การบริหารจัดการความเสี่ยง

กองตรวจสอบภาครัฐ
กรมบัญชีกลาง

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง
   - ความหมาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญ
   - เจตนารมณ์
2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความหมาย

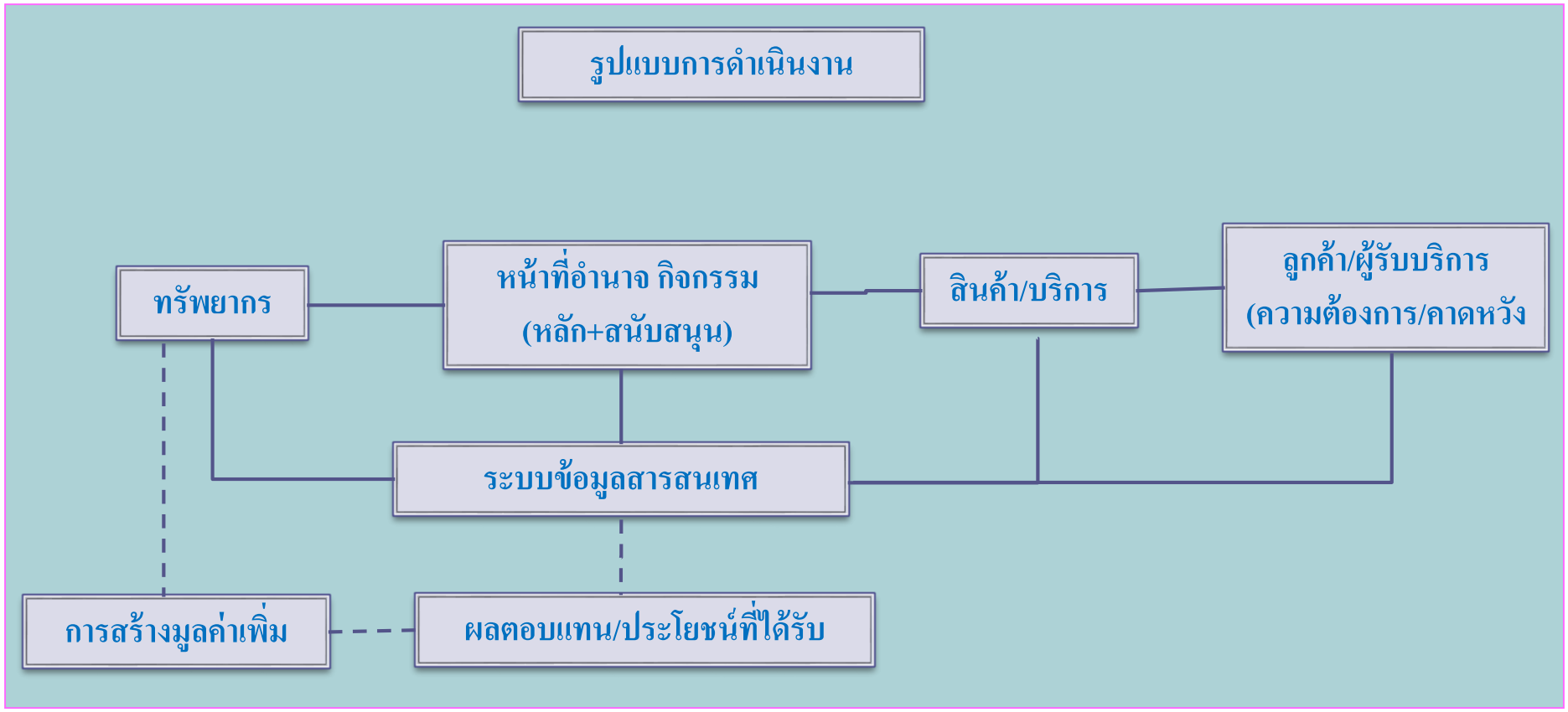
ความเสี่ยง (Risk)

โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)

วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

(อ้างถึง : การบริหารความเสี่ยงองค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์)


รูปแบบการดำเนินงาน
ทรัพยากร
หน้าที่อำนาจ กิจกรรม
(หลัก+สนับสนุน)
สินค้า/บริการ
ลูกค้า/ผู้รับบริการ
(ความต้องการ/คาดหวัง
ระบบข้อมูลสารสนเทศ
การสร้างมูลค่าเพิ่ม
ผลตอบแทน/ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ความหมาย

ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

(ที่มา : หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒)

1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

วัตถุประสงค์

เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กร

1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ประโยชน์

- เพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์และหาโอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นในองค์กร
- ระบุและจัดการความเสี่ยง เพื่อลด/ควบคุมความสูญเสียได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- ลดค่าใช้จ่ายในการควบคุมกิจกรรมที่ไม่ควรจะควบคุม
- องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวระยะยาว ทำให้องค์กรอยู่รอด

1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

เจตนารมณ์

องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารราชการแผ่นดิน

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	การควบคุมภายใน (Internal Control)	การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	การตรวจสอบภายนอก (External Audit)

