

แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงนับเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก ผลกระทบในเชิงบวกและลบ การจัดการความเสี่ยงอย่างมีระบบและประสิทธิภาพจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ในเชิงลบ ขณะเดียวกันก็สามารถเตรียมการเพื่อแสวงหาโอกาสหรือเกาะกุ่มประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างเหมาะสม อันจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยยึดถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น ทั้งในรูปของ "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒" และ "แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร" ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานภาครัฐในการนำไปประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ในการนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง จึงได้ร่วมกันจัดทำ "แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗" โดยยึดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรมาเป็นกรอบในการดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสามารถนำแผนดังกล่าวไปปรับใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม อันจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
มิถุนายน ๒๕๖๗

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ	
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๑
๓. เป้าหมาย	๑-๒
๔. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
๕. นิยามศัพท์	๒
๖. ข้อมูลพื้นฐาน	๒-๓
ส่วนที่ ๒ กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	
๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔-๘
ส่วนที่ ๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	
๑. สรุปภาพรวมแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๙-๑๓
๒. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๑๔-๒๒
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๑๔-๑๖
- กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๑๗-๑๘
- สำนักบริหารกลาง	๑๙
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๒๐
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๑
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๒๒
ภาคผนวก	
- แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๒๔-๒๖
- คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๒๗-๒๘
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	๒๙-๓๗
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหาร จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๓๘-๖๔

ส่วนที่ ๑

บทนำ

หลักการและเหตุผล

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพภายในหน่วยงานของรัฐ โดยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานต้องดำเนินการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ในฐานะที่สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง เพื่อนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรที่กระทรวงการคลังได้กำหนดไว้มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรในสังกัดสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถติดตามและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน

๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง โดยสามารถระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์กร

๔. เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพัฒนากลยุทธ์และมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับบริบทและความเสี่ยงเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

๕. เพื่อสร้างแนวทางที่สอดคล้องและครอบคลุมในการระบุ ประเมิน และลดความเสี่ยง ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก และเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบบริหารและการตัดสินใจในทุกระดับ

เป้าหมาย

เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความพร้อมและศักยภาพของทั้งสองหน่วยงาน เพื่อให้สามารถรับมือและจัดการกับสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติการกิจและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระทรวงการคลังในภาพรวม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
๒. ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
๔. ให้หน่วยงานนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
๕. สร้างแนวทางที่สอดคล้องและครอบคลุมในการระบุ ประเมิน และลดความเสี่ยง ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการบริหารงานของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

- ๑) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง
- ๒) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งการแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
- ๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมถึงการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
- ๔) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
- ๖) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ
- ๗) เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของกระทรวง ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
- ๘) บูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในกระทรวง

แผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติใน ๓ ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และประเด็นความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ มีความสอดคล้องกับหมวดหมู่ที่ ๔ ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม และหมวดหมู่ที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งแผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง สามารถแบ่งได้เป็น ๓ เรื่อง ได้แก่

๑. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีโครงการ ๕ โครงการ ได้แก่

- ๑.๑ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- ๑.๒ โครงการศูนย์รวมผลงานวิชาการ
- ๑.๓ โครงการตรวจติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการตรวจราชการกระทรวงการคลัง
- ๑.๔ โครงการเปิดรับลงทะเบียนประชารัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗
- ๑.๕ โครงการส่งเสริมนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกระทรวงการคลัง

๒. การพัฒนาเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร มีโครงการ ๒ โครงการ ได้แก่

- ๒.๑ โครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรตามสายงาน
- ๒.๒ โครงการเสริมสร้างการเป็นองค์กรคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริตของกระทรวงการคลัง

๓. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีโครงการ ๔ โครงการ ได้แก่

- ๓.๑ โครงการพัฒนาทักษะด้านการผลิตสื่อดิจิทัล
- ๓.๒ โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่กับระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (GF-eLAAS)
- ๓.๓ โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการเว็บไซต์กระทรวงการคลัง
- ๓.๔ โครงการจัดหาและย้ายระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับอาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง

ส่วนที่ ๒

กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

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

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร และตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงของ The Committee of Sponsoring Organization (COSO) ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการส่งเสริมและบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management; ERM) ที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๓. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๗. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๘. การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)



๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างละเอียดและรอบด้าน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้ครอบคลุมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้พิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังยังได้นำพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนปฏิบัติราชการมาเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับดูแลที่ดีตามหลักการของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations)

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง รวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ โดยทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ย่อย และตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมทั้งวิเคราะห์โครงการและกระบวนการสำคัญภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปีที่มีปัญหาหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายในปีที่ผ่านมา เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก จากนั้นจึงจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์และโครงการ/กระบวนการ พร้อมติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแลที่ดีตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

๓. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ แล้วจัดกลุ่มความเสี่ยงตามประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือนำไปปฏิบัติอย่างไม่ถูกต้อง ส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลักขององค์กร ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเสี่ยงนี้อาจเกิดจากกระบวนการภายในที่ไม่เหมาะสม ขาดการควบคุมที่ดี บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ระบบฐานข้อมูลไม่เพียงพอและไม่ถูกต้อง เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ และการเงินขององค์กร ทั้งในด้านการวางแผน การจัดสรร การควบคุมค่าใช้จ่าย รวมถึงการรายงานการเงิน หากมีความบกพร่องหรือการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม อาจนำไปสู่การรั่วไหล สูญเสียทางการเงิน ขาดสภาพคล่อง และส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risk: C) หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน อาจส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งการถูกฟ้องร้องดำเนินคดีและความเสียหายต่อองค์กร

๕. ความเสี่ยงด้านภายนอก (External Risk: E) หมายถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย ภัยธรรมชาติและภัยพิบัติ ภัยคุกคามต่อความมั่นคง รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การระบุและจำแนกความเสี่ยงเป็นประเภทต่าง ๆ ช่วยให้สำนักงานสามารถวิเคราะห์และประเมินโอกาสและ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดมาตรการควบคุมและจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก อันจะนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพและสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงนั้น ๆ ขึ้น และระดับผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหาก เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นได้เกิดขึ้น หลังจากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จึงนำมา วิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาระดับความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด ทั้งนี้สำนักงานยังคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) ด้วย โดยความเสี่ยงที่มีระดับสูงเกินกว่าที่องค์กรยอมรับจะได้รับการจัดการเร่งด่วนด้วยการ กำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดหรือโอนความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การประเมินและจัดลำดับความ เสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้สำนักงานวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง

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	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งที่หรือเกือบทุกครั้งที่ (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

การวิเคราะห์ผลกระทบของความเสี่ยง

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

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

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

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

๕. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยยึดหลักการจัดการความเสี่ยงตามบรรทัดฐานสากล แบ่งออกเป็น ๔ กลยุทธ์หลักในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นการรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง หรือเป็นความเสี่ยงที่มีค่าใช้จ่ายในการจัดการสูงจนไม่คุ้มค่าประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น นโยบายจากภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องมีกระบวนการติดตามและเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อองค์กร

๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการออกแบบหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้อาจรวมถึงการควบคุมภายในองค์กร เช่น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น

๓. การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการร่วมแบ่งปันความรับผิดชอบกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเหมาะสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นกรณีพิเศษ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น การทำประกันภัยเพื่อรับมือกับภัยธรรมชาติ หรือการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้บริการในงานที่ต้องใช้ความชำนาญสูง

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) เป็นการตัดสินใจเลือกที่จะไม่ดำเนินการ หยุดการดำเนินงาน หรือเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือโครงการใด ๆ ที่มีความเสี่ยงในระดับสูงมากจนอยู่นอกเหนือขีดความสามารถในการควบคุมขององค์กร ซึ่งถือเป็นทางเลือกสุดท้ายในการตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทนี้ ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เลือกใช้แนวทางหนึ่งหรือหลายแนวทางให้เหมาะสมกับลักษณะความเสี่ยงแต่ละประเภท โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่ากับการลงทุนสูงสุด

