



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

**RISK
MANAGEMENT**

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

คำนำ

ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงพลิกผันทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงกลายเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานภาครัฐ โดยหน่วยงานจำเป็นต้องพร้อมเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งอาจส่งผลในเชิงบวกหรือเชิงลบได้ตลอดเวลา การมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถก้าวทันโอกาสหรือสร้างคุณค่าจากเหตุการณ์เชิงบวกได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

โดยอาศัยหลักการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ทั้งในรูปของ “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒” และ “แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร” โดยมีจุดมุ่งหมายให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้กับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกรอบแนวคิดข้างต้น สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง จึงได้ร่วมกันจัดทำ “แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘” โดยอาศัยแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นหลัก ในการชี้แนะและกำหนดขั้นตอนปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในสังกัดสามารถนำแผนดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารเชิงรุก รวมถึงยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนในทุกมิติของการทำงานภาครัฐอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

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	๔-๙
ส่วนที่ ๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	
๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	๑๐
๒. สรุปภาพรวมแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๑๑-๑๙
๓. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๒๐-๓๖
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๒๐-๒๑, ๓๖
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๒๒-๒๔
- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๒๕-๒๖
- กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๒๗-๒๘
- สำนักตรวจสอบและประเมินผล	๒๙
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๓๐-๓๒
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๓-๓๔
- สำนักบริหารกลาง	๓๕
ภาคผนวก	
- แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๓๘
- แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง (รายไตรมาส)	๓๙
- แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง (รอบ ๑๒ เดือน)	๔๐
- ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๔๒-๔๓

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก (ต่อ)	
- ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง (รายไตรมาส)	๔๔-๔๗
- ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง (รอบ ๑๒ เดือน)	๔๘-๕๑
- คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๕๒-๕๓
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	๕๔-๖๒
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหาร จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๖๓-๘๙

ส่วนที่ ๑

บทนำ

หลักการและเหตุผล

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงานภาครัฐ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ซึ่งบัญญัติให้หน่วยงานดำเนินการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยต้องเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ใน “หลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ในฐานะที่สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดไว้เป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในสังกัดสามารถนำแผนดังกล่าวไปปรับใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างโอกาสให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถติดตามและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง โดยสามารถระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์กร
๔. เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพัฒนากลยุทธ์และมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับบริบทและความเสี่ยงเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน
๕. เพื่อสร้างแนวทางที่สอดคล้อง และครอบคลุมในการระบุ ประเมิน และลดความเสี่ยง ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก และเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบบริหารและการตัดสินใจในทุกระดับ

เป้าหมาย

เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความพร้อมและศักยภาพของทั้งสองหน่วยงาน เพื่อให้สามารถรับมือและจัดการกับสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติการกิจและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระทรวงการคลังในภาพรวม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผู้บริหารมีเครื่องมือในการกำกับดูแลและควบคุมความเสี่ยงในทุกระดับ เพื่อเสริมความมั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงจะดำเนินไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน
๒. บุคลากรเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างชัดเจน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกระดับ
๓. สนับสนุนการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรรับรู้ถึงความสำคัญของการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง อันจะเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
๔. หน่วยงานในสังกัดสามารถประยุกต์ใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของตน โดยมีกรอบหรือแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนามาตรการและกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนด
๕. สร้างแนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุมในการระบุ ประเมิน และลดความเสี่ยง ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและความยืดหยุ่นขององค์กร ด้วยการบูรณาการแนวทางการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบบริหารและกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการบริหารงานของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

- ๑) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง
- ๒) พัฒนาศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งการแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
- ๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมถึงการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
- ๔) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

- ๖) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ
- ๗) เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของกระทรวง ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
- ๘) บูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในกระทรวง

แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๘) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (สป.กค.) พิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๘) ที่มีความสอดคล้องกับการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการรายปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากภารกิจของ สป.กค. ที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างโอกาสและการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็น ได้แก่ ประเด็นด้านแผนงานกลไกการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงบประมาณและการคลัง และประเด็นด้านแผนงานกลไกการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างวินัยทางการคลังของประเทศให้เกิดความยั่งยืน แผนพัฒนาทรัพยากรและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ มีเป้าหมายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ไทยมีเสถียรภาพและความยั่งยืนทางการคลัง และแผนปฏิรูปประเทศ แผนปฏิรูปด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ในประเด็น การเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการบริหารงบประมาณ การคลัง และการรักษาความยั่งยืนทางการคลัง และวิสัยทัศน์ของ สป.กค. คือ เป็นศูนย์กลางการบริหารงบประมาณ กระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ จึงนำแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๘) ของ สป.กค. ซึ่งแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๘) 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. ๒๕๖๘
- 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 โครงการพัฒนาและเสริมทักษะด้านการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในภารกิจของกระทรวงการคลังแก่ประชาชน
- ๓.๒ โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการเว็บไซต์กระทรวงการคลัง
- ๓.๓ โครงการจัดหาและย้ายระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง
- ๓.๔ โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายกลางกระทรวงการคลัง

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)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง รวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ โดยทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ย่อย และตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมทั้งวิเคราะห์โครงการและกระบวนการสำคัญภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปีที่มีปัญหาหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายในปีที่ผ่านมา เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก จากนั้นจึงจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ และโครงการ/กระบวนการ พร้อมติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแลที่ดีตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

๓. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ แล้วจัดกลุ่มความเสี่ยงตามประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด ทบทวน หรือดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน และยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไม่เหมาะสม หรือล่าช้าจนไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จนอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจที่วางไว้ ความเสี่ยงในลักษณะนี้อาจมีที่มาจากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายใน เช่น วิสัยทัศน์ของผู้นำ ทรัพยากร และขีดความสามารถของบุคลากร ไปจนถึงปัจจัยภายนอกอย่างภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรไม่วิเคราะห์สถานการณ์หรือแนวโน้มต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และไม่วางแผนรับมือที่ชัดเจน หรือระบบติดตามอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่วางไว้ก็อาจไม่ตอบโจทย์ความเป็นจริง และก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบ เช่น การสูญเสียโอกาสสำคัญ ความเสียหายต่อชื่อเสียง ตลอดจนส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการดำเนินงานโดยรวม

