

การบริหารความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กองตรวจสอบภาครัฐ

ขอสงวนสิทธิ์ไว้ตามกฎหมาย ห้ามมิให้นำไปเพื่อตีพิมพ์เป็นหนังสือ นิตยสาร หรือเผยแพร่ หรือกระทำด้วยประการใด ๆ
เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยไม่ได้รับอนุญาตจากกรมบัญชีกลาง

Governance

- หน่วยงานของรัฐ
- ข้าราชการ
- ประชาชน
- เอกชน





การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล

Good Governance

- เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- ประชาชนได้รับการอำนายความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ



Governance

Risk Management

Internal Control



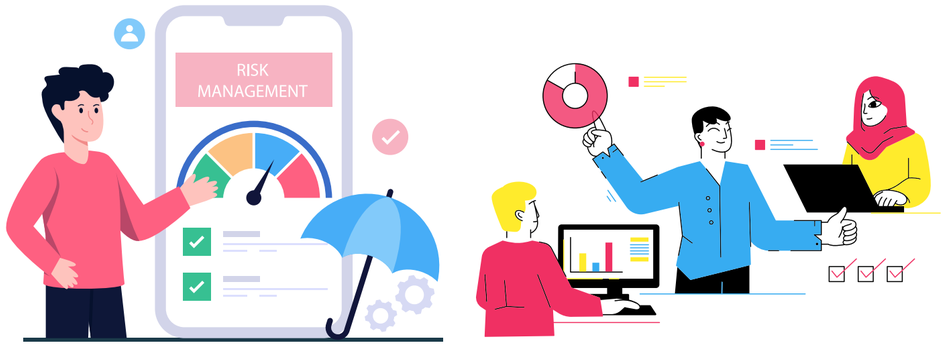


RISK

COSO definition

"The possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives"

ISO definition



- Effect of uncertainty on objectives...
- can be positive, negative...
- expressed in terms of risk sources , potential events, consequences and likelihood ....

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

มาตรา 79

ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด



การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

หลักเกณฑ์ฯ

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23

ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562

- มาตรฐาน 9 ข้อ
- หลักเกณฑ์ 13 ข้อ

SCAN ME!

แนวทาง

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36

ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564

- กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง 8 ข้อ
- กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 7 ข้อ

SCAN ME!

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562

หน่วยงานของรัฐ



(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด



ผู้กำกับดูแล

บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

ฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ



ผู้รับผิดชอบ

คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ



ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์



การบริหารจัดการความเสี่ยง



กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

1

หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมบัญชีกลางคือใคร

บทบาทของกรมบัญชีกลางคือการกำกับดูแลและบริหารจัดการงบประมาณการเงินการคลังของภาครัฐ

ตัวอย่าง

ประชาชน
- ผู้มีสิทธิ์ได้รับเงินสวัสดิการภาครัฐ
- ประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบายการคลังหรือโครงการของรัฐ
- ผู้รับบริการจากระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายงบประมาณ

ภาคเอกชน
- บริษัทที่เข้าร่วมจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
- ผู้ขาย / ผู้ให้บริการตามสัญญารัฐ
- ผู้ประกอบการที่ใช้ระบบ e-GP (ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ)

บุคลากรในกรมบัญชีกลาง
- ข้าราชการ
- พนักงานราชการ
- ลูกจ้างต่าง ๆ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง



2

ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล



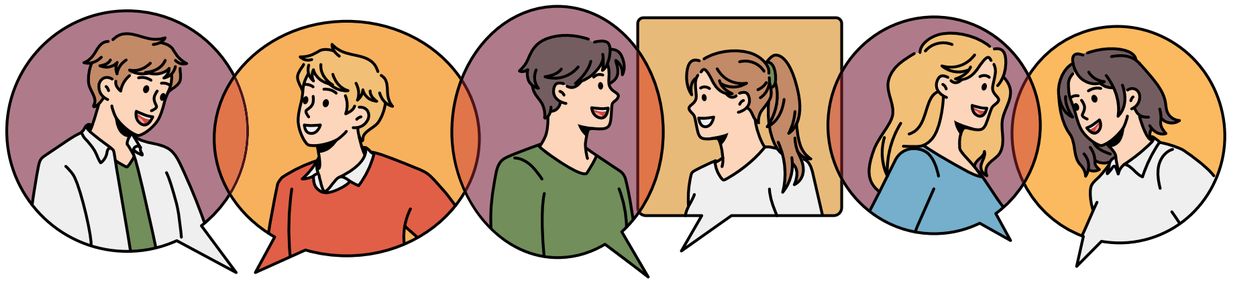




มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

3

หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ด้านการดำเนินงาน

ด้านการรายงาน

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ



ด้านกลยุทธ์



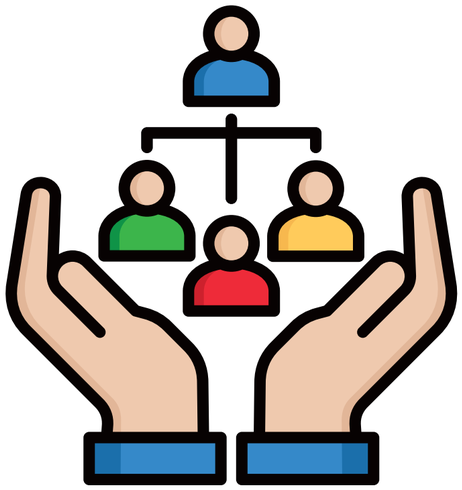
แผนงานและวิธีการที่หน่วยงานจะใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนและสังคม

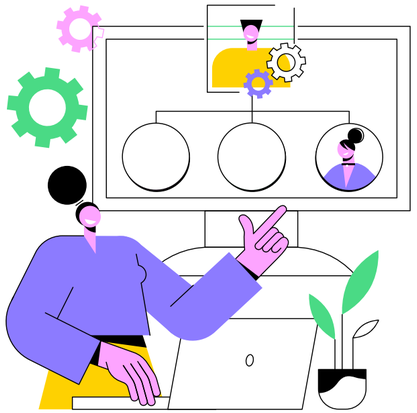


มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

4

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

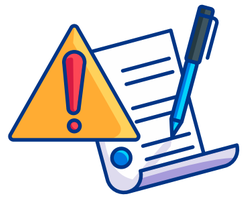








มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง



5

การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง









มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระบุความเสี่ยง

- ปัจจัยภายใน
- ปัจจัยภายนอก



ประเมินความเสี่ยง

- โอกาส
- ผลกระทบ



ความเร็วที่มีต่อผลกระทบต่อองค์กร

ระยะเวลาของผลกระทบ



จัดการความเสี่ยง

- ยอมรับ
- หลีกเลี่ยง
- ลด
- แบ่งปัน

ระบุความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน



วัฒนธรรมองค์กร



ประสบการณ์



กฎระเบียบ



ระบบการทำงาน

ปัจจัยภายนอก



เศรษฐกิจ



การเมือง



เทคโนโลยี



กฎหมาย



สภาพอากาศ

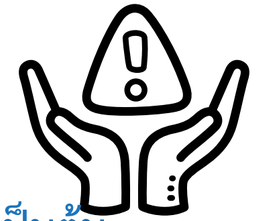


มิจฉาชีพ

ประเมินความเสี่ยง

โอกาส

โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสความเป็นไปได้ที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง



เช่น หน่วยงานระบุเป็นจำนวนครั้งในการเกิดเหตุการณ์ จำนวนร้อยละความสำเร็จ เป็นต้น
โดยอาจต้องพิจารณาตามเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วย

ผลกระทบ



ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาด/ระดับความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น
หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

เช่น หน่วยงานอาจจะระบุผลกระทบเป็นมูลค่าจำนวนเงิน ผลกระทบต่อองค์กร(ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์)
เป็นต้น

ตัวอย่าง
ตารางเกณฑ์โอกาสและผลกระทบ



การสูญเสียทางด้านร่างกาย

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่	ระดับคะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	7-12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง	1

