

# RISK MANAGEMENT



## แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

## คำนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งทางบวกและทางลบ การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงจะช่วยให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการให้บริการแก่ประชาชน

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลสำเร็จ และก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
มีนาคม ๒๕๖๕

## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ ๑ บทนำ</b>	๑
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๑
๓. เป้าหมาย	๑
๔. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑
๕. นิยามศัพท์	๒
๖. ข้อมูลพื้นฐาน	๒
<b>ส่วนที่ ๒ กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง</b>	๔
๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
<b>ส่วนที่ ๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕</b>	๘
๑. สรุปภาพรวมแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	๙
๒. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	๑๗
- สำนักตรวจสอบและประเมินผล	๑๗
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๑๘
- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๑๙
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๑
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	๒๒
- กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๒๙
- กลุ่มตรวจสอบภายใน	๓๑
- สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๓๓
<b>ภาคผนวก</b>	
- แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	๓๖
- คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๓๙
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	๔๑
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหาร จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๕๐

## ส่วนที่ ๑ บทนำ

### หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดนำไปใช้เป็นเพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
๔. เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### เป้าหมาย

เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สามารถบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรโดยรวมของหน่วยงานได้
๒. หน่วยงานสามารถนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



## นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้ระบุความหมายของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” และ “ความเสี่ยง” ไว้ดังนี้

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

## ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

### วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

เป็นศูนย์กลางการบริหารงานของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

### พันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

- กำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง
- พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งการแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
- ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมถึงการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
- ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
- เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ
- เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของกระทรวง ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
- บูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในกระทรวง

## แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ฉบับปรับปรุง)

แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ฉบับปรับปรุง) มีความสอดคล้องกับ แผนระดับที่ ๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นด้านหลัก แผนระดับที่ ๒ มีความเกี่ยวข้องกับ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน ๒ ประเด็น ได้แก่ ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐและประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนการปฏิรูปประเทศมีความสอดคล้องในด้านการบริหารราชการแผ่นดินและด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงได้ดำเนินการจัดทำโครงการ โดยเน้นให้ความสำคัญกับโครงการที่มีผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ จากการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศดังกล่าว และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ฉบับปรับปรุง) โดยสามารถแบ่งได้เป็น ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ๒. การพัฒนาเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร และ ๓. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ฉบับปรับปรุง) สามารถแบ่งได้เป็น ๓ เรื่อง ได้แก่

๑. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีโครงการสำคัญ ๓ โครงการ ได้แก่
  - ๑.๑ โครงการยกระดับการให้บริการของศูนย์บริการร่วม กระทรวงการคลัง
  - ๑.๒ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
  - ๑.๓ โครงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดทำแผน/คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กร
๒. การพัฒนาเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร มีโครงการสำคัญ ๓ โครงการ ได้แก่
  - ๒.๑ โครงการวิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
  - ๒.๒ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
  - ๒.๓ โครงการเสริมสร้างการเป็นองค์กรคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีของกระทรวงการคลัง
๓. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีโครงการสำคัญ ๕ โครงการ ได้แก่
  - ๓.๑ โครงการจัดทำระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)
  - ๓.๒ โครงการติดตั้งระบบเครือข่ายสื่อสารภายในอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง
  - ๓.๓ โครงการพัฒนาระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกระทรวงการคลัง (MOF Data Exchange)
  - ๓.๔ โครงการพัฒนาระบบการพิสูจน์ยืนยันตัวตนสำหรับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่
  - ๓.๕ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศการเงินการคลัง เพื่อรองรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระบบสนับสนุนการฝึกอบรมออนไลน์

## ส่วนที่ ๒

### กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

#### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้นำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

๑. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารมีการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. มีการให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากร
๔. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๖. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ รวมถึงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
๗. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง
๘. มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

#### กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและรายงานผล

#### ๑. การวิเคราะห์องค์กร

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกทั้งด้านบวกและด้านลบที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงนำพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน มากำหนดทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

#### ๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการนำโครงการและกระบวนการภายใต้แผนปฏิบัติการรายปีและโครงการและกระบวนการที่มีผลการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายจากปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และจัดเป็นทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

### ๓. การระบุความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีการระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และด้านบวกและด้านลบ นำมาจัดกลุ่มตามประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

#### ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างแท้จริง

#### ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/ กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ

#### ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการ ดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

#### ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรม สัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

### ๔. การประเมินความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีการประเมินความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมถึงขอบเขตระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เมื่อทำการประเมินแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงหรือจัดลำดับความ รุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน และพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละความเสี่ยงให้ เหมาะสมและยอมรับได้

### การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ ๒๐)
๒	น้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยครั้ง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕	สูงมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งที่เกือบทุกครั้ง (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

### การวิเคราะห์ผลกระทบของความเสียหาย

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ ๒๐)
๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

### แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						



### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๕ - ๑๖	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๑๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๓ - ๔	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑ - ๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้ ๔ วิธีดังนี้

**๕.๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง ต่ำหรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น จากนโยบายรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงนั้นจะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

**๕.๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**๕.๓) การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติ ก็อาจกระจายความเสี่ยงโดยการทำประกันภัยหรือกรณีที่ความเสี่ยงเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ก็จัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

**๕.๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุดยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

### ๖. การติดตามและรายงานผล

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้กำหนดการติดตามผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง แบ่งเป็น ๓ รอบ ได้แก่ รอบ ๖ เดือน รอบ ๙ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน โดยมีรายละเอียด ประกอบด้วย (๑) ความเสี่ยง (๒) แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๓) ระดับความเสี่ยง (๔) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ และ (๕) แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จะจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอปลัดกระทรวงการคลังเพื่อทราบต่อไป

### ส่วนที่ ๓

## แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำโครงการตามแผนปฏิรูปราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ฉบับปรับปรุง) จำนวน ๑๑ โครงการ และโครงการที่มีผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน ๖ โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

ลำดับ	โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
โครงการตามแผนปฏิรูปราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ฉบับปรับปรุง)		
๑	โครงการยกระดับการให้บริการของศูนย์บริการร่วม กระทรวงการคลัง	สำนักตรวจสอบและประเมินผล
๒	โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
๓	โครงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดทำแผน/คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กร	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
๔	โครงการเสริมสร้างการเป็นองค์กรคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีของกระทรวงการคลัง	
๕	โครงการวิเคราะห์อัตราค่าคลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๖	โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
๗	โครงการจัดทำระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)	
๘	โครงการติดตั้งระบบเครือข่ายสื่อสารภายในอาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง	
๙	โครงการพัฒนาระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกระทรวงการคลัง (MOF Data Exchange)	
๑๐	โครงการพัฒนาระบบการพิสูจน์ยืนยันตัวตนสำหรับระบบบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่	
๑๑	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศการเงินการคลัง เพื่อรองรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระบบสนับสนุนการฝึกอบรมออนไลน์	
โครงการที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔		
๑๒	โครงการบริหารระบบงานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	กลุ่มสารนิเทศการคลัง
๑๓	โครงการบริหารจัดการ และเพิ่มศักยภาพผู้ตรวจสอบภายในด้านการตรวจสอบ	กลุ่มตรวจสอบภายใน
๑๔	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานร้องเรียนร้องทุกข์ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	สำนักงานรัฐมนตรี
๑๕	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการเสนอเรื่องต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรีของกระทรวงการคลัง	

หมายเหตุ : ทั้งนี้โครงการในลำดับที่ ๕ และลำดับที่ ๗ (โครงการตามแผนปฏิรูปราชการฯ) เป็นโครงการที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ดังนั้นผลรวมโครงการทั้งหมดมีจำนวน ๑๕ โครงการ

สรุปภาพรวมแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ลำดับ	โครงการ/ กระบวนการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
โครงการตามแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของส.ป.กค. (ฉบับปรับปรุง)						
๑.	โครงการจัดทำระบบ บริหารการเงินการคลัง ภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ ใหม่ (New GFMS Thai)	ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	๑๒	ระบบงานบางส่วนไม่แล้วเสร็จ และมีการเลื่อนการขึ้นระบบฯ ทำให้กระบวนการทำงานเกิด ความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่ ได้วางไว้	๑. จัดให้มีการประชุมหารือร่วมกัน (Regular Meeting) ระหว่างกรมบัญชีกลาง กรมจ. กรุงเทพฯ และ ศทส. เพื่อให้เกิด การบูรณาการและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผน (Steering Committee) ๓. จัดทีมบริหารเพื่อควบคุมการดำเนินงาน และการตัดสินใจ (Command Center)	เป็นโครงการที่มี การบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อเนื่อง จากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔
			๑๒	ทีมงานในโครงการ ขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความ เชี่ยวชาญและประสบการณ์ใน การทำงาน ทำให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างล่าช้า	- จัดหาบุคคลภายนอก(Outsource)ที่ ปรึกษาโครงการ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับระบบ New GFMS Thai เพื่อให้ คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการ ดำเนินงาน รวมถึงแนวทาง ในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่	
			๑๒	แผนงานของโครงการไม่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน บ่อยครั้ง	๑. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของทีมงานและผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ๒. มีการรายงานสถานภาพของแผนงาน/ โครงการ อย่างสม่ำเสมอ ๓. มีการควบคุม กำกับและติดตามแผนงาน/ โครงการอย่างสม่ำเสมอ ๔. จัดทีมบริหารเพื่อควบคุมการดำเนินงาน และการตัดสินใจ	

ลำดับ	โครงการ/ กระบวนงาน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๒.	โครงการวิเคราะห์ อัตรากำลังของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง	สำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๑๐	จัดทำร่างแผนกรอบอัตรากำลัง ของ สป.กค. และ สร.กค. ไม่แล้ว เสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	๑. เร่งรัดติดตามผลการวิเคราะห์ภาระงาน จากหน่วยงานในสังกัด ๒. ให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดกับคณะทำงานฯ ของหน่วยงานในสังกัด ๓. จัดการประชุมคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณา ผลการวิเคราะห์ภาระงานก่อนนำเสนอ คณะกรรมการฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ	เป็นโครงการที่มี การบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อเนื่อง จากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔
๓.	โครงการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ สู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสป.กค.	กลุ่มพัฒนาระบบ บริหาร	๙	การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน จริงตามประเด็นข้อคำถามในแบบ ประเมินสถานะของหน่วยงานใน การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ขาด ความครบถ้วนและไม่ตรงประเด็น	๑ ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนผลการ ดำเนินงานจริงและ feedback จาก คณะกรรมการของสำนักงาน กพร. รวมทั้ง เปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๒ ประสานงานกับคณะทำงานพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ในแต่ละหมวด และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการตอบประเด็น ข้อคำถาม ๓ จัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบ คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐเพื่อพิจารณารายละเอียด การประเมินสถานะของหน่วยงานในการ เป็นระบบราชการ ๔.๐ ของ สป.กค.	-

ลำดับ	โครงการ/ กระบวนการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๔.	โครงการติดตั้งระบบ เครือข่ายสื่อสารภายใน อาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง	ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	๙	ไม่สามารถติดตั้งอุปกรณ์ระบบ เครือข่ายในพื้นที่สำนักงานได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากผลกระทบจากปัจจัย ภายนอกที่ต้องรอผลการ ดำเนินงานของโครงการก่อสร้าง ตกแต่งภายในอาคารแล้วเสร็จ จึงจะสามารถเริ่มดำเนินการ ติดตั้งอุปกรณ์ในโครงการติดตั้ง ระบบเครือข่ายฯ ได้	ปรับแผนการติดตั้งอุปกรณ์ให้รวดเร็วขึ้น โดยประสานผู้รับผิดชอบงานโครงการ ก่อสร้างตกแต่งภายในอาคารฯ อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้ มีความสอดคล้องกัน ในการขอเข้า ดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์คู่ขนานกับงาน ตกแต่งภายใน พื้นที่ส่วนที่ดำเนินการ เรียบร้อยแล้ว โดยไม่ต้องรอนานตกแต่งแล้ว เสร็จทั้งอาคาร	-
๕.	โครงการเสริมสร้างการ เป็นองค์กรคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี ของกระทรวงการคลัง	ศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริต	๘	๑. การสรรหาผู้ที่ได้รับ คัดเลือกเป็นผู้ประพฤติตน ชอบด้วยความซื่อสัตย์จาก หน่วยงานในสังกัดล่าช้า ๒. ข้อมูลของผู้ที่ได้รับคัดเลือก เป็นผู้ประพฤติตนชอบด้วย ความซื่อสัตย์ไม่ถูกต้อง	๑. มีหนังสือถึงหน่วยงาน เพื่อเร่ง ประสานข้อมูลการคัดเลือกบุคลากรกับ หน่วยงานในสังกัด ๒. ตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานใน สังกัด เพื่อยืนยันความถูกต้องใน รายละเอียดของผู้ที่ได้รับคัดเลือก ก่อน นำส่งผลิตได้	-
๖.	โครงการยกระดับการ ให้บริการของศูนย์บริการ ร่วมกระทรวงการคลัง	สำนักตรวจสอบ และประเมินผล	๔	ส่วนราชการบางหน่วยงานไม่ได้ Update ข้อมูลงานบริการให้ เป็นปัจจุบัน	ทำการ monitor งานการให้บริการ ประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์ของส่วน ราชการเป็นระยะ และหากพบกรณีที่ หน่วยงานไม่ Update ข้อมูล ฝ่าย เลขานุการคณะกรรมการศูนย์บริการร่วม กระทรวงการคลังจะได้ประสาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ ต่อไป	-



ลำดับ	โครงการ/ กระบวนการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๗.	โครงการวิเคราะห์ความ เสี่ยงและการจัดทำแผน/ คู่มือการบริหารความ เสี่ยงด้านการทุจริตของ องค์กร	ศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริต	๔	การวิเคราะห์ความเสี่ยงและ จัดทำแผนบริหารความ เสี่ยงด้านการทุจริต มีความล่าช้าไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด	๑. จัดทำแนวทางการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงด้านการทุจริตให้ครอบคลุม ประเด็น/เป้าหมายที่กำหนด ๒. จัดทำระบบพีแอลซี เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการ วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง	-
			๔	บุคลากรในสังกัดกระทรวง การคลังขาดองค์ความรู้ในการ วิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงด้านการ ทุจริต และการรายงานผลตาม แผนบริหารความเสี่ยงด้านการ ทุจริต	๑. จัดทำองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการ บริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของ องค์กรตามแนวทางที่ สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยให้ครอบคลุมหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ๒. จัดทำระบบพีแอลซี เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	
๘.	โครงการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล	ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	๔	ไม่สามารถฝึกอบรมได้ เนื่องจาก ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การ แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-๑๙	ปรับเนื้อหาของหลักสูตรให้มีการฝึก ปฏิบัติน้อยลง เพิ่มเนื้อหาภาคทฤษฎีมาก ขึ้น เพื่อให้สามารถจัดการฝึกอบรมแบบ online ได้	-
๙.	โครงการพัฒนาระบบ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยน ข้อมูลกระทรวงการคลัง (MOF Data Exchange)	ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	๔	ไม่สามารถดำเนินการตรวจรับ โครงการได้ตามระยะเวลาของงาน ๑) เนื่องจากอุปกรณ์ฯ เดิมยกเลิก สายการผลิต และผลกระทบจาก สถานการณ์การระบาดของไวรัส (COVID-๑๙) ทำให้สายการผลิต และการขนส่งจากต่างประเทศมี ความล่าช้ากว่าระยะเวลา ดำเนินการตามปกติ	ขอขยายระยะเวลาการส่งมอบงาน	-