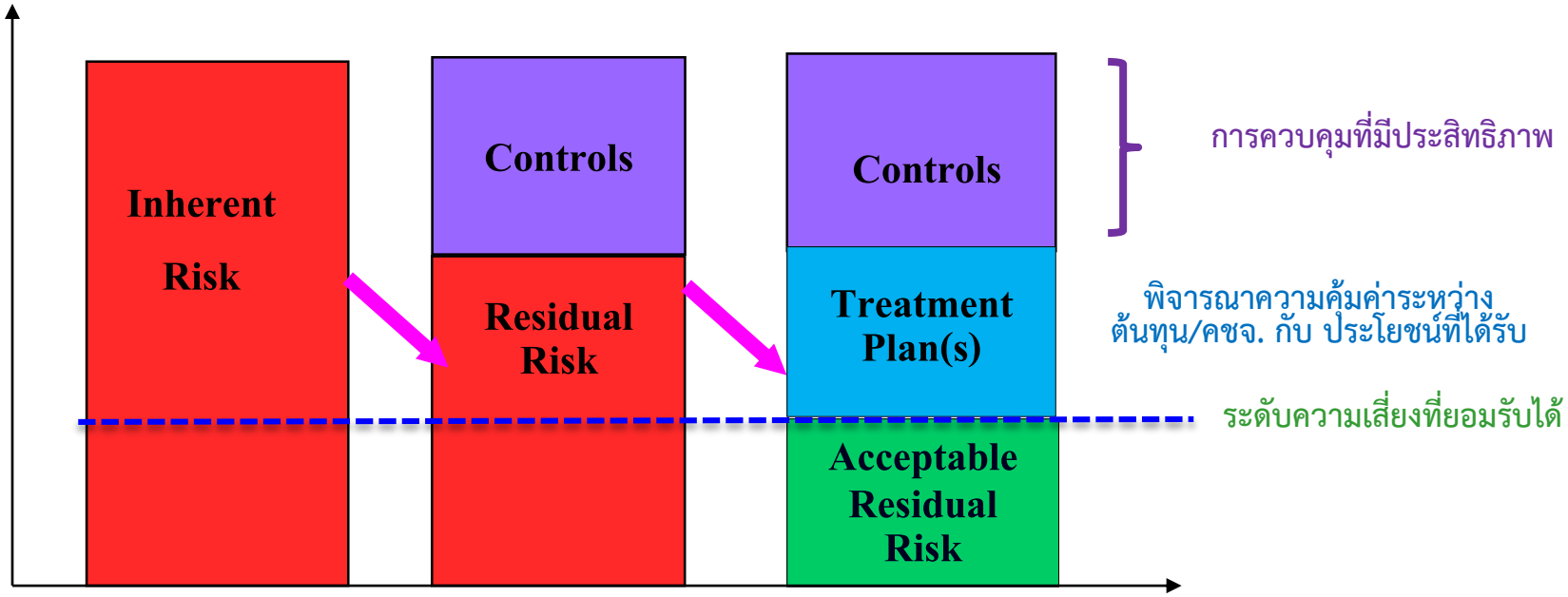
1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

แนวคิด

- เป็นกระบวนการที่กำหนด นำไปใช้โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กร
- ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- พิจารณาความเสี่ยงทั้งองค์กร ระดับกิจกรรม หน่วยปฏิบัติ โครงการ
- บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด

1. ภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

แนวคิด



ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร หรือความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติจากลักษณะขององค์กร

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) คือ ความเสี่ยงคงเหลือหลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการในปัจจุบัน


ความเสี่ยง
เหตุการณ์อาจเกิดขึ้น
ผลกระทบ
วัตถุประสงค์
Inherent Risk
Control
Residual Risk
Treatment Plan
Risk Response/Strategy
Risk Appetite
Control Activities
Risk Torelance

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

ฐานอำนาจ

มาตรา ๗๙ แห่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ : ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

(ประกาศ ๑๙ เม.ย. ๒๕๖๑/บังคับใช้ ๒๐ เม.ย. ๒๕๖๑)

การบังคับใช้

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ใช้ปีรอบระยะเวลาบัญชีถัดจากปี ๒๕๖๒

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

หน่วยงานของรัฐที่ต้องถือปฏิบัติ

ข้อ ๑ หน่วยงานของรัฐ

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๓

หน่วยงานตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) – (๗) ปฏิบัติตามคู่มือ/แนวทางปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

หน่วยงานตามข้อ ๑ (๒) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์/แนวปฏิบัติ/คู่มือปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

หลักเกณฑ์ปฏิบัติ : การกำกับดูแล การรายงาน

ข้อ ๗

ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘

ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีทันที

ข้อ ๙

ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

หลักเกณฑ์ปฏิบัติ : การจัดส่งรายงานหรือข้อมูลเพิ่มเติมให้กรมบัญชีกลาง

ข้อ ๑๑

กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

(๑) กำหนดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑) การวิเคราะห์องค์กร

๒.๒) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓) การระบุความเสี่ยง

๒.๔) การประเมินความเสี่ยง

๒.๕) การตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖) การติดตามและทบทวน

๒.๗) การสื่อสารและการรายงาน

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

(๑) กำหนดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการดำเนินการเพื่อจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดขึ้นในองค์กร โดยทำให้องค์กรมีสภาพความพร้อมในการดำเนินการ

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

- เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
- นำกรอบไปปรับใช้วางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes)

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการ ๘ ประการ

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูง

๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

- ต้องบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว
- ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร
- ต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูง

- กำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ มีประสิทธิผล

- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

- สรรหา พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
- สร้างบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง

มีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลบริหารจัดการความเสี่ยง

- ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

กำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสม

- เจ้าของความเสี่ยง ติดตามรายงาน ส่งสัญญาณความเสี่ยง
- ผู้ตัดสินใจในกรณีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้
- ผู้ควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ความคาดหวังของผู้รับบริการ ที่มีต่อองค์กร ผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

- เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนปฏิบัติขององค์กรให้สอดคล้องกับความเสี่ยงองค์กร

- เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ กำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

- ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน

- ข้อมูลความเสี่ยง เช่น เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบ/ทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในกระบวนการการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงาน

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑) การวิเคราะห์องค์กร

- พันธกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ชาติ/ระดับกระทรวง นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
- ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๒) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ
- อาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓) การระบุความเสี่ยง

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ
- ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง
  - เหตุการณ์ความเสี่ยง
  - สาเหตุของความเสี่ยง
  - ผลกระทบ

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓) การระบุความเสี่ยง (ต่อ)

- ระบุโดยผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน
- พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน
- พิจารณาแหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ นโยบายรัฐ กฎหมาย ระบบการบริหาร กระบวนงาน ความรู้ความสามารถความซื่อสัตย์ของบุคลากร
- ระบุความเสี่ยงได้หลายแนวทาง เช่น การสัมภาษณ์สอบถาม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ผังกระบวนงาน

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง

วิสัยทัศน์	เป็นองค์กรชี้นำการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศสู่ความยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	จัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรม ๑๐ สาขา ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
กลยุทธ์	๑. พัฒนาฐานข้อมูลอุตสาหกรรม ๑๐ สาขา ๒. พัฒนาบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ๑๐ สาขาอุตสาหกรรม
ความเสี่ยงระดับองค์กร	ขาดความพร้อมในการจัดทำแผนพัฒนา
วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบุคลากร	พัฒนาบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ๑๐ สาขาอุตสาหกรรมให้ได้ ๑๐ คน
ความเสี่ยงระดับส่วนงาน	กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องพัฒนาไม่สอดคล้องกับ ๑๐ สาขาอุตสาหกรรม สรรหาวิทยากรในการฝึกอบรมที่ไม่ครอบคลุม ๑๐ สาขาอุตสาหกรรม

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๔) การประเมินความเสี่ยง

- การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
- การให้คะแนนความเสี่ยง
- การจัดลำดับความเสี่ยง

- เกณฑ์ในการพิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)
- เกณฑ์ในการพิจารณาระดับผลกระทบ (Impact : I)
- เกณฑ์ในการพิจารณาระดับความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง
- แนวทางในการดำเนินการในแต่ละระดับความเสี่ยง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ตัวอย่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเชิงปริมาณ

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า หรือมีโอกาสเกิดขึ้น 80 % ขึ้นไป
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 6 ครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้น 70 – 79 %
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้น 40 – 69 %
2	ต่ำ	2 – 3 ปีต่อครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้น 21 – 39 %
1	ต่ำมาก	4 ปีหรือมากกว่าต่อครั้ง หรือ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่า 20 %

ตัวอย่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเชิงคุณภาพหรือเชิงพรรณา

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดขึ้นเกือบทุกครั้งหรือเป็นประจำ
4	สูง	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
2	ต่ำ	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
1	ต่ำมาก	เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ตัวอย่างผลกระทบด้านการเงิน

ระดับคะแนน	ความรุนแรง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เสียค่าใช้จ่ายสูงกว่า 1,000,000 บาท
4	สูง	เสียค่าใช้จ่าย 200,001 – 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	เสียค่าใช้จ่าย 50,001 – 200,000 บาท
2	ต่ำ	เสียค่าใช้จ่าย 10,001 – 50,000 บาท
1	ต่ำมาก	เสียค่าใช้จ่ายไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่างผลกระทบด้านสุขภาพ

ระดับคะแนน	ความรุนแรง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	สูญเสียชีวิต
4	สูง	สูญเสียอวัยวะ
3	ปานกลาง	ได้รับบาดเจ็บต้องหยุดงาน
2	ต่ำ	ได้รับบาดเจ็บต้องปฐมพยาบาล
1	ต่ำมาก	ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ตัวอย่างการนำระดับโอกาสและระดับผลกระทบมาพิจารณาร่วมกัน

ระดับผลกระทบ	ระดับของความเสี่ยง				
5= สูงมาก	1x5=5	2x5=10	3x5=15	4x5=20	5x5=25
4 = สูง	1x4=4	2x4=8	3x4=12	4x4=16	5x4=20
3 = ปานกลาง	1x3=3	2x3=6	3x3=9	4x3=12	5x3=15
2 = ต่ำ	1x2=2	2x2=4	3x2=6	4x2=8	5x2=10
1 = ต่ำมาก	1x1=1	2x1=2	3x1=3	4x1=4	5x1=5
ระดับโอกาส	1 = ต่ำมาก	2 = ต่ำ	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ตัวอย่าง เกณฑ์ระดับความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการในแต่ละระดับความเสี่ยง

แนวทางในการดำเนินการ		
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	การดำเนินการ
สูงมาก (Extreme)	๑๓ - ๒๕	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงโดยทันที
สูง (High)	๑๐ - ๑๒	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว/กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามใกล้ชิด
ปานกลาง (Medium)	๔ - ๙	ระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยอาจมีการติดตามเฝ้าระวังทุกเดือน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น/กำหนดผู้บริหารระดับกลางติดตามอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำ (Low)	๑ - ๓	ระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง

กอง A : โครงการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้านการเบิกจ่ายเงิน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ได้ระบบการเบิกจ่ายเงินที่ปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว และความพร้อมใช้งานระบบได้อย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยง	การควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่			ลำดับความสำคัญ
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	
1. เกิดความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	- กำหนดแผนจัดซื้อจัดจ้างและรายงานผลทุกเดือน - มีการควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ/ระบบ e-Procurement	1	5	5	3
2. การรวบรวมความต้องการและการออกแบบระบบไม่ครบถ้วนและหรือไม่ตรงกับความต้องการ	-การจัดทำ TOR ให้ชัดเจน - มีการประชุมติดตามงานผู้รับจ้างอย่างใกล้ชิด	4	5	20	2
3. บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการการพัฒนาระบบ IT กับกฎระเบียบการเบิกจ่ายเงินยังไม่เพียงพอ	-	5	5	25	1

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๕) การตอบสนองความเสี่ยง

- กระบวนการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- การเลือกวิธีการตอบสนอง

การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๕) การตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ทางเลือกวิธีการตอบสนอง

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance)

  ดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น ยกเลิกโครงการ

- การลดความเสี่ยง (Treat/Risk Reduction)

  ลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่

- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Risk Sharing)

  ถ่ายโอนความรับผิดชอบบางส่วน/ทั้งหมด ให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ

- การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance)

  ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่คุ้มค่าในการจัดการ

2. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ตัวอย่าง การตอบสนองความเสี่ยง

กอง A : โครงการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้านการเบิกจ่ายเงิน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ได้ระบบการเบิกจ่ายเงินที่ปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว และความพร้อมใช้งานระบบได้อย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	การตอบสนองความเสี่ยง	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ที่คาดหวัง		
			กิจกรรม	กำหนดเวลา	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
1. บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการการพัฒนาระบบ IT กับกฎระเบียบการเบิกจ่ายเงินยังไม่เพียงพอ	25	ลด	มีคณะกรรมการจากบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาดำเนินการพัฒนาระบบร่วมกัน	ต.ค. 63 – ก.ย. 64	1	3	3
2. การรวบรวมความต้องการและการออกแบบระบบไม่ครบถ้วนและหรือไม่ตรงกับความต้องการ	20	ลด	มีการประชุมสอบทานข้อมูลผลสำรวจความต้องการว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสม	ต.ค. – พ.ย. 63	2	4	8
3. มีความล่าช้าในการศึกษากฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการรับจ่ายเงิน และการร่างกฎระเบียบข้อบังคับที่ต้องแก้ไขปรับปรุง	3	ยอมรับ	-	-			

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๕) การตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอต่อผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติการนำแผนไปปฏิบัติ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง สามารถกำหนดองค์ประกอบของแผนตามความจำเป็นและเหมาะสมได้ เช่น

- ประเด็นความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน
- ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ
- การจัดการความเสี่ยง
- กำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จ

ตัวอย่าง แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กรม A

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การเป็นกลไกหลักของนโยบายการคลังที่ขับเคลื่อนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย (Fiscal Stimulus)							
ความเสี่ยงระดับองค์กร : ระบบการบริหารการเบิกจ่ายที่พัฒนาแล้วยังคงขาดประสิทธิภาพ							
ประเด็นความเสี่ยง		**ระดับความเสี่ยง**		**มาตรการตอบสนองความเสี่ยง**			
โครงการ/งาน ที่เกี่ยวข้อง	**ความเสี่ยง**	**ก่อนจัดการ**	**หลังจัดการ**	**กิจกรรม**	**กำหนดเวลา**	**ผู้รับผิดชอบ**	**หมายเหตุ**
๑. โครงการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้านการเบิกจ่ายเงิน	๑. บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการการพัฒนาระบบ IT กับกฎระเบียบการเบิกจ่ายเงินยังไม่เพียงพอ	๒๕	๓	มีคณะกรรมการจากบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาดำเนินการพัฒนาระบบร่วมกัน	ต.ค. ๖๓ – ก.ย. ๖๔	กอง A	
	๒. การรวบรวมความต้องการและการออกแบบระบบไม่ครบถ้วนและหรือไม่ตรงกับความต้องการ	๒๐	๘	มีการประชุมสอบทานข้อมูลผลสำรวจความต้องการว่ามีความถูกต้องครบถ้วน ชัดเจนและเหมาะสม	ต.ค. – พ.ย. ๖๓		
๒. งานปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน	๑. บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจยังไม่เพียงพอในการบูรณาการกฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับการนำระบบ IT ที่จะนำมาใช้	๒๕	๓	มีบุคคลภายนอกที่เชี่ยวชาญด้าน IT มาร่วมพิจารณากำหนด/กลั่นกรองกฎระเบียบข้อบังคับ	ต.ค. ๖๓ – ก.ย. ๖๔	กอง B	
	๒. มีความล่าช้าในการพิจารณากลั่นกรองร่างกฎระเบียบข้อบังคับที่แก้ไขปรับปรุง	๒๐	๕	- จัดทำประเด็นพิจารณาให้กระชับและชัดเจนและมีข้อมูลประกอบครบถ้วน - ประสานการนัดหมายประชุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ต.ค. ๖๓ – ก.ย. ๖๔		