๖. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มุ่งเน้นการกำหนดนโยบาย มาตรการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางในการจัดทำกิจกรรมควบคุม เช่น การระบุผู้รับผิดชอบหลักสำหรับแต่ละกิจกรรมควบคุม หรือการกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังยังได้จัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมควบคุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไป โดยมีการจัดประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อติดตามความก้าวหน้า ประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม และพิจารณาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๗. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้มุ่งเน้นการจัดทำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงสำหรับบุคลากรภายในองค์กร การดำเนินการด้านสารสนเทศและการสื่อสารนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้กำหนดกรอบการติดตามและประเมินผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง โดยแบ่งการรายงานออกเป็น ๓ รอบ ได้แก่ (๑) รอบ ๖ เดือน (ไตรมาสที่ ๑-๒) (๒) รอบ ๙ เดือน (ไตรมาสที่ ๑-๓) และ (๓) รอบ ๑๒ เดือน (ไตรมาสที่ ๑-๔) ในแต่ละรอบการรายงาน จะมีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลที่สำคัญ ๕ ประการ ประกอบด้วย (๑) การระบุความเสี่ยง (๒) แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๓) การประเมินระดับความเสี่ยง (๔) ความเสี่ยงคงเหลือ และ (๕) แนวทางการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ เมื่อถึงสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะดำเนินการจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการตลอดปีงบประมาณ พร้อมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวจะนำเสนอต่อปลัดกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ก่อนนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

ส่วนที่ ๓

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำโครงการตามแผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน ๗ โครงการมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง โดยแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ มีโครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
๑	โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบบริหารการเงินการคลัง ภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่กับระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (GF-eLAAS) ๑.๑ พัฒนาระบบแล้วเสร็จ พร้อมให้ทดสอบการ เชื่อมโยงข้อมูล	๒๕	ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร
	๑.๒ การควบคุมและจัดการด้านความต้องการ	๑๒	
๒	โครงการจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับ อาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง	๑๒	
๓	โครงการพัฒนาทักษะด้านการผลิตสื่อดิจิทัล ๓.๑ การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้แก่บุคลากรกระทรวงการคลังและสื่อมวลชน ๓.๒ การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อการ ประชาสัมพันธ์ของกระทรวงการคลัง	๑๒	กลุ่มสารนิเทศ การคลัง
		๙	
๔	โครงการการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายประจำปี	๑๒	สำนักบริหาร กลาง
๕	โครงการเปิดรับลงทะเบียนประชารัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจ ฐานรากและสังคม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๑๒	สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์
๖	โครงการศูนย์รวมผลงานวิชาการ	๙	สำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล
๗	โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็น ระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๙	กลุ่มพัฒนาระบบ บริหาร

สรุปภาพรวมแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๑.	โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่กับระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (GF-eLAAS)					
	๑.๑ พัฒนาระบบแล้วเสร็จ พร้อมให้ทดสอบการเชื่อมโยงข้อมูล	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๒๕	พัฒนาระบบไม่แล้วเสร็จทันตามกำหนด	๑. มีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้า เร่งรัดงานพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นประจำทุกเดือน ๒. จัดทำแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	
	๑.๒ การควบคุมและจัดการด้านความต้องการ		๑๒	การควบคุมและจัดการด้านความต้องการ	๑. การกำกับดูแลโครงการอย่างใกล้ชิด ๒. มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ๓. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	
๒.	โครงการจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับอาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง กิจกรรม : การจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ไม่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๑๒	ผลกระทบจากการขอรับการจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ที่อาจล่าช้า และเหตุจากปัจจัยภายนอกที่ต้องรอผลการดำเนินงานโครงการก่อสร้าง ตกแต่งภายในอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง แล้วเสร็จก่อน จึงจะสามารถเริ่มย้ายหรือติดตั้งอุปกรณ์โครงการจัดหาฯ ได้	ปรับแผนการขอรับการจัดสรรงบประมาณจากแหล่งอื่น และปรับแผนงานหรือกระบวนการย้ายและติดตั้งอุปกรณ์ให้รวดเร็วขึ้น โดยการประสานผู้รับผิดชอบโครงการก่อสร้างฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการย้ายหรือติดตั้งอุปกรณ์คู่ขนานกับงานตกแต่งภายในพื้นที่ส่วนที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว โดยไม่ต้องรองานตกแต่งแล้วเสร็จทั้งอาคาร	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๓.	โครงการพัฒนาทักษะด้านการผลิตสื่อดิจิทัล					
	๓.๑ การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคลากรกระทรวงการคลังและสื่อมวลชน	กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๑๒	ข่าวสารถูกบิดเบือนจากความเป็นจริง	๑. พัฒนาเสริมทักษะการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบ แก้ไข และตอบประเด็นข่าวปลอม ๒. ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เช่น การจัดทำรายการเพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารให้เป็นวงกว้าง และ กสค. สามารถเป็นสื่อกลางโดยตรงให้แก่ประชาชน ๓. จัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์และให้ความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการประสานงาน ลัดขั้นตอนในการประสานงาน	
	๓.๒ การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงการคลัง		๙	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำสื่อล่าช้า และไม่สอดคล้องกับงานในปัจจุบัน และไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์	จัดทำโครงการเพื่อของบประมาณในการจัดซื้อหรือจัดหาอุปกรณ์ เพื่อนำมาผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน	
๔.	โครงการการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี	สำนักบริหารกลาง	๑๒	การดำเนินการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมติคณะรัฐมนตรี	๑) ประสานและเร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรการที่คณะรัฐมนตรีกำหนด	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
	กิจกรรม : การเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี				๒) รายงานผลการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณพร้อมแจ้งปัญหาอุปสรรคเป็นประจำทุกเดือนเสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อทราบและเร่งรัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	
๕.	โครงการเปิดรับลงทะเบียนประชาชนรัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ กิจกรรม : การเปิดรับลงทะเบียนโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ รอบใหม่	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๑๒	ประชาชนผู้มีรายได้น้อยขาดความรู้ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการรับลงทะเบียน	๑. มีหนังสือถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือในการใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อยได้โดยตรง อาทิ การใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์หน่วยงานของรัฐในพื้นที่ การใช้สื่อเสียงตามสายในพื้นที่ ๒. จัดทำแบบสำรวจเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ลงทะเบียนเพื่อใช้ปรับปรุงแนวทางการประชาสัมพันธ์ในอนาคต	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๖.	โครงการศูนย์รวมผลงานวิชาการ กิจกรรม : จัดทำระบบศูนย์รวมผลงานวิชาการแบบออนไลน์	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๙	จัดทำระบบศูนย์รวมผลงานวิชาการแบบออนไลน์ ไม่แล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	จัดทำรูปแบบการใช้งานระบบฯ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัด สป.กค. และ สร.กค. ทราบ	
๗.	โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กิจกรรม : การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๙	ผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	๑. ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน และ feedback ของคณะกรรมการตรวจประเมิน ๒. ศึกษารูปแบบการตอบข้อคำถามในแบบประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ผ่านคลินิก PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. ๓. จัดทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการตอบข้อคำถามที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ๔. จัดประชุมคณะทำงานรายหมวดเพื่อระดมสมองในการจัดทำแบบประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ๕. ส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

โครงการ/กระบวนการ : โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่กับระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (GF-eLAAS)

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการความ เสี่ยง	แนวทางการ จัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
(๑) พัฒนาระบบ แล้วเสร็จ พร้อมให้ ทดสอบการเชื่อมโยง ข้อมูล	พัฒนาระบบไม่แล้ว เสร็จทันตามกำหนด	○	๕	๕	๒๕	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. มีการประชุม เพื่อติดตาม ความก้าวหน้า เร่งรัดงานพิจารณา แก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เป็น ประจำทุกเดือน ๒. จัดทำแผนการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง (Change Management)	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	มีการทดสอบการ เชื่อมโยงข้อมูลได้ ตามแผน	วงเงินรวม ๒๘๙ ล้านบาท

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการความ เสี่ยง	แนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
(๒) การควบคุมและ จัดการด้านความ ต้องการ	การควบคุมและ จัดการด้านความ ต้องการ	○	๓	๔	๑๒	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. การกำกับดูแล โครงการอย่าง ใกล้ชิด ๒. มีการประชุม ร่วมกันอย่าง สม่ำเสมอ ๓. จัดทำแผนการ บริหารความเสี่ยง (Risk Management)	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	เอกสาร Requirement Specification จาก การออกแบบระบบ	วงเงินรวม ๒๘๙ ล้านบาท

โครงการ/กระบวนการ : โครงการจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง.