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ซึ่งรวมถึงบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยี รวมถึงกระบวนการควบคุมภายในที่อาจไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม ความเสี่ยงในลักษณะนี้มักปรากฏในรูปของความล่าช้า ข้อผิดพลาด หรือความรู้ประสิทธิภาพในการให้บริการหรือดำเนินโครงการต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน ขาดบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญ ระบบเทคโนโลยีที่ไม่เสถียรหรือไม่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสื่อสารภายในที่ขาดประสิทธิภาพ หากองค์กรไม่มีมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่ดี เช่น การทำมาตรฐานคู่มือปฏิบัติงาน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงระบบไอที และการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ก็อาจนำมาซึ่งการสูญเสียโอกาส ความเสียหายทางทรัพยากร หรือการบริการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรทางการเงินขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารสภาพคล่อง การลงทุน ตลอดจนการรายงานและการตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายด้าน เช่น การคาดการณ์รายได้หรือค่าใช้จ่ายคลาดเคลื่อน การใช้งบประมาณเกินกว่าที่ได้รับจัดสรร ความไม่โปร่งใสในการใช้จ่าย การทำธุรกรรมทางการเงินที่ไม่เป็นไปตามระเบียบหรือมาตรฐานบัญชีที่กำหนด หรือการจัดทำรายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้อง หากองค์กรขาดระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบ (Internal Control & Audit) ที่เข้มแข็งเพียงพอ ย่อมเปิดโอกาสให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงินตามมา ไม่ว่าจะเป็นการรั่วไหล การสูญเสียทางการเงิน การขาดสภาพคล่อง หรือแม้กระทั่งกระทบต่อความเชื่อมั่นและเสถียรภาพขององค์กรในระยะยาว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความซับซ้อนของกฎหมายที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ การตีความข้อกำหนดผิดพลาด ขาดการทบทวนหรือปรับปรุงระเบียบภายในให้สอดคล้อง ตลอดจนการบริหารสัญญาหรือนิติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่องค์กรขาดการเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ขาดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมทั้งขาดการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ย่อมมีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดการละเมิดข้อกำหนด ข้อบังคับ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งทางกฎหมาย การถูกฟ้องร้อง ความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง ตลอดจนส่งผลให้ผู้มีส่วนได้เสียสูญเสียความเชื่อมั่นต่อองค์กรในที่สุด

๕. ความเสี่ยงด้านภายนอก (External Risk: E) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง โดยปัจจัยเหล่านี้อาจประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การแข่งขันทางธุรกิจ ตลอดจนภัยธรรมชาติหรือภัยคุกคามด้านความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านี้อาจสร้างแรงกดดันอย่างรุนแรงและฉับพลันต่อการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร ปัจจัยภายนอกยังอาจครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายของรัฐบาล การออกกฎหมายหรือระเบียบใหม่ ตลอดจนทิศทางและความคาดหวังของประชาชน ซึ่งหากองค์กรไม่มีระบบเฝ้าระวัง (Monitoring) และประเมินปัจจัยภายนอกที่รอบด้าน เพื่อปรับแผนงานและการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งที่ องค์กรก็อาจมีความเสี่ยงสูงในการดำเนินงานหรืออาจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจสำคัญได้ตามที่วางไว้

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงนั้น ๆ ขึ้น และระดับผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นได้เกิดขึ้น หลังจากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาระดับความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังยังคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) ด้วย โดยความเสี่ยงที่มีระดับสูงเกินกว่าที่องค์กรยอมรับจะได้รับการจัดการเร่งด่วน ด้วยการกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดหรือโอนความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้สำนักงานวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

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	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งที่หรือเกือบทุกครั้งที่ (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

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

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 เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางในการจัดทำกิจกรรมควบคุม เช่น การระบุผู้รับผิดชอบหลักสำหรับแต่ละกิจกรรมควบคุม หรือการกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังยังได้จัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมควบคุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไป โดยมีการจัดประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อติดตามความก้าวหน้า ประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม และพิจารณาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๗. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มุ่งเน้นการจัดทำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรในองค์กร 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. ๒๕๖๘ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะดำเนินการจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการตลอดปีงบประมาณ พร้อมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวจะนำเสนอต่อปลัดกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

ส่วนที่ ๓

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือการนำไปปฏิบัติอย่างไม่ถูกต้อง รวมไปถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากภายนอก อาทิ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายรัฐบาล หรือภาวะวิกฤติซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุม จึงส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดจากเหตุปัจจัยดังกล่าว ดังนี้

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Driver)	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง
๑. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ไม่บรรลุผลในระดับผลลัพธ์ outcome และ ระดับผลกระทบ impact	ใช้เครื่องมือ/หลักการจัดทำยุทธศาสตร์แบบเก่า ไม่ทันสมัย	ใช้กรอบแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี ๒๕๖๒ เป็นแนวทางหลักในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ
๒. นโยบายผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ทำให้กลยุทธ์และแผนงานที่กำหนดไว้ไม่ทันต่อสถานการณ์	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารเกือบทุกปี ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่อง	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่เป็นกรอบทิศทางการทำงาน และแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นที่มีความยืดหยุ่น และมีการทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ
๓. ยุทธศาสตร์ไม่ตอบสนองวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้อย่างแท้จริง	๓.๑. ขาดการวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดในอนาคต ๓.๒. ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงนโยบายที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์	กำหนดกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบโจทย์ทุกด้านในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ให้เป็นมาตรฐาน
๔. บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เพียงพอ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์	๔.๑. การเปลี่ยนแปลงตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๔.๒. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานด้านยุทธศาสตร์	๑) มีแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจุบัน ๒) แผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากร
๕. แผนงาน/โครงการไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	ขาดการหาสาเหตุ/ความเสี่ยงที่อาจทำให้โครงการไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมทั้งขาดการติดตาม/ประเมินผลที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง	๑) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณเป็นรายโครงการ/แผนงาน ๒) จัดการประชุมติดตามผลเป็นประจำปี สม่าเสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘**

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำโครงการตามแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๘) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน ๑๐ โครงการ และโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการของหน่วยงานที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน ๒ โครงการ เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น ๑๒ โครงการ/กระบวนการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง โดยมีโครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ลำดับ	โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
โครงการตามแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๘) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง			
๑.	โครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ ปี ๒๕๖๘	๒๐ สูงมาก	สนย.
๒.	โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กระทรวงการคลัง	๖ ปานกลาง	สนย.
๓.	โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายกลาง กระทรวงการคลัง	๑๖ สูง	ศทส.
๔.	โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการเว็บไซต์กระทรวงการคลัง	๖ ปานกลาง	ศทส.
๕.	โครงการจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับอาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง	๖ ปานกลาง	ศทส.
๖.	โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ITA)	๑๒ สูง	ศปท.
๗.	โครงการพัฒนาทักษะด้านการผลิตสื่อดิจิทัล ๑.๑ พัฒนาเสริมทักษะด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคลากร กระทรวงการคลังและสื่อมวลชน	๙ ปานกลาง	กสค.
	๑.๒ การปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนอกสถานที่	๑๒ สูง	
๘.	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	๙ ปานกลาง	สตป.
๙.	โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๙ ปานกลาง	กพร.
๑๐.	โครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรตามสายงาน	๖ ปานกลาง	สบค.

ลำดับ	โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการของหน่วยงานที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง			
๑๑.	การเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี	๒๐ สูงมาก	สบก.
๑๒.	การเรียกเงินคืนจากผู้ไม่สมควรได้รับสิทธิตามโครงการลงทะเบียนเพื่อ สวัสดิการแห่งรัฐ ปี ๒๕๖๕	๙ ปานกลาง	สนย.

สรุปภาพรวมแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๑.	โครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐปี ๒๕๖๘	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๒๐	ประชาชนผู้มีรายได้น้อยขาดความรู้ความเข้าใจขั้นตอนกระบวนการรับลงทะเบียน	มีหนังสือถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือในการใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับขั้นตอน กระบวนการลงทะเบียนที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อยได้โดยตรง อาทิ การใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์หน่วยงานของรัฐในพื้นที่ การใช้สื่อเสียงตามสายในพื้นที่	
๒.	โครงการประกวดรางวัลคนคลังคิด Season ๕	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๖	มีผู้สนใจส่งผลงานเข้าร่วมประกวดรางวัลคนคลังคิด Season ๕ น้อย	จัดกิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผลงานให้กับผู้สนใจส่งผลงานเข้าประกวดจากทุกหน่วยงานใน สป.กค.	
๓.	โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายกลางกระทรวงการคลัง กิจกรรม : การจัดหาและทดแทนอุปกรณ์ระบบเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายกลางกระทรวงการคลัง	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๑๖	การจัดหาและทดแทนอุปกรณ์ระบบเครือข่ายมีความล่าช้า เนื่องจาก ๑.การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า จากเหตุผลวิสัยหรือเหตุจากปัจจัยภายนอก เช่น มีผู้วิจารณ์ TOR หรือ เอกสารผู้ยื่นข้อเสนอไม่ถูกต้อง เป็นต้น ๒.ไม่สามารถติดตั้งและโอนย้ายอุปกรณ์ในแต่ละกรมได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑. ปรับแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดทำร่าง TOR ให้จัดทำ TOR อย่างละเอียดรอบคอบ มีความรัดกุม และเปิดกว้างให้เกิดการแข่งขัน เพื่อลดความเสี่ยงในการวิจารณ์ TOR ๒. จัดเตรียมแผนงานหรือกระบวนการโอนย้ายอุปกรณ์ในแต่ละกรมให้รวดเร็วขึ้น โดยการประสานผู้รับผิดชอบ ควบคู่ไปกับการบริหารสัญญาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการโอนย้ายอุปกรณ์ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๔.	โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการเว็บไซต์ กระทรวงการคลัง กิจกรรม : การปรับปรุงระบบบริหารจัดการเว็บไซต์ กระทรวงการคลัง	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๖	การปรับปรุงระบบบริหารจัดการเว็บไซต์ กระทรวงการคลัง ไม่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือไม่บรรลุเป้าหมาย	๑. ควบคุมและติดตามการดำเนินงานของผู้รับจ้างภายนอกอย่างใกล้ชิด โดยจัดให้มีการประชุมความคืบหน้าเป็นประจำ และรายงานสถานะโครงการอย่างต่อเนื่อง ๒. กำหนดข้อตกลงและเงื่อนไขในสัญญาจ้างงานที่ชัดเจนและเข้มงวด รวมถึงระบุระยะเวลาการส่งมอบงาน คุณภาพของงาน และบทลงโทษในกรณีที่未按ปฏิบัติตามเงื่อนไข ๓. จัดตั้งทีมงานภายในเพื่อประสานงานและตรวจสอบงานจากผู้รับจ้าง	
๕.	โครงการจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับอาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง กิจกรรม : การจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่าย	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๖	เกิดความล่าช้าในการส่งมอบงานงวดต่อไป รวมถึงการที่ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาและการทำงาน	๑. ประชุมติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารโครงการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเร่งรัดให้ผู้รับจ้างส่งมอบงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ๒. แจ้งเตือนให้ผู้รับจ้างปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญาอย่างเคร่งครัด โดยเน้นย้ำค่าปรับหรือบทลงโทษที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติตามสัญญา ๓. จัดเตรียมแผนการดำเนินงานสำรองในกรณีที่ผู้รับจ้างไม่สามารถปฏิบัติงานตามสัญญาหรือทำงาน ๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘ การย้ายและติดตั้งคอมพิวเตอร์และเครือข่ายแล้วเสร็จภายในระยะเวลาดำเนินการ	
๖.	โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๑๒	๑. การที่หน่วยงานเปิดเผยข้อมูลแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) บนเว็บไซต์	๑. ศึกษา วิเคราะห์ สรุปผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาและหาแนวทางแก้ไข ๒. เข้าร่วมประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์ ITA และขอรับคำปรึกษาจากกลุ่ม Line สำนักงาน ป.ป.ช.	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
	สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง (ITA)			ไม่ครบถ้วน	๓. จัดประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์ ITA ให้หน่วยงานภายใน สป.กค. ทราบและจัดทำข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ๔. ประสานงานและสนับสนุนกับหน่วยงานภายใน สป.กค. ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วน ๕. ตรวจสอบข้อมูลก่อนการเปิดเผยบนเว็บไซต์ สป.กค.	
				๒. ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง อาจไม่เข้าใจในประเด็นข้อคำถามในการตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)	๑. ให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ประเด็นข้อคำถาม IIT ๒. รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานภายใน สป.กค. เพื่อตอบในประเด็นข้อคำถาม IIT ชี้แจงและอธิบายในประเด็นข้อคำถามเป็นรายบุคคล ๓. สรุปภาพรวมของ IIT	
				๓. การให้บริการของหน่วยงาน แก่ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อ อาจไม่เข้าใจในประเด็นข้อคำถามในการตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	หน่วยงานมีความพร้อม ความเหมาะสมด้านอุปกรณ์ สถานที่ และบุคลากรต่อการให้บริการ เพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
๗.	โครงการพัฒนาทักษะด้านการผลิตสื่อดิจิทัล					
	๗.๑ พัฒนาเสริมทักษะด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคลากร	กลุ่มสารนิเทศ การคลัง	๙	ข่าวสารถูกบิดเบือนจากความเป็นจริง	๑. พัฒนาเสริมทักษะการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบ แก้ไข และตอบประเด็นข่าวปลอม	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
	กระทรวงการคลังและสื่อมวลชน				๒. ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เช่น การจัดทำรายการเพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารให้เป็นวงกว้าง และ กสค. สามารถเป็นสื่อกลางโดยตรงให้แก่ประชาชน ๓. จัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์และให้ความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการประสานงาน ลัดขั้นตอนในการประสานงาน ๔. เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อโซเชียลมีเดียของกระทรวงการคลัง เช่น Facebook, Instagram, X, TikTok, YouTube ฯลฯ	
	๗.๒ การปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนอกสถานที่		๙	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำสื่อล้าหลัง และไม่สอดคล้องกับงานในปัจจุบัน และไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์	จัดทำโครงการเพื่อของบประมาณในการจัดซื้อหรือจัดหาอุปกรณ์ เพื่อนำมาผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน	
๘.	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเรื่องราวร้องทุกข์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	สำนักตรวจสอบและประเมินผล (รับผิดชอบร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)	๙	ฐานข้อมูลในระบบบริหารจัดการเรื่องราวร้องทุกข์อาจมีความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวม ข้อมูลและความต้องการของผู้ใช้งาน (user) จากผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ หรือมีองค์ความรู้ด้านการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อให้ฐานข้อมูลมีความครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
๙.	โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๙	ผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด* (หมายเหตุ * ๑) เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ๒) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๑. ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมิน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน นำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการทำงานและยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ๒. ศึกษาแนวทางการตอบข้อคำถามในแบบประเมินสถานะของหน่วยงานในการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ ผ่านคลินิก PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้เข้าใจเกณฑ์การประเมินและสามารถตอบข้อคำถามได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด ๓. จัดตั้งระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาและชี้แนะแก่ผู้เกี่ยวข้องในการตอบข้อคำถามที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน โดยมีที่ปรึกษาโครงการยกระดับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงการคลังสู่การพัฒนาเป็นระบบราชการ ๔.๐ (ที่ปรึกษาโครงการฯ) คอยสนับสนุนและให้คำแนะนำในการปรับปรุงการตอบข้อคำถามให้สอดคล้องกับเกณฑ์ ๔. จัดการประชุมคณะทำงานตามหมวดหมู่เพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดทำแบบประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน พัฒนายุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีที่ปรึกษาโครงการฯ คอยให้คำแนะนำ	