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๖) การติดตามและทบทวน

- เป็นกระบวนการให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิผล
- เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ
- สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง/เป็นระยะ

- ได้นำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติจริงหรือไม่ นำไปใช้แล้วมีความเหมาะสมหรือไม่
- ความคืบหน้าดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ
- ดำเนินการโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือผู้เป็นเจ้าของความเสี่ยง และหรือผู้เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๗) การสื่อสารและการรายงาน

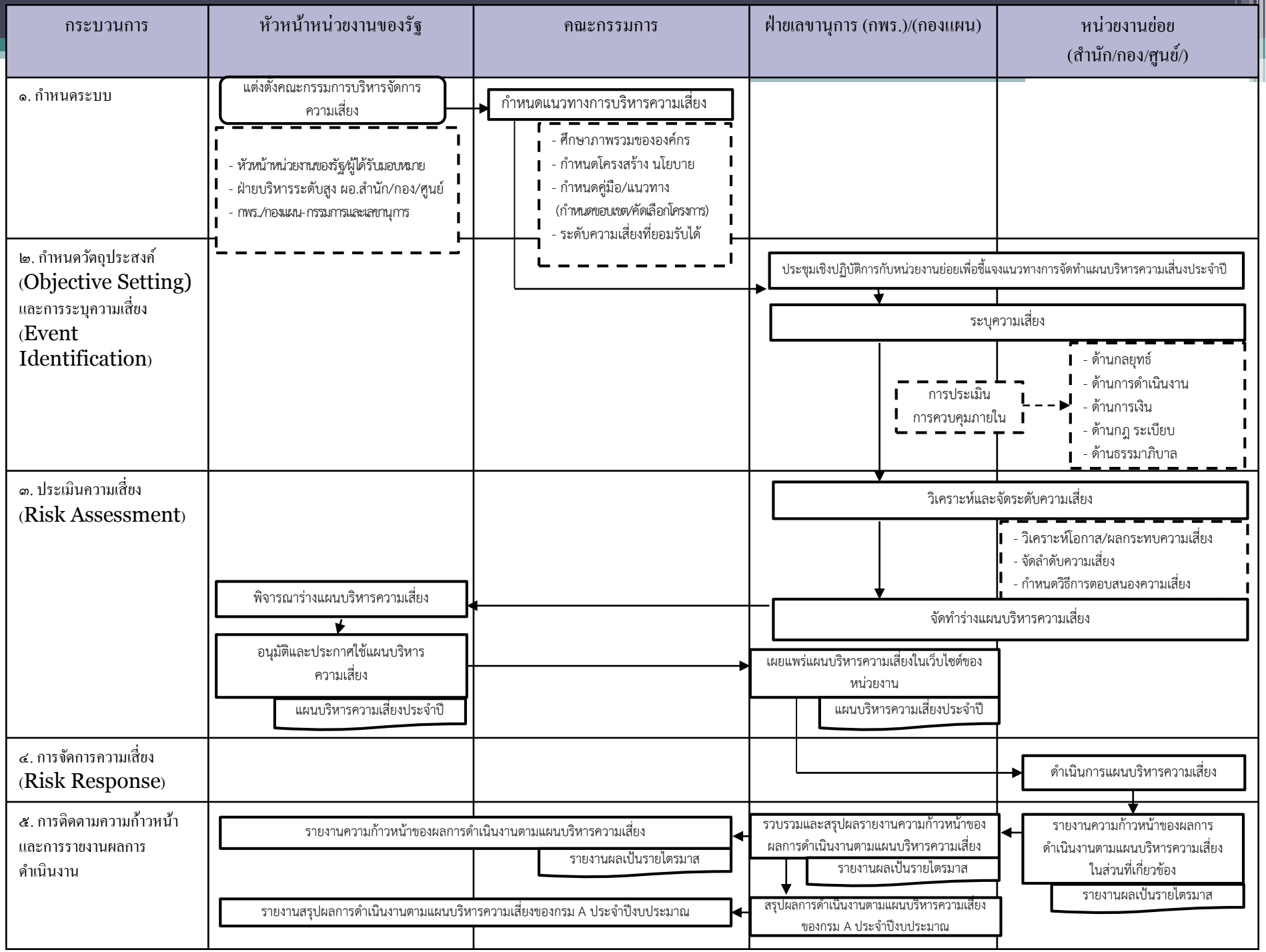
- เป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม
- เป็นการให้และรับข้อมูล มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
- ระหว่างผู้บริหาร-ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down/Bottom Up)
- ระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)
- กำหนดบุคคล/ประเภทข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ รูปแบบ วิธีการรายงาน
- สื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เพื่อสนับสนุนหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