ความน่าเชื่อถือภาพลักษณ์องค์กร

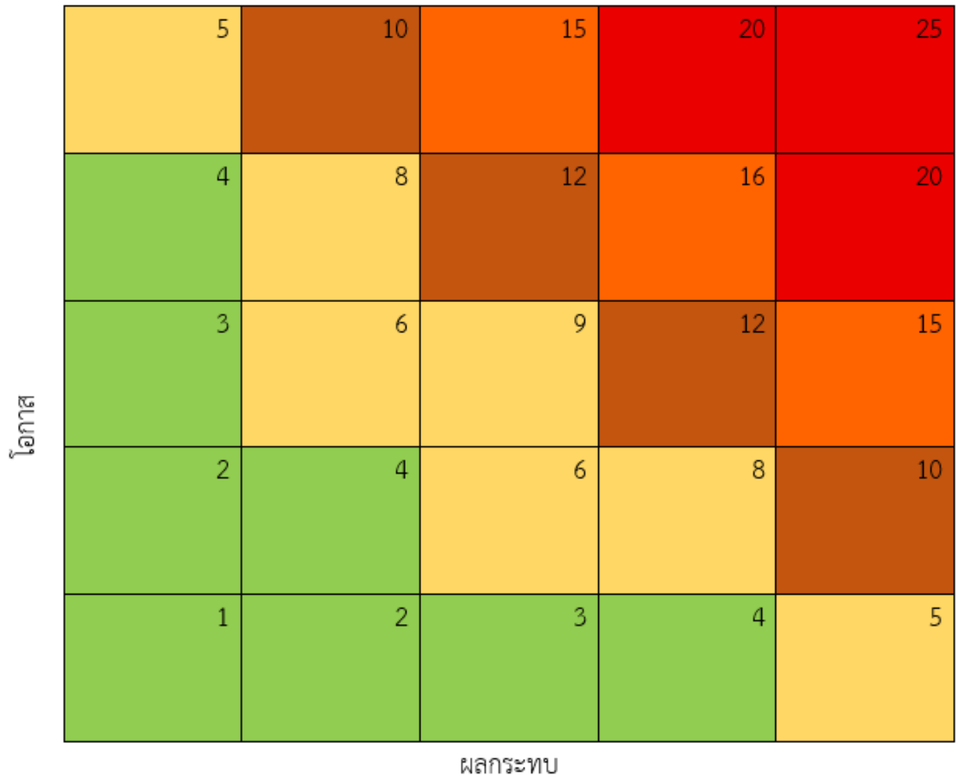
จำนวนเงิน

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 10,000,000 บาท	5
สูง	> 250,000 – 10,000,000 บาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 250,000 บาท	3
น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	< 10,000 บาท	1



ความสามารถในการแข่งขัน

ตัวอย่าง



ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	สูงมาก	20-25
2	สูง	15-19
3	ปานกลาง	10-14
4	ต่ำ	5-9
5	ต่ำมาก	1-4

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยง x ผลกระทบ

ตัวอย่าง

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	การดำเนินการ
สูงมาก	20-25	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยทันที
สูง	15-19	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว/ กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
ปานกลาง	10-14	ระดับองค์กรยอมรับได้ โดยอาจมีการติดตามเฝ้าระวังทุกเดือน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น/ กำหนดผู้บริหารระดับกลางติดตามอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำ	5-9	ระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม
ต่ำมาก	1-4	



จัดการความเสี่ยง



ยอมรับ

ไม่มีการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงหรือเป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิด เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

หลีกเลี่ยง

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดโครงการนั้น

ลด

จัดทำกิจกรรมหรือกำหนดการควบคุมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



แบ่งปัน

ลดโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบความเสี่ยง โดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การซื้อประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง หรือการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินกิจกรรมบางด้าน เป็นต้น



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

6

หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมี

การสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

7

หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ







มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

8

หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

9

หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยง

ของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง





หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

- ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

- ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

- ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที



หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

- ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
3. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
7. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