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
					๕. ส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	
๑๐.	โครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรตามสายงาน	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๖	ผลจากการดำเนินการไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเนื่องจากอาจมีบุคลากรบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ	๑. มีการจัดประชุมและจัดทำตัวอย่างแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้แก่บุคลากร ๒. เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกเป้าหมายการพัฒนาตามความสนใจของตนได้ ๓. กำหนดรอบการประเมินผลการปฏิบัติโดยประสานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อขอให้จัดส่งแบบฟอร์มประเมินผลการพัฒนารายบุคคล ณ สิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนฯ ในปีงบประมาณถัดไป ๔. มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ สพบ. ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในกรณีมีข้อสงสัยในขั้นตอนการดำเนินการ	
๑๑.	การเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี	สำนักบริหารกลาง	๒๐	การดำเนินการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมติคณะรัฐมนตรี	๑) ประสานและเร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรการที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ๒) รายงานผลการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณพร้อมแจ้งปัญหาอุปสรรคเป็นประจำทุกเดือนเสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อทราบและเร่งรัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	

๑๒.	การเรียกเงินคืนจากผู้ ไม่สมควรได้รับสิทธิ ตามโครงการ ลงทะเบียนเพื่อ สวัสดิการแห่งรัฐ ปี ๒๕๖๕	สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์	๙	ผู้ไม่สมควรได้รับสิทธิบัตร สวัสดิการแห่งรัฐ ไม่คืนเงิน ให้แก่กองทุนประชารัฐ สวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐาน รากและสังคม (กองทุนฯ)	๑. หรือแนวทางการดำเนินการร่วมกับสำนักงานอัยการสูงสุด (สำนักงานคดีแพ่ง) เพื่อให้การดำเนินการเรียกเงินคืนเป็นไป ตามกฎหมาย ๒. มอบหมายคณะกรรมการบริหารการคลังประจำจังหวัด เพื่อลงพื้นที่ติดตามเงินคืนกับผู้ที่ไม่สมควรได้รับสิทธิ	
-----	---	------------------------------	---	---	---	--

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

โครงการ/กระบวนการ : โครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ ปี ๒๕๖๘

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)					
โครงการ ลงทะเบียนเพื่อ สวัสดิการแห่งรัฐ ปี ๒๕๖๘	ประชาชนผู้มีรายได้ น้อยขาดความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ รับลงทะเบียน	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๕	๔	๒๐	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	มีหนังสือถึง หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อขอ ความร่วมมือในการ ใช้ช่องทาง ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับขั้นตอน กระบวนการ ลงทะเบียนที่ สามารถเข้าถึงกลุ่ม ผู้มีรายได้น้อยได้ โดยตรง อาทิ การใช้ ช่องทาง ประชาสัมพันธ์ หน่วยงานของรัฐใน พื้นที่ การใช้สื่อเสียง ตามสายในพื้นที่	๑ ตุลาคม ๒๕๖๗ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๘	ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอน และ กระบวนการของ โครงการยิ่งขึ้น	-

โครงการ/กระบวนการ : โครงการส่งเสริมนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกระทรวงการคลัง.

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)					
โครงการประกวด รางวัลคนคลังคิด Season ๕	มีผู้สนใจส่งผลงาน เข้าร่วมประกวด รางวัลคนคลังคิด Season ๕ น้อย	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๓	๒	๖	การลด/ ควบคุมความ เสี่ยง	จัดกิจกรรมสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ เพื่อพัฒนา ผลงานให้กับผู้สนใจส่ง ผลงานเข้าประกวดจาก ทุกหน่วยงานใน สป.กค.	ก.พ. - มี.ค. ๖๘	มีผลงานเข้าประกวด ไม่น้อยกว่า ๑๐ ผลงาน	๓๙๕,๐๐๐ บาท

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

โครงการ/กระบวนการ : โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายกลางกระทรวงการคลัง...

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
การจัดหาและ ทดแทนอุปกรณ์ ระบบเครือข่ายเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ การเชื่อมโยง เครือข่ายกลาง กระทรวงการคลัง ไม่สามารถ ดำเนินการได้ ภายในระยะเวลา ที่กำหนด	การจัดหาและ ทดแทนอุปกรณ์ ระบบเครือข่ายมี ความล่าช้า เนื่องจาก ๑.การจัดซื้อจัดจ้าง ล่าช้า จากเหตุ สุดวิสัยหรือเหตุจาก ปัจจัยภายนอก เช่น มีผู้วิจารณ์ TOR หรือ เอกสารผู้ยื่น ข้อเสนอไม่ถูกต้อง เป็นต้น ๒.ไม่สามารถติดตั้ง และโอนย้าย อุปกรณ์ในแต่ละ กรมได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๔	๔	๑๖	การลด/ ควบคุมความ เสี่ยง	๑. ปรับแผนการดำเนินงาน ของคณะกรรมการจัดทำร่าง TOR ให้จัดทำ TOR อย่าง ละเอียดรอบคอบ มีความ รัดกุม และเปิดกว้างให้เกิด การแข่งขัน เพื่อลดความ เสี่ยงในการวิจารณ์ TOR ๒. จัดเตรียมแผนงานหรือ กระบวนการโอนย้ายอุปกรณ์ ในแต่ละกรมให้รวดเร็วขึ้น โดยการประสานผู้รับผิดชอบ ควบคุมไปกับการบริหาร สัญญาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ เกิดความพร้อมในการ โอนย้ายอุปกรณ์ได้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	การจัดหาและทดแทน อุปกรณ์ระบบเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงเครือข่าย กลางกระทรวงการคลัง แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	๕๔,๕๑๖,๐๐๐ บาท

โครงการ/กระบวนการ : โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการเว็บไซต์กระทรวงการคลัง...

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)					
การปรับปรุงระบบ บริหารจัดการ เว็บไซต์ กระทรวงการคลัง ไม่สามารถ ดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	การปรับปรุงระบบ บริหารจัดการ เว็บไซต์ กระทรวงการคลัง ไม่สามารถ ดำเนินการเสร็จสิ้น ภายในระยะเวลาที่ กำหนด หรือไม่ บรรลุเป้าหมาย	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๒	๓	๖	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. ควบคุมและติดตามการ ดำเนินงานของผู้รับจ้าง ภายนอกอย่างใกล้ชิด โดยจัด ให้มีการประชุมความคืบหน้า เป็นประจำ และรายงาน สถานะโครงการอย่าง ต่อเนื่อง ๒. กำหนดข้อตกลงและ เงื่อนไขในสัญญาจ้างงานที่ ชัดเจนและเข้มงวด รวมถึง ระบุระยะเวลาการส่งมอบ งาน คุณภาพของงาน และ บทลงโทษในกรณีที่ไม่ปฏิบัติ ตามเงื่อนไข ๓. จัดตั้งทีมงานภายในเพื่อ ประสานงานและตรวจสอบ งานจากผู้รับจ้าง	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	ดำเนินการปรับปรุง ระบบบริหารจัดการ เว็บไซต์ กระทรวงการคลังให้ เสร็จสิ้นภายใน ระยะเวลาที่กำหนด และบรรลุตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้	๔,๕๙๐,๐๐๐ บาท

โครงการ/กระบวนการ : โครงการจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสำหรับอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง...