ตัวอย่าง รางานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

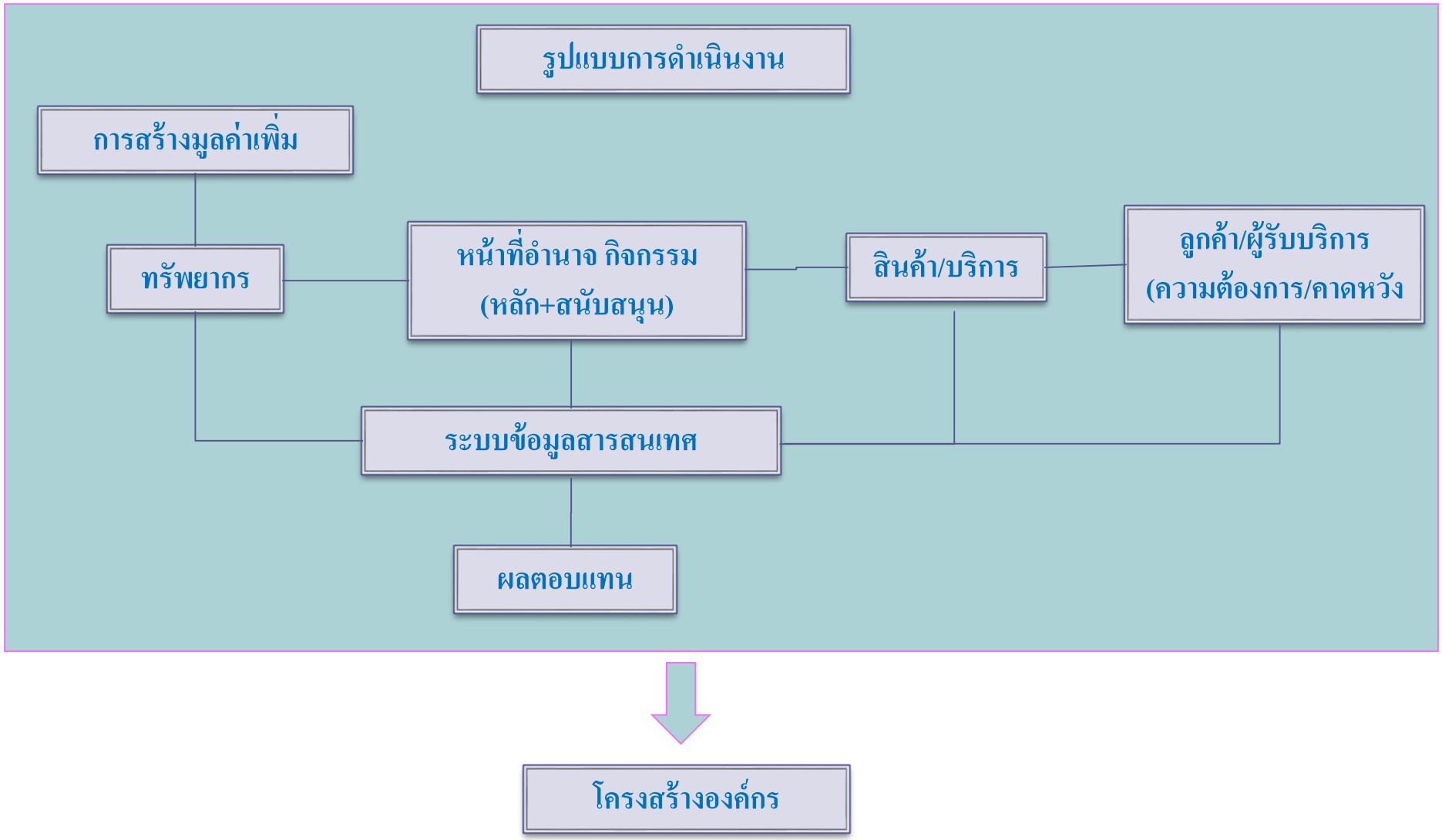
กรม A

รายงานผลบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

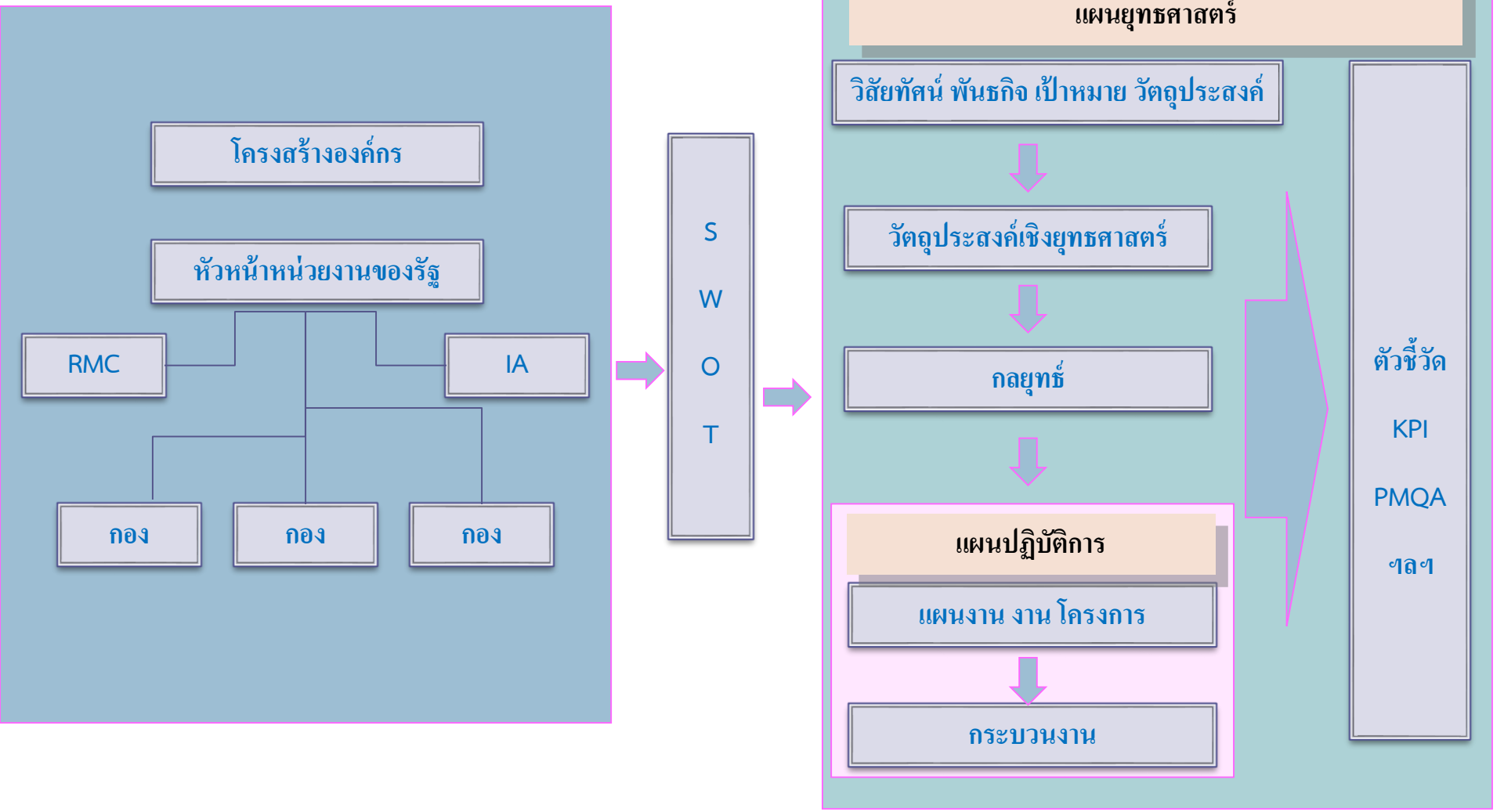
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การเป็นกลไกหลักของนโยบายการคลังที่ขับเคลื่อนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย (Fiscal Stimulus)								
ความเสี่ยงระดับองค์กร : ระบบการบริหารการเบิกจ่ายที่พัฒนาแล้วยังคงขาดประสิทธิภาพ								
ประเด็นความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ	ปัญหา/แนวทางแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
โครงการ/งานที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยเสี่ยง		กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผลดำเนินการ			
1. โครงการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้านการเบิกจ่ายเงิน	1. บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการการพัฒนาระบบ IT กับกฎระเบียบการเบิกจ่ายเงินยังไม่เพียงพอ	25	มีคณะกรรมการจากบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาดำเนินการพัฒนาระบบร่วมกัน	ต.ค. 63 – ก.ย. 64	แต่งตั้งคณะกรรมการ ตามคำสั่งเลขที่ 1/2564 ลงวันที่ 15 ต.ค. 2563	3	-	กอง A
	2. การรวบรวมความต้องการและการออกแบบระบบไม่ครบถ้วนและหรือไม่ตรงกับความต้องการ	20	มีการประชุมสอบทานข้อมูลผลสำรวจความต้องการว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสม	ต.ค. – พ.ย. 63	ได้ดำเนินการประชุมสอบทานแล้วเมื่อ 25 ต.ค. และ 25 พ.ย. 63	8	-	
2. งานปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน	1. บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจยังไม่เพียงพอในการบูรณาการการพัฒนาระบบ IT กับกฎระเบียบการเบิกจ่ายเงินที่เกี่ยวข้อง	25	**มีบุคคลภายนอกที่เชี่ยวชาญด้าน IT มาร่วมพิจารณากำหนด/กลั่นกรองกฎระเบียบข้อบังคับ**	ต.ค. 63 – ก.ย. 64	แต่งตั้งคณะกรรมการ ตามคำสั่งเลขที่ 3/2564 ลงวันที่ 20 ต.ค. 2563	3	-	กอง B
	2. มีความล่าช้าในการพิจารณากลั่นกรองร่างกฎระเบียบข้อบังคับที่แก้ไขปรับปรุง	20	- จัดทำประเด็นพิจารณาให้กระชับและชัดเจนและมีข้อมูลประกอบครบถ้วน - ประสานการนัดหมายประชุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ต.ค. 63 – ก.ย. 64	ได้ดำเนินแล้วในการประชุมครั้งที่ 1 (พ.ย.63) , 2 (ม.ค.64) , และ 3 (มี.ค.64)	5	-	