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการความ เสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
การจัดหาและย้าย คอมพิวเตอร์และ เครือข่าย ไม่ สามารถดำเนินการ ได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	ผลกระทบจากการ ขอรับการจัดสรร งบประมาณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ที่อาจล่าช้า และเหตุจากปัจจัย ภายนอกที่ต้องรอ ผลการดำเนินงาน โครงการก่อสร้าง ตกแต่งภายใน อาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง แล้วเสร็จก่อน จึงจะ สามารถเริ่มย้าย หรือติดตั้งอุปกรณ์ โครงการจัดหาฯ ได้	O/F	๓	๔	๑๒	การลด/ ควบคุมความ เสี่ยง	ปรับแผนการขอรับการ จัดสรรงบประมาณจาก แหล่งอื่น และปรับ แผนงานหรือกระบวนการ ย้ายและติดตั้งอุปกรณ์ให้ รวดเร็วขึ้น โดยการ ประสานผู้รับผิดชอบ โครงการก่อสร้างฯ อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการ ย้ายหรือติดตั้งอุปกรณ์ คู่ขนานกับงานตกแต่ง ภายในพื้นที่ส่วนที่ ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว โดย ไม่ต้องรอนานตกแต่งแล้ว เสร็จทั้งอาคาร	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	การย้ายและติดตั้ง คอมพิวเตอร์และ เครือข่ายแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่ กำหนด	๓๘,๗๔๗,๐๐๐ บาท

กลุ่มสารนิเทศการคลัง

โครงการ/กระบวนการ : โครงการพัฒนาทักษะด้านการผลิตสื่อดิจิทัล..

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
(๑) การพัฒนา ทักษะด้านการ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้แก่ บุคลากร กระทรวงการคลัง และสื่อมวลชน	ข่าวสารถูกบิดเบือน จากความเป็นจริง	○	๓	๔	๑๒	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. พัฒนาเสริมทักษะการ สื่อสาร เพื่อให้บุคลากรที่ เกี่ยวข้องมีความรู้ ความสามารถในการ ตรวจสอบ แก้ไข และตอบ ประเด็นข่าวปลอม ๒. ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น เช่น การจัดทำ รายการเพื่อกระจายข้อมูล ข่าวสารให้เป็นวงกว้าง และ กสศ. สามารถเป็นสื่อกลาง โดยตรงให้แก่ประชาชน ๓. จัดกิจกรรมกระชับ ความสัมพันธ์และให้ความรู้ ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการ ประสานงาน ลัดขั้นตอนใน การประสานงาน	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	๑. สร้างความมีส่วน ร่วมในการดำเนินงาน ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานมี ความรวดเร็ว และ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ อย่างถูกต้อง ๒. บุคลากรได้เสริม ทักษะในการปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ อีก ทั้งยังเสริมทักษะด้าน การสื่อสาร เพื่อ ตอบสนองการ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ๓. เพื่อให้ กระทรวงการคลังเป็น แหล่งข้อมูลข่าวสาร อันดับต้น ๆ ของ ประชาชน	-

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
(๒) การบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสารเพื่อการ ประชาสัมพันธ์ของ กค.	เครื่องมือที่ใช้ในการ จัดทำสื่อล้าหลัง และไม่สอดคล้องกับ งานในปัจจุบัน และ ไม่ได้รับการจัดสรร งบประมาณในการ จัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์	F	๓	๓	๙	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	จัดทำโครงการเพื่อขอ งบประมาณในการจัดซื้อหรือ จัดหาอุปกรณ์ เพื่อนำมาผลิต สื่อประชาสัมพันธ์ให้มีความ สอดคล้องกับการดำเนินงานใน ปัจจุบัน	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	เพื่อให้การดำเนินการ ผลิตสื่อเป็นไปอย่าง เรียบง่าย สามารถผลิต สื่อได้อย่างมี ประสิทธิภาพรวดเร็ว	-

สำนักบริหารกลาง

โครงการ/กระบวนการ : การเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี..