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)					
การจัดหาและย้าย คอมพิวเตอร์และ เครือข่าย ไม่ สามารถดำเนินการ ได้ภายในระยะเวลา ที่กำหนด	เกิดความล่าช้าใน การส่งมอบงานงวด ต่อไป รวมถึงการที่ ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติ ตามเงื่อนไขสัญญา และการทำงาน	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๒	๓	๖	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. ประชุมติดตามความ คืบหน้าในการดำเนินงาน เป็นประจำวันอย่างต่อเนื่องเพื่อ บริหารโครงการให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อย และ เร่งรัดให้ผู้รับจ้างส่งมอบงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนด ๒. แจ้งเตือนให้ผู้รับจ้าง ปฏิบัติตามข้อกำหนดใน สัญญาอย่างเคร่งครัด โดย เน้นย้ำค่าปรับหรือบทลงโทษ ที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติ ตามสัญญา ๓. จัดเตรียมแผนการ ดำเนินงานสำรองในกรณีที่ผู้ รับจ้างไม่สามารถปฏิบัติงาน ตามสัญญาหรือทำงาน	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	การย้ายและติดตั้ง คอมพิวเตอร์และ เครือข่ายแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ ๓๕,๗๔๗,๐๐๐ บาท งบตามสัญญา ๓๕,๖๔๒,๖๓๒ บาท

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

โครงการ/กระบวนการ : การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ITA)...

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง 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)					
การประเมิน คุณธรรมและ ความโปร่งใสใน การดำเนินงาน ของสำนักงาน ปลัดกระทรวง การคลัง (ITA)	๑. การที่ หน่วยงานเปิดเผย ข้อมูลแบบวัดการ เปิดเผยข้อมูล สาธารณะ (OIT) บนเว็บไซต์ ไม่ครบถ้วน	○ (ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน)	๓	๔	๑๒	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. ศึกษา วิเคราะห์ สรุปผลการดำเนินงานของ ปีที่ผ่านมาและหาแนว ทางแก้ไข ๒. เข้าร่วมประชุมชี้แจง หลักเกณฑ์ ITA และขอรับ คำปรึกษาจากกลุ่ม Line สำนักงาน ป.ป.ช. ๓. จัดประชุมชี้แจง หลักเกณฑ์ ITA ให้ หน่วยงานภายใน สป.กค. ทราบและจัดทำข้อมูลใน ส่วนที่เกี่ยวข้อง ๔. ประสานงานและ สนับสนุนกับหน่วยงาน ภายใน สป.กค. ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความ ถูกต้องครบถ้วน	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๑ ส.ค. ๖๘	คะแนนการประเมิน คุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงาน ของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง มากกว่า ๙๐ คะแนน	-

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง 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)					
							๕. ตรวจสอบข้อมูลก่อน การเปิดเผยบนเว็บไซต์ สป.กค.			
	๒. ข้าราชการ พนักงาน หรือ ลูกจ้าง อาจไม่ เข้าใจในประเด็น ข้อคำถามในการ ตอบแบบวัดการ รับรู้ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายใน (IIT)						๑. ให้ความรู้และ ประชาสัมพันธ์ประเด็นข้อ คำถาม IIT ๒. รวบรวมข้อมูลจาก หน่วยงานภายใน สป.กค. เพื่อตอบในประเด็นข้อ คำถาม IIT ชี้แจงและ อธิบายในประเด็นข้อ คำถามเป็นรายบุคคล ๓. สรุปภาพรวมของ IIT			
	๓. การให้บริการ ของหน่วยงาน แก่ ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้มา ติดต่อ อาจไม่ เข้าใจในประเด็น ข้อคำถามในการ ตอบแบบวัดการ รับรู้ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก (EIT)						หน่วยงานมีความพร้อม ความเหมาะสมด้าน อุปกรณ์ สถานที่ และ บุคลากรต่อการให้บริการ เพื่อสนับสนุนการ ให้บริการแก่ประชาชน หรือผู้รับบริการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ			

กลุ่มสารนิเทศการคลัง

โครงการ/กระบวนการ : โครงการพัฒนาทักษะด้านการผลิตสื่อดิจิทัล..

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณโครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
๑. พัฒนาเสริม ทักษะด้านการ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ให้แก่บุคลากร กระทรวงการคลัง และสื่อมวลชน	ข่าวสารถูก บิดเบือนจากความ เป็นจริง	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๓	๓	๙	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 ๔. เผยแพร่สื่อ ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง โซเชียลมีเดียของ	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	๑. สร้างความมี ส่วนรวมในการ ดำเนินงาน ระหว่าง หน่วยงาน เพื่อให้ การทำงานมี ความรวดเร็ว และสามารถ เข้าถึงข้อมูลได้ อย่างถูกต้อง ๒. บุคลากรได้ เสริมทักษะใน การปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมใน การแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ อีกทั้งยัง เสริมทักษะด้าน การสื่อสาร เพื่อตอบสนอง การปฏิบัติงานได้	-

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณโครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
							กระทรวงการคลัง เช่น Facebook, Instagram, X, TikTok, YouTube ฯลฯ		อย่างมี ประสิทธิภาพ ๓. เพื่อให้ กระทรวงการคลัง เป็นแหล่งข้อมูล ข่าวสารอันดับ ต้น ๆ ของ ประชาชน ๔. ประชาชน สามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้ อย่างถูกต้องจาก การเผยแพร่ หลากหลาย ช่องทาง	
๒. การปรับปรุง อุปกรณ์เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานนอก สถานที่	เครื่องมือที่ใช้ใน การจัดทำสื่อ ล้าหลัง และไม่ สอดคล้องกับงาน ในปัจจุบัน และ ไม่ได้รับการจัดสรร งบประมาณในการ จัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์	F (ความเสี่ยง ด้าน การเงิน)	๓	๔	๑๒	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	จัดทำโครงการเพื่อขอ งบประมาณในการจัดซื้อหรือ จัดหาอุปกรณ์ เพื่อนำมาผลิต สื่อประชาสัมพันธ์ให้มีความ สอดคล้องกับการดำเนินงานใน ปัจจุบัน	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	เพื่อให้การ ดำเนินการผลิต สื่อเป็นไปอย่าง เรียบง่าย สามารถผลิตสื่อ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และรวดเร็ว	-

สำนักตรวจสอบและประเมินผล

โครงการ/กระบวนการ : โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง..