กระบวนการ
หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
คณะกรรมการ
ฝ่ายเลขานุการ (กพร.)/(กองแผน)
หน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/)
๑. กำหนดระบบ
แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ/ผู้ได้รับมอบหมาย
- ฝ่ายบริหารระดับสูง ผอ.สำนัก/กอง/ศูนย์
- กพร./กองแผน- กรรมการและเลขานุการ
กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง
- ศึกษาภาพรวมขององค์กร
- กำหนดโครงสร้าง นโยบาย
- กำหนดคู่มือ/แนวทาง (กำหนดขอบเขต/คัดเลือกโครงการ)
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) และการระบุความเสี่ยง (Event Identification)
ประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานย่อยเพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่นงประจำปี
ระบุความเสี่ยง
การประเมินการควบคุมภายใน
- ด้านกลยุทธ์
- ด้านการดำเนินงาน
- ด้านการเงิน
- ด้านกฎ ระเบียบ
- ด้านธรรมาภิบาล
๓. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
วิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง
- วิเคราะห์โอกาส/ผลกระทบความเสี่ยง
- จัดลำดับความเสี่ยง
- กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง
จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง
พิจารณาร่างแผนบริหารความเสี่ยง
อนุมัติและประกาศใช้แผนบริหารความเสี่ยง
แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงในเว็บไซต์ของหน่วยงาน
แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
ดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยง
๕. การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการดำเนินงาน
รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
รายงานผลเป็นรายไตรมาส
รวบรวมและสรุปผลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
รายงานผลเป็นรายไตรมาส
รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง
รายงานผลเป็นรายไตรมาส
รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรม A ประจำปีงบประมาณ
สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรม A ประจำปีงบประมาณ