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
การเบิกจ่ายและ การใช้จ่ายเงิน งบประมาณ รายจ่ายประจำปี	การดำเนินการ เบิกจ่ายและการใช้ จ่ายเงิน งบประมาณ รายจ่ายประจำปีไม่ เป็นไปตาม เป้าหมายของมติ คณะรัฐมนตรี	F	๔	๓	๑๒	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. ประสานและเร่งรัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการวางแผนการ ดำเนินงานให้เป็นไปตาม มาตรการที่คณะรัฐมนตรี กำหนด ๒. รายงานผลการเบิกจ่าย และการใช้จ่ายเงิน งบประมาณพร้อมแจ้งปัญหา อุปสรรคเป็นประจำทุกเดือน เสนอหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อทราบและเร่งรัดให้ผู้ ที่เกี่ยวข้องดำเนินงานให้ เป็นไปตามแผนที่วางไว้	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	การดำเนินการเบิก จ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายประจำปีเป็นไป ตามเป้าหมายของมติ คณะรัฐมนตรี	-

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

โครงการ/กระบวนการ : โครงการเปิดรับลงทะเบียนประชาชนรัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗..

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ หลังการ จัดการความ เสี่ยง	งบประมาณโครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
การเปิดรับ ลงทะเบียน โครงการ ลงทะเบียนเพื่อ สวัสดิการแห่งรัฐ รอบใหม่	ประชาชนผู้มี รายได้น้อยขาด ความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอน กระบวนการรับ ลงทะเบียน	○	๔	๓	๑๒	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. มีหนังสือถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือในการใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อยได้โดยตรง อาทิ การใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์หน่วยงานของรัฐในพื้นที่ การใช้สื่อเสียงตามสายในพื้นที่ ๒. จัดทำแบบสำรวจเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ลงทะเบียนเพื่อใช้ปรับปรุงแนวทางการประชาสัมพันธ์ในอนาคต	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	ประชาชนผู้มี รายได้น้อยมี ความรู้ความ เข้าใจขั้นตอน กระบวนการ รับลงทะเบียน	-

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

โครงการ/กระบวนการ : โครงการศูนย์รวมผลงานวิชาการ...

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
จัดทำระบบศูนย์ รวมผลงาน วิชาการแบบ ออนไลน์	จัดทำระบบศูนย์ รวมผลงานวิชาการ แบบออนไลน์ ไม่ แล้วเสร็จ ภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	○	๓	๓	๙	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	จัดทำรูปแบบการใช้งาน ระบบฯ และประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรในสังกัด สป.กค. และ สร.กค. ทราบ	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	ระดับความเสี่ยงเป็นที่ ยอมรับได้โดยไม่ต้องมี การควบคุมความเสี่ยง	-

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

โครงการ/กระบวนการ : โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์หลังการจัดการความเสี่ยง	งบประมาณโครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (L*I)					
การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	ผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	○	๓	๓	๙	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน และ feedback ของคณะกรรมการตรวจประเมิน ๒. ศึกษารูปแบบการตอบข้อคำถามในแบบประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ผ่านคลินิก PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. ๓. จัดทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการตอบข้อคำถามที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ๔. จัดประชุมคณะทำงานรายหมวดเพื่อระดมสมองในการจัดทำแบบประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีผลการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ เพิ่มขึ้นตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	-

ภาคผนวก

แบบฟอร์ม

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

หน่วยงานรับผิดชอบ :

โครงการ :

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

ผู้ประสานงาน.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....
เบอร์ติดต่อ.....

คำอธิบายแบบรายงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (Risk Type)		คำอธิบาย	ระดับ Likelihood Level (L)	โอกาสที่จะเกิด*	คำอธิบาย	ระดับ Impact Level (I)	ผลกระทบที่จะเกิด*	คำอธิบาย
๑. Strategic ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร	๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น	๑	น้อยมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย
๒. Operational ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน		เกิดจากขั้นตอน/กระบวนการ/อุปกรณ์หรือทรัพยากรมนุษย์/เทคโนโลยี เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการ	๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง
๓. Financial ความเสี่ยงด้านการเงิน		เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ	๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร
๔. Compliance ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ		เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก	๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก
			๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง
			โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบที่จะเกิด หมายถึง ผลกระทบที่อาจทำให้โครงการไม่บรรลุตามเป้าหมาย		

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)	๕	๔	๓	๒	๑
	๕	๔	๓	๒	๑
	๔	๓	๒	๑	๐
	๓	๒	๑	๐	-๑
	๒	๑	๐	-๑	-๒
	๑	๐	-๑	-๒	-๓
	๐	-๑	-๒	-๓	-๔
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)					

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

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

แบบฟอร์ม

การติดตามผลการดำเนินการตามแผนแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ รอบ เดือน

หน่วยงานรับผิดชอบ :

โครงการ/กระบวนการ :

กิจกรรม :

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง						ผลการดำเนินการตามแผนความเสี่ยงฯ รอบ ๓ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	งบประมาณ (ถ้ามี)	การเบิกจ่ายงบประมาณ (ถ้ามี ในช่วงที่ผ่านมา)	หมายเหตุ
		ก่อนการจัด การความเสี่ยงฯ				หลังการจัด การความเสี่ยงฯ (รอบ ๓ เดือน)							
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L * I)	ระดับ ความ เสี่ยง	คะแนน	ระดับ ความ เสี่ยง						

ผู้ประสานงาน.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....
เบอร์ติดต่อ.....



คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ที่ ๔๗๑/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตามที่ได้มีคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่ ๒๘๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง และคำสั่งกระทรวงการคลัง ที่ ๑๘๐๙/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๓๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง และถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี จึงให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่ ๒๘๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔ และคำสั่ง กระทรวงการคลัง ที่ ๑๘๐๙/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยมีองค์ประกอบ และหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑	รองปลัดกระทรวงการคลัง ด้านบริหาร	ประธานกรรมการ
๑.๒	ผู้ช่วยปลัดกระทรวงการคลัง	รองประธานกรรมการ
๑.๓	หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	กรรมการ
๑.๔	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	กรรมการ
๑.๕	ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการ
๑.๖	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบและประเมินผล	กรรมการ
๑.๗	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๑.๘	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๑.๙	ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย	กรรมการ
๑.๑๐	ผู้อำนวยการกลุ่มสารนิเทศการคลัง	กรรมการ
๑.๑๑	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	กรรมการ
๑.๑๒	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการและเลขานุการ
๑.๑๓	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ/ปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ผู้ช่วยเลขานุการ

/๒. หน้าที่...

๒. หน้าที่และอำนาจ

๒.๑ กำหนดแนวทาง ทบพวน และติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

๒.๒ รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

๒.๓ ประสานงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

๒.๔ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

๒.๕ จัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

๒.๖ แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยปฏิบัติงานตามความจำเป็นและเหมาะสม

๒.๗ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

๙๙.

(นายฤชฎา จินะวิจารณ์)
ปลัดกระทรวงการคลัง

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓



กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๙๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนิรันดร์ กัลยาณมิตร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ 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 อันจะทำให้เกิด ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(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, ๔๖๐๖
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗
e – mail address: iastd@cgd.go.th



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

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

(๔) องค์การมหาชน

(๕) พุทธมณเฑียรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(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 ให้นายงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ข้อ ๖ ให้นายงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณายกย่องปีละ 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 ให้นายงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ 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

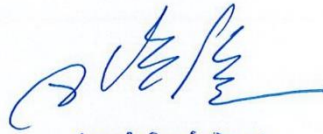
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์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

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th หัวข้อ
เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหาร
จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเรญ โพธิ์ยอด)

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 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

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

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



สารบัญ

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



สารบัญ

หน้า

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ ณ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ณ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง..... ณ

เอกสารอ้างอิง



หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

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

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

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล 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 หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน 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. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุระเบิดไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต 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 หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ที่ต้องกระทำในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
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) และการกำหนดตัววัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง 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 การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาธรรมของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร 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 ทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