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)					
การเก็บรวบรวม ข้อมูลและความ ต้องการของ ผู้ใช้งาน (user) ระบบ บริหารจัดการ เรื่องราวร้องทุกข์ (Requirement)	ฐานข้อมูลในระบบ บริหารจัดการ เรื่องราว ร้องทุกข์ อาจมี ความไม่ครบถ้วน สมบูรณ์	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๓	๓	๙	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวม ข้อมูลและความต้องการของ ผู้ใช้งาน (user) จากผู้ที่มี ประสบการณ์ มีความ เชี่ยวชาญ หรือมีองค์ความรู้ ด้านการจัดการเรื่องราวร้อง ทุกข์ เพื่อให้ฐานข้อมูล มีความครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถใช้งานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	มีระบบบริหารจัดการ เรื่องราวร้องทุกข์ที่มี ประสิทธิภาพ เพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับประชาชน และ เจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานระบบ	๒,๗๕๙,๗๐๐ บาท

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. ๒๕๖๘ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด* (หมายเหตุ * ๑) เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ๒) แนวทางการประเมินผลการ	○ (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)	๓	๓	๙	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมินเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน นำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการทำงานและยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ๒. ศึกษาแนวทางการตอบข้อคำถามในแบบประเมินสถานะของหน่วยงานในการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ ผ่านคลินิก PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้เข้าใจเกณฑ์การประเมินและสามารถตอบข้อคำถามได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	ผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ สูงกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	-

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
	ปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘						๓. จัดตั้งระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้ คำปรึกษาและชี้แนะแก่ผู้เกี่ยวข้อง ในการตอบข้อคำถามที่ยังไม่เป็นไป ตามเกณฑ์การประเมิน โดยมีที่ ปรึกษาโครงการยกระดับสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลังและ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลังสู่การพัฒนาเป็น ระบบราชการ ๔.๐ (ที่ปรึกษา โครงการฯ) คอยสนับสนุนและให้ คำแนะนำในการปรับปรุงการตอบ ข้อคำถามให้สอดคล้องกับเกณฑ์ ๔. จัดการประชุมคณะทำงานตาม หมวดหมู่เพื่อระดมความคิดเห็นใน การจัดทำแบบประเมินสถานะของ หน่วยงานภาครัฐในการเข้าสู่ระบบ ราชการ ๔.๐ เพื่อเสริมสร้างความ เข้าใจร่วมกัน พัฒนายุทธศาสตร์ และแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้อง กับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีที่			

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
							ปรึกษาโครงการฯ คอยให้คำแนะนำ ๕. ส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)			

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

โครงการ/กระบวนการ : โครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรตามสายงาน...

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)					
ดำเนินการพัฒนา บุคลากรตามสาย งานของ สป.กค. และ สร.กค. (*ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ตำแหน่งที่ กำหนดให้มีการ พัฒนาได้แก่ ตำแหน่งในสาย งานนักวิเคราะห์ นโยบายและแผน และนักวิชาการ คอมพิวเตอร์)	ผลจากการ ดำเนินการไม่เป็นไป ตามที่คาดหวัง เนื่องจาก อาจมีบุคลากร บางส่วนไม่ให้ความ ร่วมมือในการพัฒนา ทักษะใหม่ ๆ	○ (ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน)	๒	๓	๖	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. มีการจัดประชุมและจัดทำ ตัวอย่างแผนพัฒนาบุคลากร ตามสายงานเพื่อเป็นแนว ทางการปฏิบัติให้แก่บุคลากร ๒. เปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถเลือกเป้าหมายการ พัฒนาตามความสนใจของตน ได้ ๓. กำหนดรอบการ ประเมินผลการปฏิบัติโดย ประสานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อ ขอให้จัดส่งแบบฟอร์ม ประเมินผลการพัฒนา รายบุคคล ณ สิ้น ปีงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อใช้ใน การพิจารณาปรับปรุงแผนฯ ในปีงบประมาณถัดไป ๔. มีการมอบหมายให้ เจ้าหน้าที่ สพบ. ทำหน้าที่ให้	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	บุคลากรได้รับการพัฒนา ครบถ้วนตามแผนพัฒนา รายบุคคลจำนวนไม่น้อย กว่าร้อยละ ๗๕	-

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)					
							คำปรึกษาในกรณีมีข้อสงสัย ในขั้นตอนการดำเนินการ			

สำนักบริหารกลาง

โครงการ/กระบวนการ : การเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์หลังการจัดการความเสี่ยง	งบประมาณโครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (L*I)					
การเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี	การดำเนินการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมติคณะรัฐมนตรี	O (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)	๕	๔	๒๐	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑) ประสานและเร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรการที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ๒) รายงานผลการเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณพร้อมแจ้งปัญหาอุปสรรคเป็นประจำทุกเดือนเสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อทราบและเร่งรัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘	การเบิกจ่ายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นไปตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรี	-

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

โครงการ/กระบวนการ : การเรียกเงินคืนจากผู้ไม่สมควรได้รับสิทธิตามโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ ปี ๒๕๖๕...

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)					
การเรียกเงินคืน จากผู้ไม่สมควร ได้รับสิทธิตาม โครงการ ลงทะเบียนเพื่อ สวัสดิการแห่งรัฐ ปี ๒๕๖๕	ผู้ไม่สมควรได้รับ สิทธิบัตรสวัสดิการ แห่งรัฐไม่คืนเงิน ให้แก่กองทุนประชา รัฐสวัสดิการเพื่อ เศรษฐกิจฐานราก และสังคม (กองทุนฯ)	F (ความเสี่ยง ด้าน การเงิน)	๓	๓	๙	การถ่าย โอน ความเสี่ยง/ กระจาย ความเสี่ยง	๑. หากมีแนวทาง การดำเนินการร่วมกับ สำนักงานอัยการสูงสุด (สำนักงานคดีแพ่ง) เพื่อให้ การดำเนินการเรียกเงินคืน เป็นไปตามกฎหมาย ๒. มอบหมายคณะกรรมการ บริหารการคลังประจำ จังหวัดเพื่อลงพื้นที่ติดตาม เงินคืนกับผู้ ไม่สมควรได้รับสิทธิ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๗ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๘	๑. การดำเนินการเรียก เงินคืนเป็นไปอย่าง ถูกต้องตามที่กฎหมาย กำหนด ๒. กองทุนฯ ได้รับเงินคืน จากผู้ไม่สมควรได้รับ สิทธิบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	-

ภาคผนวก

แบบฟอร์ม

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

โครงการ :

ตัวชี้วัด :

หน่วยงานที่รับผิดชอบ :

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลังการ จัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					

แบบฟอร์ม

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ รอบ เดือน (รายไตรมาส)

หน่วยงานรับผิดชอบ :

โครงการ/กระบวนการ :

กิจกรรม :

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

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

แบบฟอร์ม

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ รอบ ๑๒ เดือน

หน่วยงานรับผิดชอบ :

โครงการ/กระบวนการ :

กิจกรรม :

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				สรุปผลการบริหาร ความเสี่ยงฯ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘*	ผลการดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยงฯ รอบ ๑๒ เดือน	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่	แนวทางการจัดการความ เสี่ยงที่เหลืออยู่
		ก่อนการจัดการ ความเสี่ยงฯ		หลังการจัดการ ความเสี่ยงฯ					
		คะแนน	ระดับ ความ เสี่ยง	คะแนน	ระดับ ความ เสี่ยง				

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	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก
โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง		

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

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)	๕	๔	๓	๒	๑
	๕	๔	๓	๒	๑
	๔	๘	๖	๔	๓
	๓	๖	๔	๓	๒
	๒	๔	๓	๒	๑
	๑	๓	๒	๑	๐
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)					