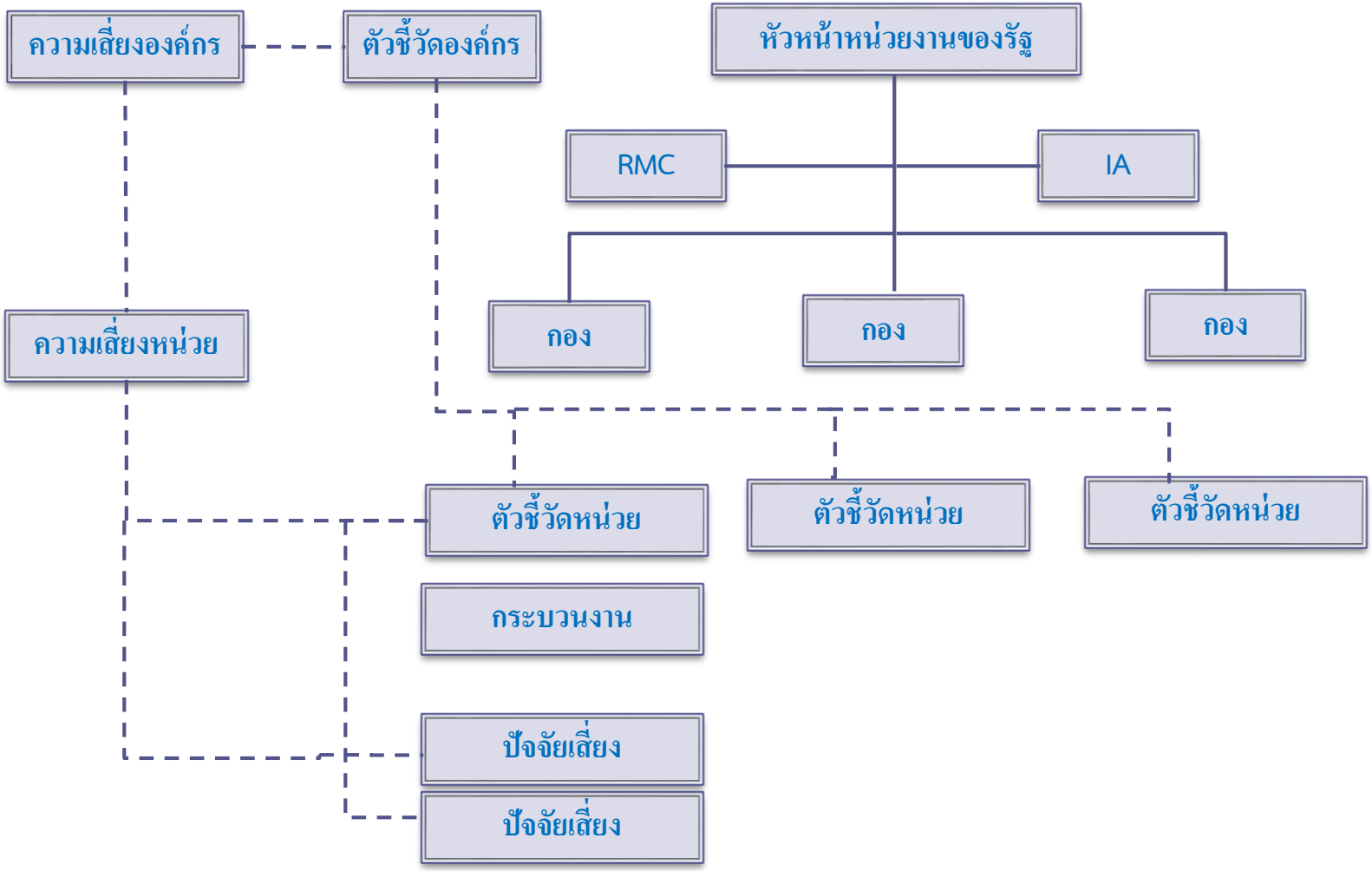
2. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)



2. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)



2. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)



2. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่			การจัดลำดับ		การตอบสนอง	
	L	I	คะแนน	วิธีการ/กิจกรรม	คะแนน	เหตุผล	คะแนน	ลำดับ	กลยุทธ์	โครงการ/วิธีการ/กิจกรรม

คำขวัญ



ควบคุมภายในเพียงพอทำตาม ช่วยการทำงานให้สำเร็จได้
บริหารความเสี่ยงอย่างใส่ใจ ช่วยทำให้องค์กรเพิ่มคุณค่า

สวัสดี

กองตรวจสอบภาครัฐ

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๔๓๗๔ , ๔๗๔๔

E-mail address : IASTD@cgd.go.th