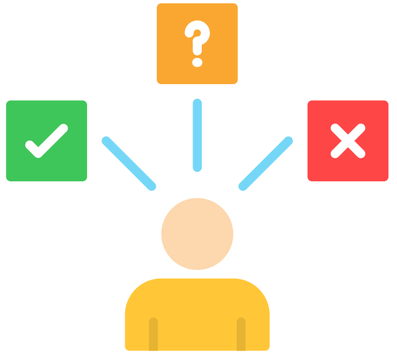


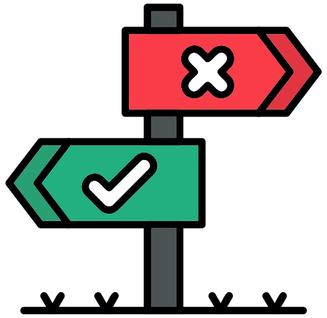
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



1 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

- มีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ
- ควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล
- การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร





กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง



- การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- ผู้กำกับดูแลมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง
- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการหรือคณะที่ปรึกษา)



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



3 การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

- การบริหารทรัพยากรบุคคล (สรรหา พัฒนา ส่งเสริม รักษา)

- การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1.การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
2.การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
3.การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
4.การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
5.การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์กรควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน และเหมาะสม ประกอบด้วย

- เจ้าของความเสี่ยง
- ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
- ผู้มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตาม



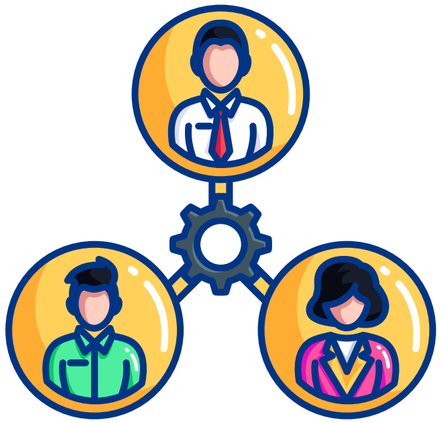


กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



5 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้บริหารควรคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม





กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

- การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน





กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

- องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน
- ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง





กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



1. การวิเคราะห์องค์กร
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. การติดตามและทบทวน
7. การสื่อสารและการรายงาน



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



1 การวิเคราะห์องค์กร

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ยุทธศาสตร์

อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

วิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

SWOT Analysis

PESTLE Analysis





กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



2 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหาร → ผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้กำกับดูแล → ผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง

ระบุ :
- ✓ วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✓ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✓ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite)

หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 5 ระดับ เช่น

- ปฏิเสธความเสี่ยง
- ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย
- ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง
- เต็มใจยอมรับความเสี่ยง
- ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด



ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร



ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงใน **ระดับปานกลาง** ในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยง **ระดับน้อย** ในการปฏิบัติงานมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยง**ระดับสูง** ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหาร **ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง** ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุมป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร



ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ผู้บริหาร**ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง**ในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และ**ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง** สำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงาน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร



ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหาร**ยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย**เกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

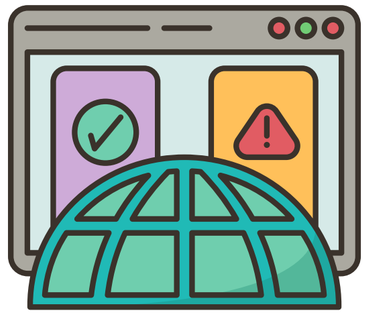
กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



3 การระบุความเสี่ยง

- เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (บวก/ลบ)
- สาเหตุความเสี่ยง (ภายใน/ภายนอก)
- ผลกระทบ (บวก/ลบ)





กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



4 การประเมินความเสี่ยง

- การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
- การให้คะแนนความเสี่ยง
- การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม
- การจัดลำดับความเสี่ยง

“โอกาส”

“ผลกระทบ”