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

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

- ตัวอย่าง -

**การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗**

โครงการ :โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของ สป.กค.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ :กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลังการ จัดการความเสี่ยง	งบประมาณ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
การประเมิน สถานะของ หน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	ผลคะแนนการ ประเมินสถานะ ของหน่วยงาน ภาครัฐในการเป็น ระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ต่ำ กว่าเกณฑ์ ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (อยู่ระหว่างรอ สำนักงาน ก.พ.ร.)	○ (ความ เสี่ยงด้าน การ ดำเนินงาน)	๓	๓	๙	การลด/ ควบคุม ความ เสี่ยง	๑. ศึกษา วิเคราะห์ และ ทบทวนผลการดำเนินงาน และ feedback ของคณะกรรมการตรวจ ประเมิน ๒. ศึกษารูปแบบการตอบ ข้อคำถามในแบบประเมิน สถานะของหน่วยงานใน การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ผ่านคลินิก PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร.	๑ ต.ค. ๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๖๗	สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง มีผลการประเมิน สถานะของ หน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ เพิ่มขึ้นตามเกณฑ์ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	-

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการ กับความ เสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลังการ จัดการความเสี่ยง	งบประมาณ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
	กำหนดเกณฑ์การ ประเมินตาม มาตรการปรับปรุง ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓)						๓. จัดทำระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการตอบ ข้อคำถามที่ยังไม่ผ่าน เกณฑ์การประเมิน ๔. จัดประชุมคณะทำงาน รายหมวดเพื่อระดมสมอง ในการจัดทำแบบประเมิน สถานะของหน่วยงาน ภาครัฐในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ๕. ส่งเสริมและกระตุ้นให้ หน่วยงานพัฒนา กระบวนงานให้สอดคล้อง ตามเกณฑ์การประเมิน สถานะของหน่วยงาน ภาครัฐในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)			

- ตัวอย่าง -

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ รอบ ๙ เดือน (รายไตรมาส)

โครงการ : ...โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของ สป.กค.

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : ...กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง						ผลการดำเนินการตามแผนความเสี่ยงฯ รอบ ๙ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	งบประมาณ (ถ้ามี)	การเบิกจ่ายงบประมาณ (ถ้ามี ในช่วงที่ผ่านมา)	หมายเหตุ
		ก่อนการจัด การความเสี่ยงฯ				หลังการจัด การความเสี่ยงฯ (รอบ ๙ เดือน)							
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L * I)	ระดับ ความเสี่ยง	คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง						
ผลคะแนน การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ในปีงบประมาณ	๑. ศึกษาวิเคราะห์ และ ทบทวนผลการดำเนินงาน และ feedback ของ คณะกรรมการตรวจประเมิน ๒. ศึกษา รูปแบบการตอบข้อคำถาม	๓	๓	๙	ปานกลาง	๖	ปานกลาง	๑. วิเคราะห์ และ ทบทวนผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และ feedback ของผู้ตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. ในปี พ.ศ. ๒๕๖๖ และศึกษาผลการดำเนินการ PMQA ๔.๐ (PMQA 4.0) จากหน่วยงานอื่น เพื่อนำมาเป็นตัวอย่าง	ผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ใน	๑. ศึกษารูปแบบการตอบข้อคำถามในแบบประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ผ่านคลินิก PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. ๒. จัดทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะ	-	-	อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา โครงการยกระดับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลังสู่การพัฒนาเป็นระบบราชการ ๔.๐

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง						ผลการดำเนินการตามแผนความเสี่ยงฯ รอบ ๙ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	งบประมาณ (ถ้ามี)	การเบิกจ่ายงบประมาณ (ถ้ามี ในช่วงที่ผ่านมา)	หมายเหตุ
		ก่อนการจัด การความเสี่ยงฯ				หลังการจัด การความเสี่ยงฯ (รอบ ๙ เดือน)							
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L * I)	ระดับ ความเสี่ยง	คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง						
พ.ศ. ๒๕๖๗ ต่ำกว่าเกณฑ์ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	ในแบบ ประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ผ่านคลินิก PMQA ๔.๐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ๓. จัดทำ ระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้ คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องใน การตอบข้อ คำถามที่ยังไม่ ผ่านเกณฑ์การ ประเมิน							และเป็นข้อมูลใน การวิเคราะห์และ กำหนด แนวทางการ ดำเนินงาน ในปัจจุบัน ๒. เข้าร่วมอบรมแนว ทางการประเมิน สถานะของหน่วยงาน ภาครัฐในการเป็น ระบบราชการ ๔.๐ เมื่อวันที่ ๒๔ - ๒๕ มกราคม ๒๕๖๗ ๓. เข้าร่วมอบรม คลินิกให้คำปรึกษา การยกระดับ หน่วยงานภาครัฐไปสู่ การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ในภาพรวม เมื่อ วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๗ และรายหมวด	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ต่ำ กว่าเกณฑ์ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องใน การตอบข้อคำถาม ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ การประเมิน ๓. จัดประชุม คณะทำงานราย หมวดเพื่อระดม สมองในการจัดทำ แบบประเมิน สถานะของ หน่วยงานภาครัฐใน การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ๔. ส่งเสริมและ กระตุ้นให้ หน่วยงานพัฒนา กระบวนการให้ สอดคล้องตาม เกณฑ์การประเมิน สถานะของ หน่วยงานภาครัฐใน			

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง						ผลการดำเนินการตามแผนความเสี่ยงฯ รอบ ๙ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	งบประมาณ (ถ้ามี)	การเบิกจ่ายงบประมาณ (ถ้ามี ในช่วงที่ผ่านมา)	หมายเหตุ
		ก่อนการจัด การความเสี่ยงฯ				หลังการจัด การความเสี่ยงฯ (รอบ ๙ เดือน)							
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L * I)	ระดับ ความเสี่ยง	คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง						
	๔. จัดประชุม คณะทำงาน รายหมวดเพื่อ ระดมสมองใน การจัดทำแบบ ประเมิน สถานะของ หน่วยงาน ภาครัฐในการ เป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ๕. ส่งเสริม และกระตุ้นให้ หน่วยงาน พัฒนา กระบวนการ ให้สอดคล้อง ตามเกณฑ์การ ประเมิน สถานะของ หน่วยงาน							(วันที่ ๒๒, ๒๙ เมษายน ๒๕๖๗, ๑ – ๘ พฤษภาคม ๒๕๖๗ ๔. มีหนังสือแจ้งให้ หน่วยงานปรับปรุง กระบวนการของ หน่วยงาน และ กำหนดเป็นตัวชี้วัด หน่วยงานตาม แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ปัญหา/อุปสรรค - สำนักงาน ก.พ.ร. มี การปรับปรุงคู่มือการ ประเมินสถานะของ หน่วยงานภาครัฐใน การเป็นระบบราชการ		การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)			

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง						ผลการดำเนินการตามแผนความเสี่ยงฯ รอบ ๙ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	งบประมาณ (ถ้ามี)	การเบิกจ่ายงบประมาณ (ถ้ามี ในช่วงที่ผ่านมา)	หมายเหตุ
		ก่อนการจัด การความเสี่ยงฯ				หลังการจัด การความเสี่ยงฯ (รอบ ๙ เดือน)							
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L * I)	ระดับ ความเสี่ยง	คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง						
	ภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)							๔.๐ (PMQA 4.0) ในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงต้องให้หน่วยงานเน้นการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางการประเมินดังกล่าว ซึ่งผลการดำเนินงานบางประเด็น ยังไม่สามารถนำมาตอบในปัจจุบันได้					

- ตัวอย่าง -

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ รอบ ๑๒ เดือน

โครงการ : ...โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของ สป.กค.