ลำดับ	โครงการ/ กระบวนการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
			๙	๒) เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส (COVID-๑๙) และแนวทางปฏิบัติด้านสาธารณสุขฯ ตามแนวทางมาตรการปลอดภัย (COVID Free Setting) สำหรับการประชุมสัมมนา ทำให้ไม่สามารถจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการได้	ขอขยายระยะเวลาการส่งมอบงาน	-
๑๐.	โครงการพัฒนาระบบการพิสูจน์ยืนยันตัวตนสำหรับระบบบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๔	มีการใช้งานระบบจากผู้ที่ไม่มียุติการใช้งานระบบ New GFMS Thai อย่างแท้จริง	<p>๑. มีการกำหนดนโยบายในการพิสูจน์และยืนยันตัวบุคคลอย่างรัดกุม เช่น การกำหนดจำนวนครั้งในการใส่ Username /Password</p> <p>๒. มีการจัดฝึกอบรมการใช้งานระบบฯ สำหรับระบบ New GFMS Thai เพื่อให้ผู้ใช้งานมีความรู้และความเข้าใจในการใช้งานระบบฯ อย่างถูกต้อง เหมาะสม</p> <p>๓. กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใช้งาน</p> <p>๔. กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำหนดสิทธิหรือแก้ไขสิทธิของผู้ใช้งานอย่างชัดเจน</p>	-

ลำดับ	โครงการ/ กระบวนการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๑๑.	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศการเงินการคลัง เพื่อรองรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและระบบสนับสนุนการฝึกอบรมออนไลน์	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๔	ผู้ใช้งานขาดทักษะ ความรู้และความเข้าใจในการใช้งานระบบฯ อย่างถูกต้อง เหมาะสม	๑. จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้งานระบบฯ แก่ผู้ใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้งานมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเข้าใช้ระบบฯ ๒. จัดทำคู่มือการใช้งาน ๓. จัดทำช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อสอบถามหรือแจ้งปัญหาการใช้งานระบบฯ ๔. จัดให้มีการทำแบบทดสอบทั้งก่อนอบรมและหลังอบรม	-
<b>โครงการที่มีการนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕</b>						
๑๒.	โครงการบริหารระบบงาน และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๑๒	ข่าวสารถูกบิดเบือนจากความเป็นจริง	๑. จัดอบรมหรือจัดทำบทความเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ ๒. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอข้อมูล และจัดทำ Q&A เพื่อให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์แก่ประชาชน ๓. มีการจัดแถลงข่าวและประชุมผ่านออนไลน์ ผ่านโปรแกรมต่าง ๆ อาทิ Zoom/Google Meeting /line ฯลฯ ๔. เผยแพร่ข่าวสารหรือข่าวประชาสัมพันธ์ ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) / โซเชียลมีเดีย (facebook, Instagram, Twitter) รวมไปถึงกลุ่มไลน์ต่าง ๆ	เป็นโครงการที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ลำดับ	โครงการ/ กระบวนการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
			๙	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำสื่อ ล่าช้า และไม่สอดคล้องกับ งานในปัจจุบัน	๑. จัดหาภาพที่ไม่ติดลิขสิทธิ์ เพื่อการ จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ๒. จัดหางบประมาณหรือขอปรับปรุง อุปกรณ์ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ๓. ปรับการใช้ภาษาในการผลิตสื่อให้ ประชาชนเข้าใจได้ง่ายขึ้น	-
			๙	งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร บางปีได้รับจำนวนน้อย ไม่ เพียงพอต่อการเบิกจ่ายทั้งปี	จัดทำรายการกันเงินงบประมาณที่ได้รับ และเบิกจ่ายตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ที่มี การเบิกจ่ายเงินไว้ให้ทราบตัวเลขเงิน คงเหลือทุกเดือน	-
๑๓.	โครงการบริหารจัดการ และเพิ่มศักยภาพผู้ ตรวจสอบภายในด้านการ ตรวจสอบ	กลุ่มตรวจสอบ ภายใน	๙	ผู้ตรวจสอบภายในยังมีทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ด้านการตรวจสอบ และวิธีการ เขียน รายงานการตรวจสอบ เสนอปลัดกระทรวง การคลัง	๑. จัดส่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการ ตรวจสอบภายในเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการ ตรวจสอบภายใน ตามหลักสูตรของ กรมบัญชีกลาง ๒. เสริมสร้างทักษะ ความชำนาญใน การปฏิบัติงานตรวจสอบ ด้วยการลงมือ ปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง บุคลากรไปด้วยกัน ๓. หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ควบคุมการปฏิบัติงาน และติดตามผล การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่ได้รับ มอบหมายอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผลการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ที่กำหนดไว้	เป็นโครงการที่มี การบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อเนื่อง จากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ลำดับ	โครงการ/ กระบวนการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับ ความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๑๔.	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานร้องเรียน ร้องทุกข์ของสำนักงาน รัฐมนตรีกระทรวงการคลัง	สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๕	สร.กค. ไม่ได้รับทราบผลพิจารณา ดำเนินการของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ เพื่อรายงานให้ ผู้บริหารทราบ หรือเพื่อแจ้งให้ผู้ ร้องทราบ	๑. กำหนดแนวทางติดตามผลการ พิจารณาและมอบหมายผู้รับผิดชอบใน การติดตามผล ๒. ทหาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สร.กค. สปก. สตป. และ ศทส.) เพื่อเปิดสิทธิ เพื่อ ให้เจ้าหน้าที่ เข้าถึงผลพิจารณา ดำเนินการในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ สป.กค.	เป็นโครงการที่มี การบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อเนื่อง จากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔
๑๕.	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในการ เสนอเรื่องต่อที่ประชุม คณะรัฐมนตรีของ กระทรวงการคลัง	สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๕	๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการ เสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ไม่ เข้าใจและขาดองค์ความรู้ด้าน กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และขั้นตอนในการเสนอเรื่องต่อ ที่ประชุม ครม. อาจทำให้งาน เกิดความล่าช้าและไม่ถูกต้อง ๒. ขั้นตอนการเสนอเรื่องต่อที่ ประชุม ครม. มีการเปลี่ยนแปลง บ่อยตามสถานการณ์ การแพร่ ระบาดของโรคโควิด-๑๙	๑. เผยแพร่องค์ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ ในการเสนอเรื่องต่อที่ ประชุม ครม. ผ่านกลุ่มไลน์ผู้ประสานงาน ครม. ของหน่วยงานในสังกัด กค. และ เว็บไซต์สำนักงานรัฐมนตรี ๒. ให้คำปรึกษาที่ชัดเจนและประสานงาน การเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. โดยเร่งด่วน ๓. กำกับเส้นทางการเสนอเรื่องให้เป็นไป ตามระเบียบงานสารบรรณอย่างใกล้ชิด ๔. ติดตามและอัปเดตข้อมูลข่าวสารและ กระบวนการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ตลอดเวลา	เป็นโครงการที่มี การบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อเนื่อง จากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔



**แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕**

**สำนักตรวจสอบและประเมินผล**

โครงการ : โครงการยกระดับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงการคลัง.....

ตัวชี้วัด : มีระบบเทคโนโลยีในการให้บริการประชาชน เพื่อติดต่อสอบถามข้อมูล หรือติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกระทรวงการคลัง

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
ทบทวนภารกิจและงานบริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงการคลังให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ส่วนราชการบางหน่วยอาจไม่ได้ Update ข้อมูลงานบริการให้เป็นปัจจุบัน	O	๒	๒	๔	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	ทำการ monitor งานการให้บริการประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการเป็นระยะ และหากพบกรณีที่หน่วยงานไม่ Update ข้อมูลฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการศูนย์บริการร่วมกระทรวงการคลังจะได้ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ก.ย. ๖๕	จำนวนงานบริการที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับศูนย์บริการร่วมฯ (๑๓ งานบริการ)	-

**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร**

โครงการ : ..พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....

ตัวชี้วัด : ..คะแนนการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ ๔.๐ เพิ่มขึ้น ๒% จากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
การจัดทำข้อมูล สำหรับการประเมิน สถานะของหน่วยงาน ในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐	การรวบรวมข้อมูล ผลการดำเนินงาน จริงตามประเด็นข้อ คำถามในแบบประเมิน สถานะของหน่วยงาน ในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ขาด ความครบถ้วนและ ไม่ตรงประเด็น	○	๓	๓	๙	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑ ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน ผลการดำเนินงานจริงและ feedback จากคณะกรรมการ ของสำนักงาน กพร. รวมทั้ง เปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๒ ประสานงานกับคณะทำงาน พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (Working Team) ในแต่ละหมวด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการตอบประเด็นข้อคำถาม ๓ จัดประชุมคณะกรรมการ พัฒนาระบบคณะกรรมการ ติดตามและกำกับดูแลการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพิจารณารายละเอียด การประเมินสถานะของ หน่วยงานในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ของ สป.กค.	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	<b>เป้าหมายของกิจกรรม</b> ๑.มีผลการประเมินสถานะ การเป็นระบบราชการ ๔.๐ เพิ่ม ขึ้น ๒ % จาก ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ <b>ผลลัพธ์</b> ๑.สำนักงานปลัดกระทรวง การคลังมี ระบบการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยบรรลุตามเกณฑ์ มาตรฐานการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐และเกณฑ์การ ปฏิบัติราชการต่าง ๆ ตาม แนวทางที่สำนักงาน ก.พร. กำหนด ๒. ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวง การคลัง และสำนักงาน รัฐมนตรีกระทรวงการคลัง	-

**ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต**

โครงการ : การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดทำแผน/คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กร

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกระทรวงการคลัง

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงด้านการ ทุจริตของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจใน สังกัดกระทรวง การคลัง	การวิเคราะห์ความ เสี่ยงและจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง ด้านการทุจริต มี ความล่าช้าไม่เป็นไป ตามระยะเวลาที่ กำหนด	○	๒	๒	๔	ยอมรับความเสี่ยง	๑. จัดทำแนวทางการ จัดทำแผนบริหารความ เสี่ยงด้านการทุจริตให้ ครอบคลุมประเด็น/ เป้าหมายที่กำหนด ๒. จัดทำระบบที่เสี่ยงเพื่อ ให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการ วิเคราะห์ความเสี่ยงและ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ก.ย. ๖๕	สามารถจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง ด้านการทุจริตของ ส่วนราชการและ รัฐวิสาหกิจในสังกัด กระทรวงการคลังได้ ตามกำหนดระยะเวลา	-
จัดทำองค์ความรู้ เกี่ยวกับแนวทาง การบริหารความ เสี่ยงด้านการทุจริต ขององค์กรแก่ บุคลากรในสังกัด กระทรวงการคลัง	บุคลากรในสังกัด กระทรวงการคลัง ขาดองค์ความรู้ใน การวิเคราะห์ความ เสี่ยง การจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง ด้านการทุจริต และ การรายงานผลตาม แผนบริหารความ เสี่ยงด้านการทุจริต	○	๒	๒	๔	ยอมรับความเสี่ยง	๑. จัดทำองค์ความรู้ที่ เกี่ยวกับแนวทาง การบริหารความ เสี่ยง ด้านการทุจริตของ องค์กรตามแนวทางที่ สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยให้ครอบคลุมหน่วยงาน ราชการ และรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงการคลัง ๒. จัดทำระบบที่เสี่ยง เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะ แก่ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ก.ย. ๖๕	บุคลากรในสังกัด กระทรวงการคลังมี ความรู้ความเข้าใจใน การจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงด้านการ ทุจริต และรายงาน ผลการดำเนินการได้ อย่างถูกต้องครบถ้วน	-

โครงการ : เสริมสร้างการเป็น องค์กรคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีของกระทรวงการคลัง.....

ตัวชี้วัด : ความสำเร็จของการดำเนินงานจัดโครงการพืชมอบโล่ “ผู้ประพฤติปฏิบัติตนชอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต” กระทรวงการคลัง.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
จัดโครงการพืชมอบ โล่ผู้ได้รับคัดเลือก “ผู้ประพฤติปฏิบัติ ตนชอบด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต” กระทรวงการคลัง ในงานวันสถาปนา กระทรวงการคลัง	๑. การสรรหาผู้ที่ ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ ประพฤติตนชอบ ด้วยความซื่อสัตย์ จากหน่วยงานใน สังกัดล่าช้า ๒. ข้อมูลของผู้ที่ ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ ประพฤติตนชอบ ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ถูกต้อง	๐	๒	๔	๘	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. มีหนังสือถึงหน่วยงาน เพื่อเร่งประสานข้อมูล การคัดเลือกบุคลากร กับหน่วยงานในสังกัด ๒. ตรวจสอบข้อมูลกับ หน่วยงานในสังกัด เพื่อ ยืนยันความถูกต้องใน รายละเอียดของผู้ที่ ได้รับคัดเลือก ก่อน นำส่งผลิตโล่	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ มิ.ย. ๖๕	มีพิธีการมอบโล่และ ใบประกาศเกียรติคุณ ให้แก่ผู้ประพฤติปฏิบัติ ตนชอบด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต ในงาน วันสถาปนากระทรวง การคลัง	๓๗,๘๐๐.-

**สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล**

โครงการ : .....วิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....

ตัวชี้วัด : .....ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการวิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
วิเคราะห์อัตรากำลัง ของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	จัดทำร่างแผนกรอบ อัตรากำลังของ สป.กค. และ สร.กค. ไม่แล้วเสร็จภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	○	๕	๒	๑๐	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. เร่งรัดติดตามผลการ วิเคราะห์ภาระงานจาก หน่วยงานในสังกัด ๒. ให้คำปรึกษาอย่าง ใกล้ชิดกับคณะทำงานฯ ของหน่วยงานในสังกัด ๓. จัดการประชุม คณะทำงานฯ เพื่อ พิจารณาผลการวิเคราะห์ ภาระงานก่อนนำเสนอ คณะกรรมการฯ เพื่อให้ ความเห็นชอบ	๑ ต.ค. ๖๔- ๓๐ ก.ย. ๖๕	แผนกรอบอัตรากำลัง ของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	-



ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

โครงการ : .....พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....

ตัวชี้วัด : .....จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมาย.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
การดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากร ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ไม่สามารถฝึกอบรมได้ เนื่องจากผลกระทบ จากปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุม ได้ เช่น การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโควิด-๑๙	O	๑	๔	๔	การลด/การ ควบคุม	ปรับเนื้อหาหลักสูตร ให้มีการฝึกปฏิบัติน้อยลง เพิ่มเนื้อหาภาคทฤษฎี มากขึ้น เพื่อให้สามารถ จัดการฝึกอบรมแบบ online ได้	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	บุคลากรสามารถเข้า รับการฝึกอบรมได้	๒๗๕,๑๐๐.-

โครงการ : การจัดทำระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai).....

ตัวชี้วัด : .....ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai).....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
๑. จัดให้มีการประชุมติดตามงานอย่างสม่ำเสมอและมีผู้บริหารเข้าร่วมในการประชุมทุกครั้ง เพื่อช่วยในการตัดสินใจ วางแผน แก้ไขปัญหา ควบคุม และติดตามงานให้เป็นไปตามแผน	ระบบงานบางส่วนไม่แล้วเสร็จ มีการเลื่อนการขึ้นระบบฯ ทำให้กระบวนการทำงานเกิดความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้	S	๓	๔	๑๒	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. จัดให้มีการประชุมหารือร่วมกัน (Regular Meeting) ระหว่างกรมบัญชีกลาง บมจ. กรุงไทย และ ศทส. เพื่อให้เกิดการบูรณาการและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน (Steering Committee) ๓. จัดทีมบริหารเพื่อควบคุมการดำเนินงานและการตัดสินใจ (Command Center)	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ก.ย. ๖๕	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน	๘๑๗,๕๐๐,๐๐๐.-

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
๒. การนำร่องใช้ งาน ทดสอบระบบ และประเมินผล การใช้งานอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้ ทีมงานในโครงการ ให้มีความรู้ ความ เชี่ยวชาญและมี ประสบการณ์ในการ ทำงานเกี่ยวกับ ระบบ New GFMS Thai	ทีมงานในโครงการ ขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ในการทำงาน ทำให้ การดำเนินงาน เป็นไปอย่างล่าช้า	○	๓	๔	๑๒	การถ่ายโอน ความเสี่ยง/ กระจายความเสี่ยง	จัดหาบุคคลภายนอก (Outsource) ที่ปรึกษา โครงการ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ระบบ New GFMS Thai เพื่อให้คำปรึกษาและ ข้อเสนอแนะในการ ดำเนินงาน รวมถึง แนวทางในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อย่างทันท่วงที	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ก.ย. ๖๕	ทีมงานในโครงการ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในการแก้ไขปัญหา ทำให้การดำเนินงาน เป็นไปตามแผน	๘๑๗,๕๐๐,๐๐๐.-
๓. การจัดทำแผน การทดสอบระบบ งาน	แผนงานของโครงการ ไม่ชัดเจน มีการปรับ เปลี่ยนแผนงาน บ่อยครั้ง	○	๓	๔	๑๒	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของ ทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง ให้ชัดเจน ๒. มีการรายงานสถานะภาพ ของแผนงาน/โครงการ อย่างสม่ำเสมอ ๓. มีการควบคุมกำกับ และติดตามแผนงาน/ โครงการอย่างสม่ำเสมอ ๔. จัดทีมบริหารเพื่อ ควบคุมการดำเนินงาน และการตัดสินใจ	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ต.ค ๖๕	การดำเนินงานเป็นไป ตามแผน	๘๑๗,๕๐๐,๐๐๐.-

โครงการ : ...โครงการติดตั้งระบบเครือข่ายสื่อสารภายในอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง.....  
ตัวชี้วัด : .....ระดับความสำเร็จในการจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์ในโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
การติดตั้งอุปกรณ์ระบบเครือข่ายภายในอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง	ไม่สามารถติดตั้งอุปกรณ์ระบบเครือข่ายในพื้นที่สำนักงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดเนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ต้องรอผลการดำเนินงานของโครงการก่อสร้าง ตกแต่งภายในอาคารแล้วเสร็จจึงจะสามารถเริ่มดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์ในโครงการติดตั้งระบบเครือข่ายฯ ได้	○	๓	๓	๙	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	ปรับแผนการติดตั้งอุปกรณ์ให้รวดเร็วขึ้นโดยประสานผู้รับผิดชอบงานโครงการก่อสร้าง ตกแต่งภายในอาคารฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกันในการขอเข้าดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์ คู่ขนานกับงานตกแต่งภายใน พื้นที่ส่วนที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว โดยไม่ต้องรอกอง ตกแต่งแล้วเสร็จทั้งอาคาร	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ก.ย. ๖๕	ติดตั้งอุปกรณ์ระบบเครือข่ายแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๖๓,๗๖๔,๐๐๐.-

โครงการ : พัฒนาระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกระทรวงการคลัง (MOF Data Exchange).....

ตัวชี้วัด : .....ระดับความสำเร็จในการจัดทำโครงการพัฒนาระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกระทรวงการคลัง (MOF Data Exchange).....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
การตรวจรับ โครงการ	ไม่สามารถดำเนินการตรวจรับ โครงการฯ ได้ตามระยะเวลา ส่งมอบงาน ๑. เนื่องจากอุปกรณ์ฯ เดิม ยกเลิกสายการผลิตและ ผลกระทบจากสถานการณ์ การระบาดของไวรัส (COVID-๑๙) ทำให้ สายการผลิตและการ ขนส่งจากต่างประเทศมี ความล่าช้ากว่าระยะเวลา ดำเนินการตามปกติ	○	๒	๒	๔	ยอมรับความ เสี่ยง	ขอขยายระยะเวลาการ ส่งมอบงาน	๘ เดือน	สามารถตรวจรับงาน ตรงตามระยะเวลา	-
	(๒) เนื่องจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของไวรัส (COVID-๑๙) และแนวทาง ปฏิบัติด้านสาธารณสุขฯ ตามแนวทางมาตรการ ปลอดภัย (COVID Free Setting) สำหรับการ ประชุม สัมมนา ทำให้ไม่ สามารถจัด การประชุมเชิงปฏิบัติการได้	○	๓	๓	๙	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	ขอขยายระยะเวลาการ ส่งมอบงาน	๘ เดือน	สามารถตรวจรับงาน ตรงตามระยะเวลา	-

โครงการ : การพัฒนาระบบการพิสูจน์ยืนยันตัวตน สำหรับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai).....

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนสำหรับระบบ New GFMS Thai.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
๑. ออกแบบระบบ ให้มีความมั่นคง ปลอดภัยและมีระดับ ความเชื่อมั่นสูง ๒. มีการพัฒนาและ ทดสอบระบบอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้ ระบบมีความมั่นคง ปลอดภัยจากผู้ไม่ ประสงค์ดี	มีการใช้งาน ระบบจากผู้ที่ไม่ มีสิทธิใช้งานระบบ New GFMS Thai อย่างแท้จริง	๐	๒	๒	๔	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. มีการกำหนดนโยบาย ในการพิสูจน์และยืนยัน ตัวบุคคลอย่างรัดกุม เช่น การกำหนดจำนวนครั้ง ในการใส่ Username /Password ๒. มีการจัดฝึกอบรม การใช้งานระบบฯ สำหรับระบบ New GFMS Thai เพื่อให้ ผู้ใช้งานมีความรู้และ ความเข้าใจในการใช้ งานระบบฯ อย่างถูกต้อง เหมาะสม ๓. กำหนดสิทธิในการ เข้าถึงข้อมูลให้เหมาะสม กับหน้าที่และความ รับผิดชอบของผู้ใช้งาน ๔. กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการกำหนดสิทธิหรือ แก้ไขสิทธิของผู้ใช้งาน อย่างชัดเจน	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๑ ส.ค. ๖๕	๑. สามารถป้องกันการ การใช้งานระบบ New GFMS Thai จากผู้ที่ไม่มีความ สิทธิใช้งาน ๒. ระบบฯ มีความ มั่นคงปลอดภัยมี ระดับความเชื่อมั่นสูง และสามารถรองรับ การใช้งานทั่วประเทศ ในอนาคตได้	๙๐,๐๐๐,๐๐๐.-

โครงการ : ...การเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศการเงินการคลังเพื่อรองรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและระบบสนับสนุนการฝึกอบรมออนไลน์.....  
ตัวชี้วัด : ...ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ (e-Learning Platform).....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
๑. วิเคราะห์และ ออกแบบระบบ ให้ เกิดประสิทธิภาพ แก่ผู้ใช้งานมากที่สุด ๒. พัฒนาและทดสอบ ระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ทราบถึง ปัญหา การใช้งาน ระบบฯ และสามารถ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อไปได้	ผู้ใช้งานขาดทักษะ ความรู้และความ เข้าใจในการใช้งาน ระบบฯ อย่าง ถูกต้องเหมาะสม	○	๒	๒	๔	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑.จัดให้มีการฝึกอบรม การใช้งานระบบฯ แก่ ผู้ใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้งาน มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเข้าใช้ระบบฯ ๒.จัดทำคู่มือการใช้งาน ๓.จัดทำช่องทางติดต่อ สื่อสาร เพื่อสอบถามหรือ แจ้งปัญหาการใช้งานระบบฯ ๔. จัดให้มีการทำแบบ ทดสอบทั้งก่อนอบรม และหลังอบรม	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ มิ.ย. ๖๕	ผู้ใช้งานมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการเข้า ใช้งานระบบฯ อย่าง ถูกต้อง เหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ มากที่สุด	๓๓,๖๕๖,๐๐๐.-

**กลุ่มสารนิเทศการคลัง**

โครงการ : .....โครงการบริหารระบบงานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์.....

ตัวชี้วัด : .....ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเจ้าหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มสารนิเทศการคลัง.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์หลัง การจัดการความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
๑. อบรมหรือให้ ข้อมูลข่าวสาร ทางออนไลน์อย่าง ต่อเนื่อง	ข่าวสารถูกบิดเบือน จากความเป็นจริง	○	๓	๔	๑๒	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. จัดอบรมหรือจัดทำ บทความเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานด้านการ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ออนไลน์ ๒. ประสานหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อขอข้อมูล และ จัดทำ Q&A เพื่อให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชน ๓. มีการจัดแถลงข่าว และประชุมผ่านออนไลน์ ผ่านโปรแกรมต่าง ๆ อาทิ Zoom/Google Meeting /line ฯลฯ ๔. เผยแพร่ข่าวสารหรือ ข่าวประชาสัมพันธ์ ผ่าน จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) /โซเชียลมีเดีย (facebook, Instagram, Twitter) รวมไปถึงกลุ่ม ไลน์ต่าง ๆ	๑ ต.ค. ๖๔- ๓๐ ก.ย. ๖๕	๑. บุคลากรด้านการ ประชาสัมพันธ์ได้ เสริม ทักษะ เพิ่มความรู้ด้าน การประชาสัมพันธ์ เพื่อ นำไปพัฒนางานให้เท่า ทันโลก ๒. สามารถตอบคำถาม ประชาชนผ่านสื่อต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ผ่าน เพจ สถานีข่าวกระทรวง การคลัง เพื่อป้องกัน การเกิดข่าวสารที่บิดเบือน จากความเป็นจริง ๓. เผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ ทำให้เกิดความสะดวก และป้องกันการแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัส โคโรนา ๒๐๑๙	-



กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์หลัง การจัดการความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
๒. การจัดทำสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำสื่อล่าช้าและไม่สอดคล้องกับงานในปัจจุบัน	O	๓	๓	๙	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. จัดหาภาพที่ไม่ติดลิขสิทธิ์ เพื่อการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ๒. จัดหางบประมาณหรือขอปรับปรุงอุปกรณ์ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ๓. ปรับการใช้ภาษาในการผลิตสื่อให้ประชาชนเข้าใจได้ง่ายขึ้น	๑ ต.ค. ๖๔- ๓๐ ก.ย. ๖๕	๑. ได้ภาพที่ไม่ติดลิขสิทธิ์ แต่อาจจะไม่มี ความหลากหลายและ ทำให้การผลิตสื่อไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ๒. อุปกรณ์สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ ๓. ประชาชนเข้าใจสารที่ต้องการสื่อสารได้ง่ายขึ้น เกิดความคลาดเคลื่อนในข้อมูลน้อยลง	-
๓. การบริหารจัดการค่าทำการนอกเวลาราชการ	งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรบางปีได้รับจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการเบิกจ่ายทั้งปี	F	๓	๓	๙	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำรายการกันเงินงบประมาณที่ได้รับและเบิกจ่ายตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ที่มีการเบิกจ่ายเงินไว้ให้ทราบตัวเลขเงินคงเหลือทุกเดือน	๑ ต.ค. ๖๔- ๓๐ ก.ย. ๖๕	ทำให้ทราบว่าในแต่ละเดือนได้เบิกจ่ายค่าทำการนอกเวลาไปแล้วเท่าไร และมียอดคงเหลือเท่าไร เป็นต้น	๗๐๐๐.-

**กลุ่มตรวจสอบภายใน**

โครงการ : .....การบริหารจัดการ และเพิ่มศักยภาพผู้ตรวจสอบภายในด้านการตรวจสอบ.....  
ตัวชี้วัด : .....ร้อยละของจำนวนงานตรวจสอบที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนการตรวจสอบประจำปี.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
๑. ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ กตท. มีแผนดำเนินการ จัดส่งบุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้านการ ตรวจสอบภายในเข้า รับการอบรมแบบ ออนไลน์ตามหลักสูตร ของกรมบัญชีกลาง ๒. ศึกษา และเรียนรู้ งานตรวจสอบ โดย การไปปฏิบัติงาน ภาคสนาม และลงมือ ปฏิบัติงานจริง รวมถึง การแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้ง ศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ที่ออกใหม่ และที่ เกี่ยวข้อง ที่จะใช้ใน เรื่องที่ต้อง ตรวจสอบ ตามแผนการตรวจสอบ	ผู้ตรวจสอบ ภายในยังมีทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ ไม่เพียงพอในการ ปฏิบัติงานด้าน การตรวจสอบ และวิธีการเขียน รายงานการตรวจสอบ เสนอปลัดกระทรวง การคลัง	๐	๓	๓	๙	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. จัดส่งบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้านการตรวจสอบภายใน เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาความรู้ และทักษะ ด้านการตรวจสอบภายใน ตามหลักสูตรของ กรมบัญชีกลาง ๒. เสริมสร้างทักษะ ความ ชำนาญในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ด้วยการลงมือ ปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากรไปด้วยกัน ๓. หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบ ภายในควบคุมการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในที่ได้รับ มอบหมายอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ที่กำหนดไว้	๑ ต.ค. ๖๔ – ๓๐ ก.ย. ๖๕	สามารถดำเนินการ ตรวจสอบได้ครบทุก เรื่อง ตามแผนการ ตรวจสอบประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	-

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
เพื่อให้ได้มีการ Update ข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ ก่อนการ ดำเนินการตรวจสอบ ๓. ควบคุมและติดตาม การปฏิบัติงานของ บุคลากรตรวจสอบ ภายใน ทุกขั้นตอน เช่น การส่งหนังสือ แจ้งเข้าตรวจ การสรุป ใบบริบทราบ ผลการ ตรวจสอบ การจัดส่ง ใบบริบทราบสรุปผล การตรวจสอบให้ หน่วยรับตรวจ การ สรุปผล การตรวจสอบ เพื่อเสนอปลัดกระทรวง การคลัง จัดส่งสรุปผล การตรวจสอบ พร้อม ทั้งข้อเสนอแนะ ที่ได้รับ ความเห็นชอบจาก ปลัดกระทรวงให้ หน่วยรับตรวจรับทราบ และปฏิบัติตาม										-

**สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง**

โครงการ : .....เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานร้องเรียนร้องทุกข์ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง.....

ตัวชี้วัด : .....ระดับความสำเร็จในการดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์จากหน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์หลัง การจัดการความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
ดำเนินการเพื่อทราบ ผลการพิจารณา ดำเนินการเรื่อง ร้องเรียนร้องทุกข์ จากหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	สร.กค. ไม่ได้รับทราบ ผลพิจารณาดำเนินการ ของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ เพื่อ รายงานให้ผู้บริหาร ทราบ หรือเพื่อแจ้ง ให้ผู้ร้องทราบ	○	๕	๑	๕	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. กำหนดแนวทางติดตาม ผลการพิจารณาและ มอบหมายผู้รับผิดชอบ ในการติดตามผล ๒. หากมีหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง (สร.กค. สบก. สตป. และ ศทส.) เพื่อเปิดสิทธิ เพื่อให้ เจ้าหน้าที่เข้าถึงผล พิจารณาดำเนินการ ในระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ สบ.กค.	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	ผู้รับผิดชอบเรื่อง สามารถติดตามผล การพิจารณาดำเนินการ ของหน่วยงานผู้รับผิดชอบ เพื่อรายงานผู้บริหารทราบ หรือแจ้งผู้ร้องทราบ	-

โครงการ : ...เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการเสนอเรื่องต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรีของกระทรวงการคลัง.....

ตัวชี้วัด : ...ระดับความสำเร็จในการเสนอเรื่องต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
การเสนอเรื่องต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรีของกระทรวงการคลัง	๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ไม่เข้าใจและขาดองค์ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. อาจทำให้งานเกิดความล่าช้าและไม่ถูกต้อง ๒. ขั้นตอนการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยตามสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙	C	๑	๕	๕	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. เผยแพร่องค์ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ผ่าน กลุ่มไลน์ผู้ประสานงาน ครม. ของหน่วยงานในสังกัด กค. และเว็บไซต์สำนักงานรัฐมนตรี ๒. ให้คำปรึกษาที่ชัดเจนและประสานงานการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. โดยเร่งด่วน ๓. กำกับเส้นทางการเสนอเรื่องให้เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณอย่างใกล้ชิด ๔. ติดตามและอัปเดตข้อมูลข่าวสารและกระบวนการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ตลอดเวลา	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	๑. หน่วยงานในสังกัด กค. สามารถเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ได้ทันตามกำหนดเวลา ๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. เพิ่มขึ้น ๓. การจัดให้มีกลุ่มไลน์ผู้ประสานงานของหน่วยงานในสังกัด กค. ช่วยให้ผู้สื่อสารกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ครม. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-

**ภาคผนวก**

# แบบฟอร์ม

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

โครงการ : .....

ตัวชี้วัด : .....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : .....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					

ผู้ประสานงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

เบอร์ติดต่อ.....

### คำอธิบายแบบรายงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (Risk Type)	คำอธิบาย
๑. Strategic ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร
๒. Operational ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	เกิดจากขั้นตอน/กระบวนการ/อุปกรณ์หรือทรัพยากรมนุษย์/เทคโนโลยี เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการ
๓. Financial ความเสี่ยงด้านการเงิน	เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ
๔. Compliance ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ระดับ Likelihood Level (L)	โอกาสที่จะเกิด*	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น
๒	น้อย	มีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยมาก
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นบางครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาก
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นสูงมาก

ระดับ Impact Level (I)	ผลกระทบที่จะเกิด*	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย
๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร
๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก
๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบที่จะเกิด หมายถึง ผลกระทบที่อาจทำให้โครงการไม่บรรลุตามเป้าหมาย

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)					

ระดับความเสี่ยง (R) = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)		
ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	คำอธิบาย
ต่ำ	๑ - ๔	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง	๕ - ๙	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้มีความเสี่ยงเพิ่ม
สูง	๑๐ - ๑๕	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	๑๖ - ๒๕	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง	คำอธิบาย
ยอมรับความเสี่ยง	เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ สามารถยอมรับได้ และไม่ต้องมีการบริหารความเสี่ยง
การลด/ควบคุมความเสี่ยง	เป็นการปรับระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การมีกิจกรรมอบรม/การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน/การมีโครงการควบคุม
การถ่ายโอนความเสี่ยง/กระจายความเสี่ยง	เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยง หรือกระจายความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอก(Outsource)/จ้างที่ปรึกษา
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก โดยอาจมีการตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง



# แบบฟอร์ม

การติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบ ..... เดือน

โครงการ : .....

ตัวชี้วัด : .....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : .....

โครงการ	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง				ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่	แนวทางการจัดการความ เสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
			ก่อนการจัดการความ เสี่ยงฯ		หลังการจัดการความ เสี่ยงฯ			
			คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ		
ผลการดำเนินงานของ กิจกรรมโครงการ								
ปัญหา/อุปสรรค								

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

เบอร์ติดต่อ.....



คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ที่ **๒๓๙** / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

อนุสนธิคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่ ๑๑๗๓/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อกำหนดนโยบาย กำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง รวมทั้งจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการในเรื่องที่คณะกรรมการเห็นสมควร นั้น

เนื่องจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่ ๑๑๗๓/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๒ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ขึ้นใหม่ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ดังนี้

**องค์ประกอบ**

- |   |                  |
|---|------------------|
| ๑. รองปลัดกระทรวงการคลัง ด้านบริหาร               | ประธานกรรมการ    |
| ๒. ผู้ช่วยปลัดกระทรวงการคลัง                      | รองประธานกรรมการ |
| ๓. หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง         | กรรมการ          |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง                     | กรรมการ          |
| ๕. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | กรรมการ          |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบและประเมินผล            | กรรมการ          |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์            | กรรมการ          |
| ๘. ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล            | กรรมการ          |
| ๙. ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย                         | กรรมการ          |

๑๐. ผู้อำนวยการ...

- |  |                     |
|--|---------------------|
| ๑๐. ผู้อำนวยการกลุ่มสารนิเทศการคลัง  | กรรมการ             |
| ๑๑. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ<br>ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต | กรรมการ             |
| ๑๒. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๓. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ<br>กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร            | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

**อำนาจหน้าที่**

- ๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อให้ดำเนินการในเรื่องที่คณะกรรมการเห็นสมควร
- ๖) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

๙๐

(นายกฤษฎา จินะวิจารณ์)  
ปลัดกระทรวงการคลัง



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓

กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายรินทร์ กัลยาณมิตร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง  
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 ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว 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 รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

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





## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (๔) องค์กรมหาชน
- (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

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ







๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

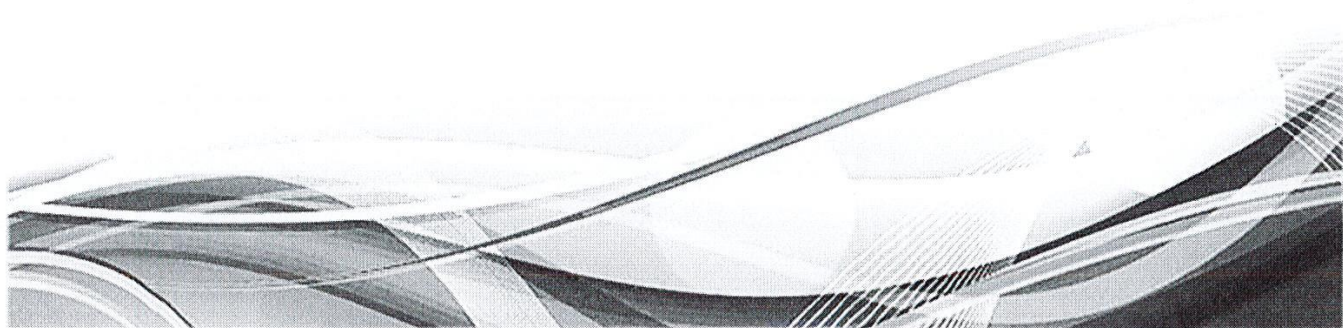
๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





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

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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





ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๓๖



กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

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

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

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

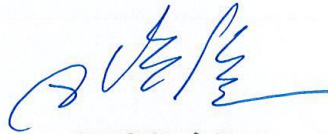
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง [www.cgd.go.th](http://www.cgd.go.th) หัวข้อ  
เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหาร  
จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โพธิยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน  
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
เรื่อง  
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง  
กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔





## คำนำ

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

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการ บริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔





## สารบัญ

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



สารบัญ

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

เอกสารอ้างอิง



## หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

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

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

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

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

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน





### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

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

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



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

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

#### การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

#### การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

#### การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม





#### การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

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

#### การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

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

#### การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

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



## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

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

### การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

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

### การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

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

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย





### การระบุความเสี่ยง

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

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยง เดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

### การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

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

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

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





### การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ
๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอด เป็นต้น
๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น
๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



#### การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### การสื่อสารและการรายงาน

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

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



ภาคผนวก  
ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง





### นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

#### ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

#### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

#### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

#### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มี การบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



### การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

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

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

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

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

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

ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)

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



คำอธิบาย



เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง  
ด้านผลกระทบ

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



ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๕๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



คำอธิบาย



ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

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



ข้อมูลภายใน

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสียหาย

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



ตัวอย่าง

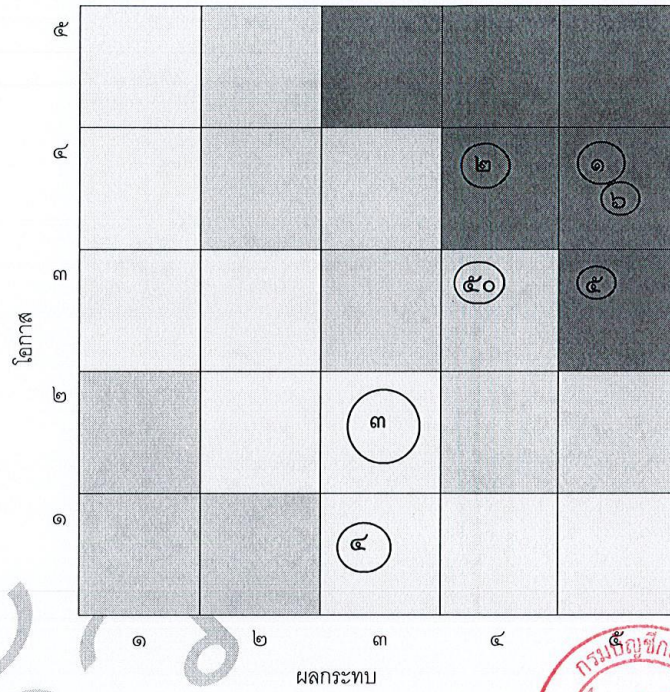
การให้คะแนนความเสี่ยง

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



### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง<sup>๑</sup>

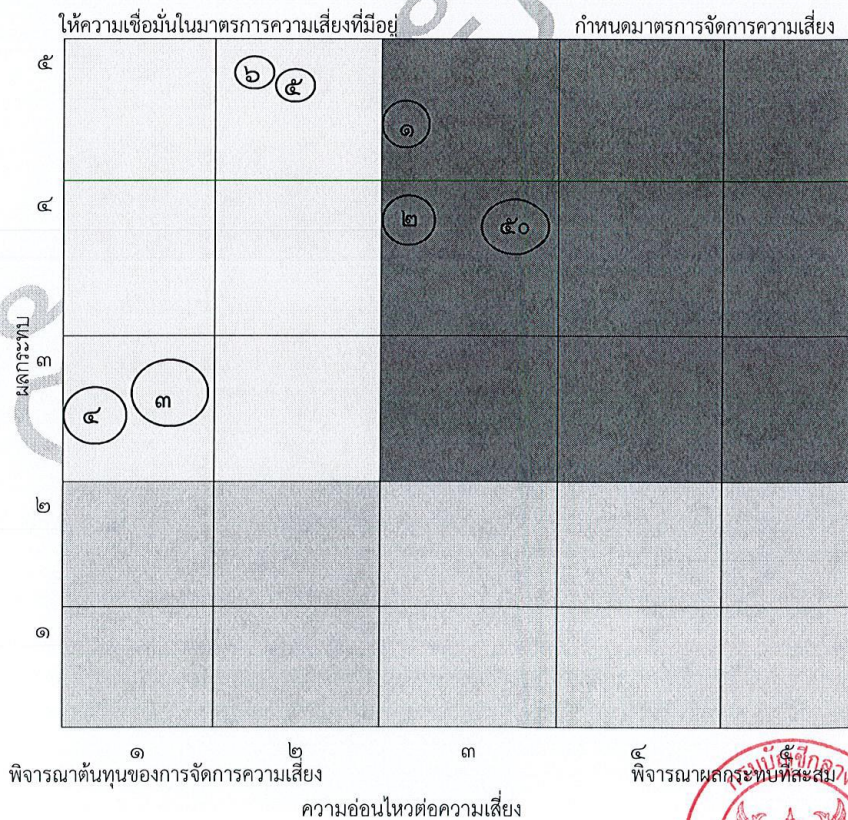


<sup>๑</sup> Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖



การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart<sup>๒</sup> จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



<sup>๒</sup> Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๖. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๗



**แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

**รหัสความเสี่ยง : ๑**

**ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว**

**ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร**

**เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....**

**วิธีจัดการความเสี่ยง**

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

**ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ**

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

**วิธีการติดตามและการรายงาน**

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



## เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐\\_Framework\\_for\\_Management\\_of\\_Risk\\_in\\_Govt\\_final\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf)