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

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



การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินการในกิจกรรมนั้นๆ
๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกะทบยอด 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 เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร 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 และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

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

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

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

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



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



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



ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

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



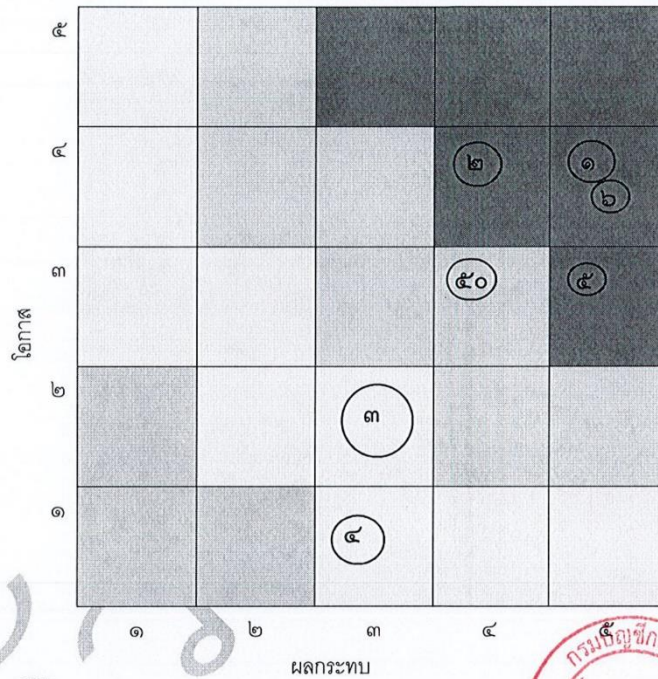
การให้คะแนนความเสี่ยง

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	๔



การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

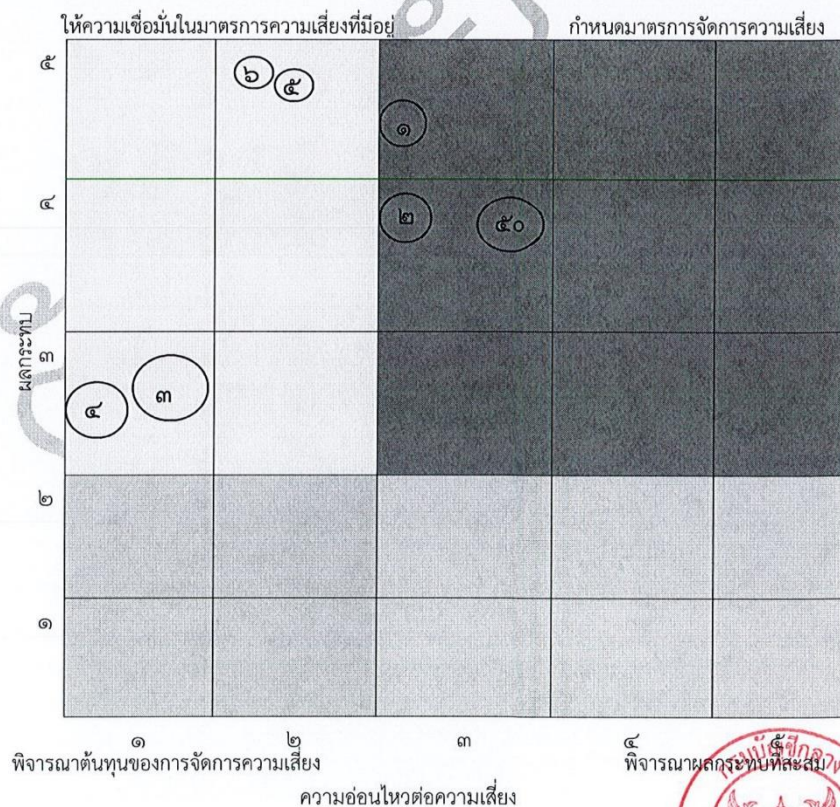
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง *



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

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

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



^๒ Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. 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 ในการใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

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

วิธีการติดตามและการรายงาน

๑. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการใช้งาน
๒. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
๓. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ และ
รายงานต่อรองอธิบดี



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