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : ...กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				สรุปผลการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗*	ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ รอบ ๑๒ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ก่อนการจัดการความเสี่ยงฯ		หลังการจัดการความเสี่ยงฯ					
		คะแนน	ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ระดับความเสี่ยง				
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.	๙	ปานกลาง	๔	ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้มีความเสี่ยง	หน่วยงานจัดทำข้อมูลการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ และนำข้อมูลลงระบบการประเมินสถานะฯ เสร็จเรียบร้อย เมื่อวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๗ โดยได้รับผลประเมินสถานะฯ อยู่ที่ ๔๕๘.๐๕ คะแนน จากเดิม ๔๔๒.๑๑ คะแนน เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณที่ผ่านมา จำนวน ๑๕.๙๔ คะแนน คิดเป็นร้อยละ ๓.๖๑	ผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด*	๑. ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมินเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน นำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ๒. ศึกษาแนวทางการตอบข้อคำถามในแบบประเมินสถานะของหน่วยงานในการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ ผ่าน

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				สรุปผลการบริหารความเสี่ยงฯประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗*	ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ รอบ ๑๒ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ก่อนการจัดการความเสี่ยงฯ		หลังการจัดการความเสี่ยงฯ					
		คะแนน	ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ระดับความเสี่ยง				
	๓. จัดทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการตอบข้อคำถามที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ๔. จัดประชุมคณะทำงานรายหมวดเพื่อระดมสมองในการจัดทำแบบประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ๕. ส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็น						(หมายเหตุ * ๑) เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) ๒) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	คลินิก PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้เข้าใจเกณฑ์การประเมินและสามารถตอบข้อคำถามได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด ๓. จัดตั้งระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาและชี้แนะแก่ผู้เกี่ยวข้องในการตอบข้อคำถามที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน โดยมีที่ปรึกษาโครงการยกระดับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลังสู่การพัฒนาเป็นระบบราชการ ๔.๐ (ที่ปรึกษาโครงการฯ) คอยสนับสนุนและให้คำแนะนำในการปรับปรุง	

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				สรุปผลการบริหารความเสี่ยงฯประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗*	ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ รอบ ๑๒ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ก่อนการจัดการความเสี่ยงฯ		หลังการจัดการความเสี่ยงฯ					
		คะแนน	ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ระดับความเสี่ยง				
	ระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)								การตอบข้อคำถามให้สอดคล้องกับเกณฑ์ ๔. จัดการประชุมคณะทำงานตามหมวดหมู่เพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดทำแบบประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน พัฒนายุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีที่ปรึกษาโครงการฯ คอยให้คำแนะนำ ๕. ส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสถานะของ

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				สรุปผลการบริหาร ความเสี่ยงฯ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗*	ผลการดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยงฯ รอบ ๑๒ เดือน	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่	แนวทางการจัดการความ เสี่ยงที่เหลืออยู่
		ก่อนการจัดการ ความเสี่ยงฯ		หลังการจัดการ ความเสี่ยงฯ					
		คะแนน	ระดับ ความ เสี่ยง	คะแนน	ระดับ ความ เสี่ยง				
									หน่วยงานภาครัฐในการเข้าสู่ ระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)



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

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 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

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ 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) พุทธมณฑลที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(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 กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ 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

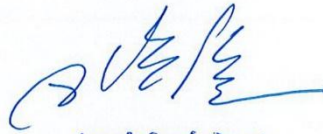
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (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 มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ 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 โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น 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 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 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 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 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 ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือนและภาพลักษณ์ขององค์กร 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 ๕๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๓๐ - ๕๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๔๐ - ๖๕% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๕% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๕% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



ด้านโอกาส

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



ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสีย

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสียและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสียและกระทบต่อองค์กรภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสียและกระทบต่อองค์กรภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสียและกระทบต่อองค์กรภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสียและกระทบต่อองค์กรมากกว่า ๖ เดือน



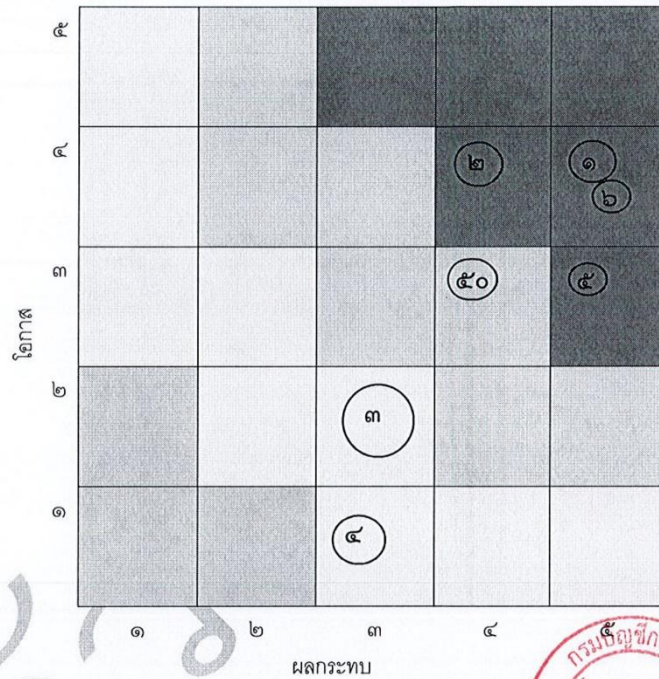
การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความ เสี่ยง
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	๕



การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

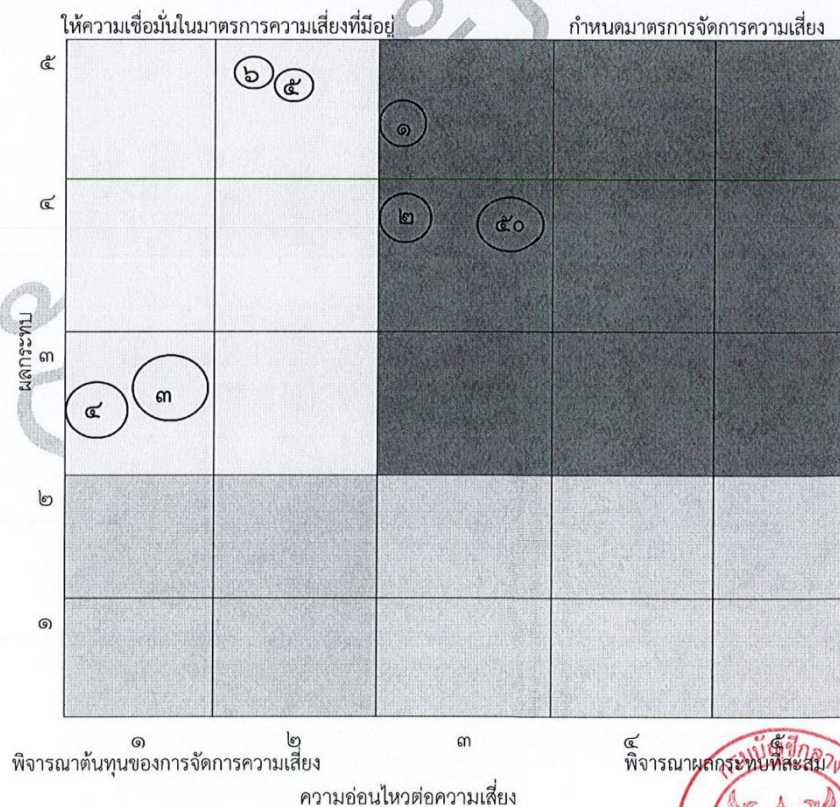
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง *



* 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 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะอาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น 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