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



5 การตอบสนองความเสี่ยง

1.ปฏิเสธความเสี่ยง

2.การลดโอกาสของความเสี่ยง

3.การลดผลกระทบของความเสี่ยง

4.การโอนความเสี่ยง

5.ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง

6.ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง

7.การทำแผนฉุกเฉิน

8.การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น(เชิงบวก)



การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

1.กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบที่ได้รับหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการวัดระดับความมรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)



2. การประเมินความเสี่ยงทุจริต

ระบุประเด็นความเสี่ยงทุจริต และจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงทุจริต โดยอาจค้นหาจาก :

- ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น/คาดว่าจะเกิดซ้ำ/มีประวัติอยู่แล้ว
- ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน แต่ใช้การคาดการณ์ว่าเหตุการณ์นั้นอาจจะเกิดขึ้น

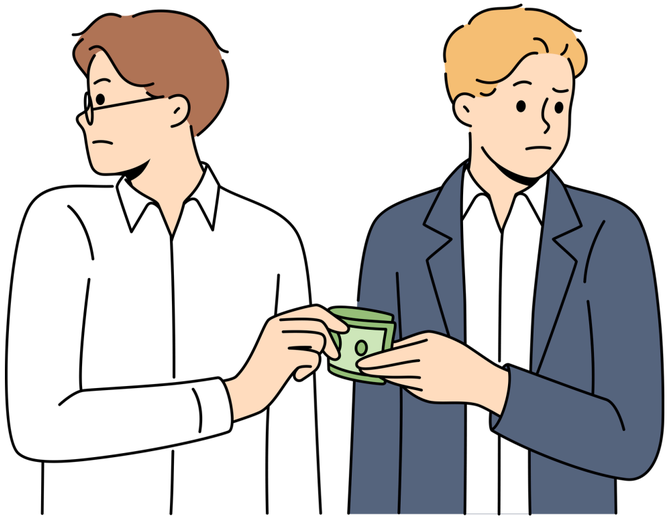
3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

กำหนดวิธีการหรือแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดโอกาส/ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณามาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันว่ายังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือจะต้องจัดทำมาตรการเพิ่มเติม รวมถึงมีการติดตามกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้



ประเด็นการทุจริต

- การปฏิบัติหน้าที่
- การใช้งบประมาณ
- การใช้อำนาจ
- การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ
- ประสิทธิภาพการสื่อสาร
- การเปิดเผยข้อมูล



EXAMPLE

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต/เหตุการณ์ความเสี่ยง	วิเคราะห์ความเสี่ยง		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง
ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร			
A. บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เป็นไปตามกฎหมายกรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งมีการเลือกปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงหลักความเสมอภาค	4	5	20 (สูงมาก)
B. บุคลากรของหน่วยงานมีการเบียดบังเวลาราชการเพื่อไปใช้ทำธุรกิจส่วนตัว	4	2	8 (ปานกลาง)
C. บุคลากรของหน่วยงานมีการเรียก/รับ/ให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากทั้งบุคคลภายในและภายนอกเพื่อหวังผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่	1	5	5 (ปานกลาง)

EXAMPLE

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต/เหตุการณ์ความเสี่ยง	วิเคราะห์ความเสี่ยง		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง
ประเด็นการใช้งบประมาณของหน่วยงาน			
D. บุคลากรของหน่วยงานมีการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นเท็จ/ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยเอื้อประโยชน์แก่ตนหรือพวกพ้อง	2	3	6 (ปานกลาง)
ประเด็นการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน			
E. หน่วยงานมีการใช้อำนาจแทรกแซงการบริหารงานบุคคล/เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง	4	2	8 (ปานกลาง)
F. การประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างไม่โปร่งใส/เป็นธรรม	5	2	10 (สูง)
ประเด็นการใช้ทรัพย์สินของราชการ			
G. บุคลากรของหน่วยงานมีการนำทรัพย์สิน วัสดุ ครุภัณฑ์ของหน่วยงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัวหรือประโยชน์ของพวกพ้อง	2	1	2 (ต่ำ)

EXAMPLE

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	เกณฑ์ความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยทันที	A
สูง	9-14	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว/กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด	F
ปานกลาง	5-8	ระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยอาจมีการติดตามเฝ้าระวังทุกเดือน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น/กำหนดผู้บริหารระดับกลางติดตามอย่างสม่ำเสมอ	B,C,D,E
ต่ำ	1-4	ระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยยังไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม	G

EXAMPLE

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
A. บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เป็นไปตามกฎหมาย กรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งมีการเลือกปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงหลักความเสมอภาค	สูงมาก	1. มีการมอบหมายนโยบาย/ประชุมซักซ้อมความเข้าใจ/กำกับดูแล ในระดับสำนัก เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติ	เม.ย. - ก.ย. 25XX	ทุกหน่วยงาน
		2. จัดให้มีกระบวนการ/ระบบ/ช่องทางในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรภายในสำนัก เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย กรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด	มี.ค.-ก.ย. 25XX	ทุกหน่วยงาน
		3. จัดทำหรือเผยแพร่แผนผังการดำเนินงานตามภารกิจ/คู่มือการปฏิบัติงาน/คู่มือประชาชนให้บุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกได้รับทราบ	ม.ค.-มี.ค. 25XX	ทุกหน่วยงาน
		4. จัดให้มีช่องทางที่บุคคลภายนอกสามารถร้องเรียน/สอบถามข้อมูล/แสดงความคิดเห็น/ประเมินความพึงพอใจได้ โดยที่หน่วยงานสามารถสื่อสารให้คำตอบได้อย่างรวดเร็ว และมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	มี.ค.-ก.ย. 25XX	กอง A
		5. จัดให้มีการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์เป็นธรรม มืออาชีพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	มี.ค.-ก.ย. 25XX	กอง B

กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



6 การติดตามและทบทวน

ติดตามต่อเนื่อง/สม่ำเสมอ



ติดตามเป็นระยะ



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง

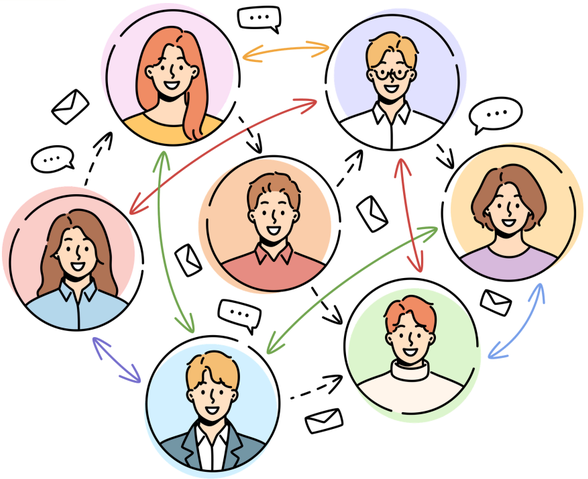


7 การสื่อสารและการรายงาน

การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication)

หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก



การสื่อสารภายใน

- การสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down)
- การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom UP)
- การสื่อสารระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



7 การสื่อสารและการรายงาน

การรายงาน



- กำหนดผู้รับข้อมูล
- ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ



- กำหนดความถี่ รูปแบบ และวิธีการรายงาน







แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงสากล



- ENTERPRISE RISK MANAGEMENT VERSION 2004 BY COSO
- ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: INTEGRATING WITH STRATEGY AND PERFORMANCE VERSION 2017 BY COSO
- ISO 3100 : 2009 RISK MANAGEMENT
- ISO 3100 : 2018 RISK MANAGEMENT
- KING REPORT ON CORPORATE GOVERNANCE


Q
A

กองตรวจสอบภาครัฐ
กรมบัญชีกลาง
โทร. 0 2127 7000 ต่อ 4374, 4744

ช่องทางการติดตามข่าวสารของกรมบัญชีกลาง

www.cgd.go.th