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบ RM -๓

ชื่อหน่วยงาน.....

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส...../.....

ยุทธศาสตร์ที่.....

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด.....

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	สาเหตุของความเสี่ยง (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ (๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			
		มาตรการควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตามแผนบริหารความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
										ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
									สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางการแก้ไข : หมายเหตุ :			

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบาย แบบฟอร์ม RM-๓

๑. ให้ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงของเป้าประสงค์นั้นๆ
๒. ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
๓. ใส่วิธีการควบคุมภายในที่มีอยู่
๔. ให้ระบุว่าองค์กรมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร
๕. ระบุกรอบระยะเวลาในการดำเนินโครงการดังกล่าว โดยลากเส้นตามกรอบระยะเวลา เริ่มต้น-สิ้นสุด
๖. ระบุหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบในโครงการดังกล่าว
๗. ให้ระบุสถานะในการจัดการความเสี่ยงว่าได้ดำเนินการสัมฤทธิ์ผลหรือไม่อย่างไร โดยใส่เครื่องหมาย ✓ตามสถานะที่ดำเนินการ หากไม่สัมฤทธิ์ผลให้ใส่ปัญหาและอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

แบบ RM - ๓

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการจัดการความเสี่ยง RM - ๓
ชื่อหน่วยงาน.....
แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส...../.....

ยุทธศาสตร์ที่.....-.....
โครงการ/กิจกรรม *ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล*
วัตถุประสงค์ *เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีภาวะอัตรากำลังทดแทน รองรับการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร*
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด *จัดวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล / จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร*
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ *(สำนัก/กอง.....)*

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	สาเหตุของความเสี่ยง (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ (๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			
		มาตรการควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตามแผนบริหารความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่ ควบคุมได้	คงอยู่ ควบคุมไม่ได้	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
										✓		
๑) ขาดแผนพัฒนาบุคลากร *๒) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่ง*	*๑) ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะที่กำหนดของงาน* *๒) การพัฒนาบุคลากรขององค์กรทันกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนไป* *๓) ระบุการพัฒนาบุคลากรขาดประสิทธิภาพไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร*	*- จัดทำคำสั่งแบ่งงาน* *- ควบคุม กำกับ ดูแลจากหัวหน้าฝ่าย* *- แจ้งประชาสัมพันธ์ให้ทราบนโยบายการบริหารงานขององค์กร*	*- จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกเป็นประจำทุกปี* *- จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร* *-จัดทำแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร*	→				สำนัก/กอง.....	สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางการแก้ไข : หมายเหตุ :			-

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒"

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

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

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
มีนาคม ๒๕๖๒

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๔๖๐๖

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

e – mail address: iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ผู้กำกับดูแล" หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

"หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"ผู้รับผิดชอบ" หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

"ความเสี่ยง" หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป