

คู่มือการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยง
ของ สป.มท.

โดยหน่วยตรวจสอบภายใน สป.

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นหลักที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรภาครัฐให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารความเสี่ยงจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทางมีความซับซ้อนไม่คล่องตัว เนื่องจากความหมายของการบริหารความเสี่ยงยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วการบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ตลอดเวลาแม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ ได้กล่าวถึงความหมาย ขอบเขต และวิธีการเลือกโครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง รวมถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด นโยบาย และยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัด เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น และสามารถนำแนวทางดังกล่าวมาบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานได้

อย่างไรก็ตาม องค์ความรู้ในเอกสารนี้ถือเป็นเพียงขั้น “ปฐมบท” ของการบริหารความเสี่ยง หากมีข้อชี้แนะประการใด ขอได้โปรดแจ้งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สป. ทราบด้วย ผู้เรียบเรียงยินดี น้อมรับในการปรับปรุง

หน่วยตรวจสอบภายใน สป.

คู่มือการปฏิบัติงานของ สป.มท.

บทที่ 1 บทนำ

- วัตถุประสงค์	1
- ขอบเขต	1
- ความหมายและคำจำกัดความ	2
- ผู้ที่เกี่ยวข้อง	3
- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	5
- หน่วยงานที่จัดทำ	5

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ของ สป.มท.

- วงจรการบริหารความเสี่ยง	6
- การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร	7
- การค้นหาและระบุความเสี่ยง	7-8
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง	9-14
- การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง	17
- การจัดการ/การบริหารความเสี่ยง	17
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและ การนำไปสู่การปฏิบัติ	18
- การตรวจสอบ ติดตามและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	18
- ตารางสรุปวงจรการบริหารความเสี่ยง	19
- ตารางสรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	21

บทที่ 3 กรอบแนวคิด นโยบาย วัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง ของ สป.มท

ภาคผนวก

- ตัวอย่างคำสั่ง	
- ตัวอย่างความเสี่ยงต่างๆ	
- ตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง	
- ตัวอย่างการค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	
- ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมโดยใช้ Nine box matrix	
- ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงของโครงการโดยใช้เครื่องมือ Program Assessment Rating Tool	

(PART)

- แบบฟอร์มต่างๆ	
- บรรณานุกรม	

บทที่ 1

บทนำ

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- 1.1 เพื่อให้ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- 1.3 เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 1.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organization Governance)
- 1.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ / แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นเอกสารประกอบการชี้แจงกับสำนักงาน ก.พ.ร.

2. ขอบเขต

จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามภารกิจหลักและตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2551 ตั้งแต่ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การจัดประชุม / การอบรมให้ความรู้กับบุคลากรของสำนัก / ศูนย์ / กอง และการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการต่างๆในการบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การจัดทำรายงานผล และการติดตามประเมินผล โดยมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล

3. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยง ผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

3.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้เกิดการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

3.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ

3.4 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

- การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือ ถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรม นั้นไป

3.5 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยงให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กรเป็นสำคัญ จะต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

3.6 การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือ เพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต

4. ผู้ที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ปลัดกระทรวงมหาดไทย	<ul style="list-style-type: none">- ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร- เห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระบบ และรายงานผลการประเมิน- อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none">- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง- ประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรของ สำนัก / ศูนย์ / กอง- ร่างหลักเกณฑ์ วิธีการ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง- พิจารณาหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกิจกรรม/โครงการที่มีความเสี่ยง- กำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินความเสี่ยง- กำหนดตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยง- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร- ติดตาม ตรวจสอบ สอบทาน ประเมินผล- จัดทำรายงานผล และข้อเสนอการปรับปรุง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สำนัก / ศูนย์ / กอง	<ul style="list-style-type: none">- ค้นหาและการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยพิจารณาจาก โครงการ กิจกรรมกระบวนการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด- การวิเคราะห์ความเสี่ยง(Risk Analysis) ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และการบริหาร โดยให้วัดด้วยผลกระทบ (Impact) โอกาสหรือตามเกณฑ์ที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ โดยการวัดความเสี่ยงโดยตรง หรือ ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่ สป.มท. กำหนด- การจัดลำดับความเสี่ยงโดยนำค่าระดับความเสี่ยงสูงและปานกลางมาจัดการความเสี่ยง- การจัดการความเสี่ยง สำนัก / ศูนย์ / กองต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม / โครงการว่าจะ <u>ยอมรับ</u> <u>เลี่ยง</u> <u>ถ่ายโอน</u> หรือ <u>ลด</u> ความเสี่ยง อย่างไร แล้วจึงจะกำหนดรายละเอียด หรือ กลยุทธ์ ของวิธีการนั้น ๆ ต่อไป กรณีเลือกจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการลดระดับความเสี่ยงลง ก็จะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่า เหตุปัจจัยเสี่ยงนั้นเป็นปัจจัยภายในหน่วยงาน หรือ ปัจจัยภายนอก แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์สำหรับจัดการกับเหตุปัจจัยภายนอก ส่วนปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารของผู้บริหาร ก็จัดการโดยกำหนดมาตรการ วิธีการ กำกับควบคุม ขึ้นมา- การนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ เป็นหน้าที่ของสำนัก / ศูนย์ / กอง โดยดำเนินการตามมาตรการที่ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงไป ทบทวนและปรับปรุง และรายงานผลการปฏิบัติต่อไป

5. ขั้นตอนการปฏิบัติ

5.1 รวบรวม ศึกษา หลักเกณฑ์ / แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงาน ก.พ.ร. และ จากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ตามกระบวนการที่เป็นสากล

5.2 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง เป็นประธาน กรรมการ และผู้แทนจาก สำนัก / ศูนย์ / กอง เป็นคณะกรรมการ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สป. เป็นกรรมการและเลขานุการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยตรวจสอบภายในสป. เป็นคณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีหน้าที่ กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์วิธีการต่างๆในการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

5.3 จัดการประชุม / อบรมเชิงปฏิบัติการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้กับบุคลากรที่รับผิดชอบ จาก สำนัก / ศูนย์ / กอง

5.4 กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- 1) ร่างนโยบายในการบริหารความเสี่ยง
- 2) ร่างหลักเกณฑ์วิธีการในการค้นหาและระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง
- 3) กำหนดประเภทของความเสี่ยง
- 4) กำหนดตัวชี้วัด
- 5) ร่างหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง
- 6) จัดทำแบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

5.5 แจ้งให้สำนัก / ศูนย์ / กอง ไปดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และการนำแผนการบริหารความเสี่ยง ไปปฏิบัติ ตามหลักและแนวทางที่กำหนดและรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาส

5.6 จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขอความเห็นชอบหลักเกณฑ์ วิธีการในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง ก่อนเสนอขอความเห็นชอบปลัดกระทรวงมหาดไทย

5.7 สรุปผลการดำเนินงานระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอปลัดกระทรวงมหาดไทยทราบโดยผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบเป็นรายไตรมาส

5.8 ติดตามประเมินผล และการนำผลที่ได้ไปสู่การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

5.9 สรุปบทเรียนที่ได้จากการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

6. หน่วยงานที่จัดทำ

หน่วยตรวจสอบภายใน สป.

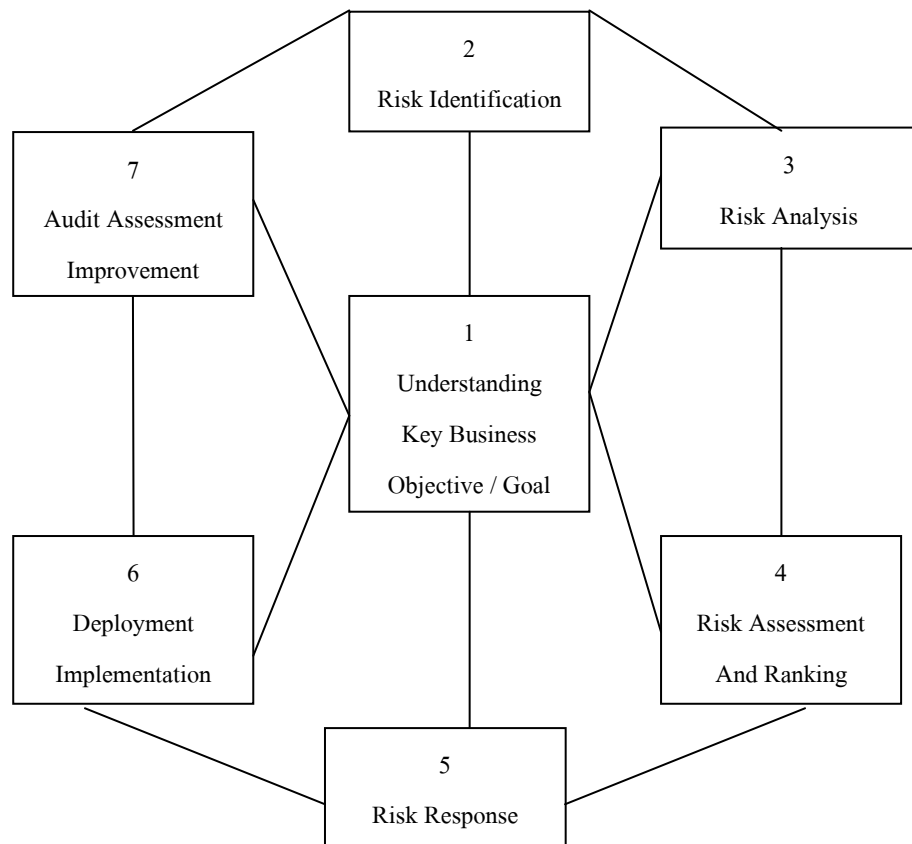
บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สป.

ในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการ ตามวงจรการบริหารความเสี่ยง(Risk management cycle) ดังต่อไปนี้

- 1) การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์กร(Understanding Key Business Objective / Goal)
- 2) การค้นหาและระบุความเสี่ยง(Risk Identification)
- 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 4) การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง(Risk Assessment and Ranking)
- 5) การจัดการ/บริหารความเสี่ยง(Risk Response)
- 6) การนำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ (Deployment Implementation)
- 7) การตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุง (Audit Assessment Improvement)

การสร้างตัวแบบ หรือระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยอาศัยแนวทางของวงจรบริหารความเสี่ยง รูปที่ 1 Risk Management Cycle



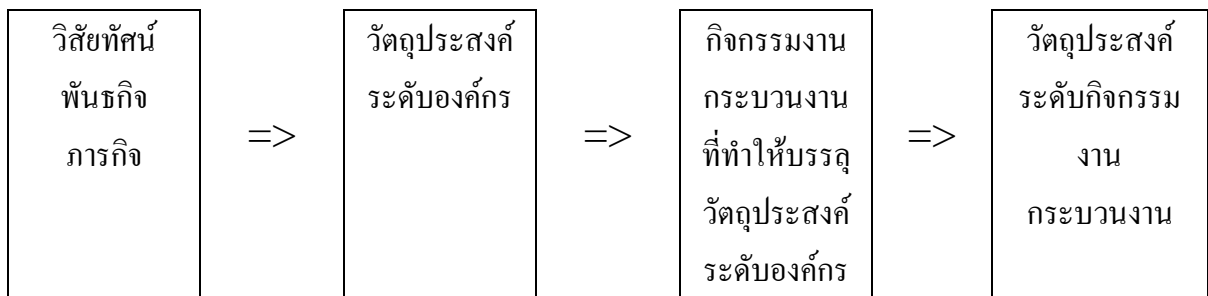
ขั้นตอนการดำเนินการ

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร

ต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Key Business Objectives) เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญ ทุกคนควรรู้ว่า หน่วยงานหรือองค์กรนี้ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร มีอะไรที่ต้องทำ หรือควรทำอะไร และต้องการให้ผลิต ผลลัพธ์ ออกมาอย่างไร ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการคิด วิเคราะห์ การพิจารณา และการตัดสินใจปฏิบัติในขั้นตอนอื่น ๆ ทั้งหมด

ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจะต้องทราบและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลัก(Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรนั้น ๆ ว่า ก่อตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร วิสัยทัศน์ พันธกิจ กิจกรรมหลักคืออะไร มีทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ระดับองค์กร กับ วัตถุประสงค์ ระดับกิจกรรม

รูปที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระดับองค์กรกับวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม



ผลผลิต : เมื่อจบขั้นตอนนี้ ผู้บริหาร บุคลากรขององค์กร และผู้ประเมินควรมีข้อมูลดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร กิจกรรม กระบวนการ
- 2) ระดับ เป้าหมายของความสำเร็จที่ต้องการ

2. การค้นหา โครงการ งาน กิจกรรม กระบวนการ และการระบุความเสี่ยง

เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด เหตุการณ์ใด ที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ทำให้การดำเนินงานไม่สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ทั้งระดับองค์กร และระดับกิจกรรม รวมทั้งทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องดูแล รักษา ป้องกัน ซึ่งอาจค้นหา จาก งาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการ ที่มีความสำคัญ และจากข้อมูลสถิติ ของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต แล้วระบุออกมาให้ได้ โดยอาจทำเป็นขั้นตอนดังนี้

2.1 การสำรวจแหล่งข้อมูลเบื้องต้น ที่ควรสำรวจแหล่งข้อมูลความเสี่ยงได้มี 2 ส่วนคือ

- ข้อมูลภายในองค์กร ได้แก่ รายงาน ระเบียบฯ คำสั่ง บันทึก การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ตัวเลขสถิติ จากพื้นที่กิจกรรมต่างๆ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลภายในองค์กร

- ข้อมูลภายนอกองค์กร ได้แก่ เอกสาร ข้อมูล ข่าวสารสิ่งพิมพ์ หรือสถิติ จากหน่วยงานอื่นๆ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 การค้นหาพื้นที่(Area searching) โครงการ งาน กระบวนการ กิจกรรมที่มีความเสี่ยง ในการค้นหา (searching) ว่าพื้นที่ (area) โครงการ งาน กระบวนการ กิจกรรมใดบ้างที่มีโอกาสที่จะพบและสามารถคัดชี้ หรือระบุ(Identifying) ความเสี่ยงออกมาได้ มีแนวทางการคัดเลือกว่าคือ

2.1.1 พิจารณาความสำคัญของโครงการ งาน กิจกรรม กระบวนการ(แนวทางsignificant sensitive area)

- 1) ระบุ โครงการ งาน กิจกรรม ที่องค์กร หรือหน่วยงานปฏิบัติอยู่ทั้งหมด
- 2) พิจารณาคัดเลือก โครงการ งาน กิจกรรม กระบวนการ โดยใช้เกณฑ์ที่ สป.มท. กำหนด ดังนี้
 - เป็นโครงการ งาน กิจกรรม กระบวนการที่ใช้งบประมาณสูง
 - เป็นโครงการ งาน กิจกรรม กระบวนการที่ริเริ่ม/ปรับปรุงใหม่
 - เป็นโครงการ งาน กิจกรรม กระบวนการที่นำไปปฏิบัติครอบคลุมหลายพื้นที่ หรือต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนราชการอื่น

2.2.2 พิจารณาจากความรุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง

จะพิจารณาพื้นที่ (Area) โครงการ งาน กิจกรรม หรือกระบวนการ ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง ที่สำคัญ ๆ หรือมีความเสี่ยง เช่น การใช้วิธี **High – Risk , Low – Risk Area** ระบุเรื่อง หรือ ประเด็นความเสี่ยง ที่สำคัญ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ราชการ ที่อาจแฝงอยู่ ปรากฏอยู่ในขั้นตอน กิจกรรม กระบวนการ งาน หรือโครงการ ใด ๆ เช่น

- ความเสี่ยงในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เช่น การกำหนดราคา (Pricing Risk) ทำให้ทางราชการ เสียประโยชน์ อาจเกิดขึ้นได้ที่กองคลัง สป. กลุ่มงานพัสดุ
- ความเสี่ยงในการบริหารพัสดุ เช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตการจัดซื้อ/จัดจ้าง(Stock Obsolescence) อาจเกิดขึ้นได้ที่กองคลัง สป. กลุ่มงานพัสดุ
- ความเสี่ยงทางการเงิน การบัญชี เช่น การนำหลักฐานที่เบิกจ่ายเงินแล้วมาเบิกซ้ำ อาจเกิดขึ้นได้ที่กองคลัง สป. ฝ่ายการเงิน เป็นต้น

การใช้แนวทางใด แนวทางหนึ่ง เพียงแนวทางเดียว อาจค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ไม่ครอบคลุม ควรใช้ 2 แนวทางร่วมกัน แต่อาจให้น้ำหนักที่แตกต่างกัน ตามแต่ลักษณะกิจการขององค์กร

2.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

สำนัก/ศูนย์/กองต้อง รวบรวม เรื่อง ประเด็น เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์ของงานกิจกรรมหรือ กระบวนการที่เลือกไว้ตาม ข้อ 2.2 โดยแยกไว้เป็นกลุ่ม ตามประเภทของความเสี่ยง เช่น การเงินการบัญชี (F) การปฏิบัติงาน (O) การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบฯ (C) ด้านยุทธศาสตร์ (S)

- ผลผลิต**
- 1) รายชื่อ งาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่สำคัญของสำนัก/ศูนย์/กอง
 - 2) รายการความเสี่ยง และประเภทความเสี่ยง

หมายเหตุ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
2. การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “what – if”
4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ฉะนั้นควรใช้เวลากับขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้รายการความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ครบถ้วนที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จากนั้นท่านจึงจะสามารถประเมินความเสี่ยงแต่ละรายการได้อย่างสบายใจว่าไม่หลงลืมความเสี่ยงรายการใดไป เพราะอย่างที่เคยกล่าวเอาไว้ก่อนหน้านี้ว่า ความเสี่ยงใดก็ตามที่ท่านไม่ได้ทำการระบุไว้คือ ความเสี่ยงที่จะไม่ได้ประเมินและไม่ทำการจัดการกับความเสี่ยงนั้น และอาจจะคิดว่าความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจไม่จำเป็นต้องระบุแต่แท้จริงแล้วความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจนำไปสู่หรือเพิ่มโอกาสเกิดความเสี่ยงอื่นที่ส่งผลต่อความสูญเสียที่มิโหวารได้

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยความเสี่ยง และวัดผลกระทบของความเสี่ยงรวมถึงวิเคราะห์ระบบควบคุมที่มีอยู่เดิม นำไปใช้สร้างเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง(Risk model) ขององค์กร เพื่อใช้วัดระดับความเสี่ยงของโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงซึ่งเป็นขั้นตอนต่อไป สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุแห่งความเสี่ยง (Cause Analysis) มีการวิเคราะห์ 3 ระดับคือ สาเหตุเบื้องต้น สาเหตุเบื้องล่างและสาเหตุต้นตอ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

การวิเคราะห์สาเหตุแห่งความเสี่ยง(Cause Factors Analysis) มี 3 ระดับ

1) วิเคราะห์สาเหตุเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์ว่ามีสิ่งใดที่ได้กระทำ (Action) หรือมิได้กระทำ (Omission)โดยที่สิ่งนั้น แตกต่างไปจากขั้นตอน วิธีการที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำตามปกติหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะสามารถระบุสาเหตุเบื้องต้น ของความเสี่ยงในแต่ละงาน โครงการ กิจกรรมหรือกระบวนการ ออกมาได้

2) วิเคราะห์ปัจจัยแหล่งที่มาของสาเหตุ (Cause Factors Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่ลึกลงไปว่ามีปัจจัยใดบ้าง ที่อาจเป็นแหล่งที่มาของสาเหตุแห่งความเสี่ยง หรือมีส่วนส่งเสริม ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น ซึ่งบางทีเรียกว่า “ การวิเคราะห์สาเหตุเบื้องหลัง ” โดยต้องครอบคลุมในปัจจัยเหล่านี้

- เหตุปัจจัยด้าน งบประมาณ
- เหตุปัจจัยด้านเครื่องมือ
- เหตุปัจจัยด้านบุคลากร
- เหตุปัจจัยด้าน กฎ ระเบียบ
- เหตุปัจจัยด้านวิธีการ ระบบงาน ฯลฯ

3) การวิเคราะห์หาต้นตอของสาเหตุแห่งความเสี่ยง(Root Cause Factors Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ เพื่อตัดทอนสาเหตุที่เป็นไปได้ หรือสาเหตุเบื้องหลัง ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย ให้เหลือเพียง สาเหตุต้นตอ(Cause Factors) ซึ่งเป็นแหล่งที่มาที่แท้จริงของความเสี่ยงนั้นๆ โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ด้วยการตั้งคำถามดังนี้

- เมื่อถามว่า ถ้าแก้ไขที่ Root Cause จะเกิดปัญหาซ้ำหรือไม่ คำตอบต้องเป็น “ไม่”
- Root Cause สามารถอธิบายได้จากทุกมุมมองว่า “ทำไมจึงเกิดปัญหาหรือความเสี่ยง” นั้นๆ ขึ้นมา
- Root Cause มีตรรกะ ระบุได้ และจัดความสับสนทั้งหมด
- เห็นคำตอบที่เป็นไปได้ สำหรับแก้ปัญหาที่ยั่งยืน

3.2 การวัดความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีหลากหลายลักษณะ หลากหลายประเภท “การวัด” โดยตรง อาจกระทำได้ยากแต่สำหรับกรณีที่ไม่อาจวัดได้โดยตรง จะใช้การวัดโดยทางอ้อม ซึ่งเรียกว่า “การประเมิน”

ทั้งนี้ไม่ว่าจะวัดโดยทางตรงหรือทางอ้อม ก็ต้องพยายามแสดงผลของการวัดนั้นออกมาในรูปแบบของ “ตัวเลข” อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างความเสี่ยงแต่ละเรื่องได้

3.2.1 มิติของการวัด หรือ ประเมิน จะต้องดำเนินการควบคู่กันใน 2 มิติ คือ

1) มิติมูลค่า (Value) จะวัดผลกระทบจากสาเหตุ หรือ ปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ในรูปของมูลค่า ความเสียหาย หรือขนาดความรุนแรง ซึ่งอาจจะวัดได้ในลักษณะของตัวเลขทางการเงิน ผลต่อร่างกาย ชีวิต ทรัพย์สิน หรือ อื่นๆ แม้ว่า ยากที่จะระบุความสูญเสียที่แท้จริงได้ ทั้งนี้ สาเหตุ หรือ ปัจจัยเสี่ยงที่วัดได้ในมิตินี้ มักจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความแน่นอนในระดับหนึ่ง

2) มิติเวลา (Time) จะวัดผลกระทบจากสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ในรูปของโอกาส ความเป็นไปได้ หรือความถี่ ที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ขึ้น แสดงผลได้ในรูปแบบตัวเลขของจำนวนครั้งต่อระยะเวลา หรือร้อยละ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่วัดได้ในมิตินี้ มักจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอน

3.2.2 วิธีวัดความเสี่ยง ที่นิยมใช้กันทั่วไป มีอยู่ 3 วิธี คือ

1) **วิธีทางสถิติ (Statistical Method)** เป็นวิธีที่สามารถใช้ประเมินได้ ทั้งมิติมูลค่าและ มิติเวลา เช่น การนำสถิติมูลค่าความเสียหายสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นมาเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ ที่จะใช้ประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือนำสถิติจำนวนครั้งที่เกิดปัญหาใดๆ มาเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ ที่จะใช้ประเมินความถี่ หรือ โอกาส ความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหาจาก ความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ จึงเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยเฉพาะในวงการประกันภัย

เครื่องมือ : มีเครื่องมือที่นิยมใช้วัด หรือ ประเมินมูลค่า และโอกาสเสี่ยงที่เป็นวิธีทางสถิตินี้ หลากหลายแบบ เช่น VAR (Value At Risk), Mark to Market , EAR (Earning At Risk), Risk Scenario ฯลฯ ความถูกต้องมี รายละเอียดที่ครอบคลุม ครบถ้วน และเพียงพอ ของข้อมูลสถิติ จะช่วยให้การวัดหรือประเมินความเสี่ยงได้ ใกล้เคียงความเป็นจริงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้ประเมินเองยังต้องรู้จักเลือกใช้ข้อมูลสถิติที่เหมาะสมกับองค์กรด้วย

2) **วิธีใช้ผังการไหลของงาน (Flowchart)** วิธีนี้เหมาะกับงาน กิจกรรมที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนจนเกินไป เป็นการวิเคราะห์ลำดับความสัมพันธ์ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและระบบการควบคุมการ

ปฏิบัติเพื่อนำมาประเมินระดับความเป็นไปได้ของความเสี่ยงเป็นวิธีที่นิยมในกลุ่มผู้ตรวจสอบภายในเป็นการกำหนดเกณฑ์

3) วิธีใช้แบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal control Questionnaires:ICQ)

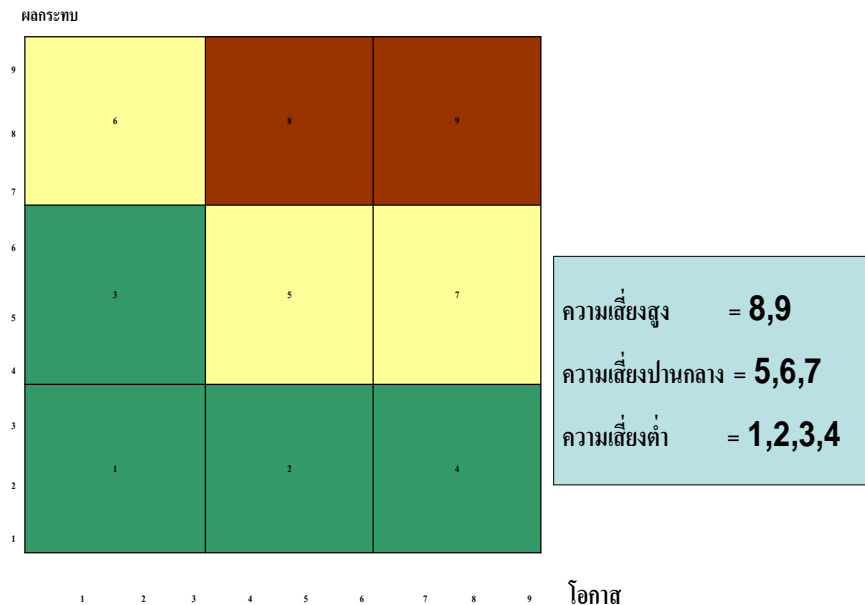
โดยทั่วไปจะใช้การตั้งคำถามให้ผู้บริการและผู้ปฏิบัติงาน ตอบคำถามเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ มักมีคำตอบเพียง 2 ด้านคือใช่กับไม่ใช่ แล้ววิเคราะห์หาจุดอ่อนของการควบคุม เพื่อนำมาประเมินระดับ

3.3 การสร้างเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง(Risk Model) ขององค์กร

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นว่ากรณีที่สำคัญ / ศูนย์ / กองไม่อาจวัดความเสี่ยงได้โดยตรง จะใช้เกณฑ์การประเมิน เพื่อวัดความเสี่ยงก็ได้ โดยเกณฑ์/เครื่องมือที่นำมาใช้มี 2 เกณฑ์ดังนี้

3.1) เครื่องมือ **Nine box matrix** ในการประเมินระดับค่าความเสี่ยงของกิจกรรมโดยพิจารณาผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด และหาค่าความเสี่ยงที่ได้ของแต่ละกิจกรรม

1.Nine box matrix



ตัวอย่างปัจจัยที่มาวิเคราะห์ผลกระทบ(Impact)

ผลกระทบกับกิจกรรมที่กำหนด	การให้ค่าความเสี่ยง		
	ต่ำ (1,2,3,4)	ปานกลาง (5,6,7)	สูง (8,9)
ประเมินจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา			
1.การทำงานได้ทันตามกำหนดเวลาตามแผนการปฏิบัติงาน	1,2,3,4		
2.ปีปัจจุบันมีการจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1,2,3,4		
3.กิจกรรมที่พิจารณาปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนด		5,6,7	
4.กิจกรรมที่พิจารณามีแนวโน้มที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด			8,9

ผลกระทบพิจารณาจาก : การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

: ด้านอื่นๆขององค์กร เช่น งบประมาณ , ทรัพยากร , บุคลากร, การบริการ, ชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์, ความรับผิดชอบ,สิ่งแวดล้อม ระยะเวลา เป็นต้น

ตัวอย่างปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นเกิด

โอกาสที่ความเสี่ยงนี้จะเกิดขึ้นจริง	การให้ค่าความเสี่ยง		
	ต่ำ (1,2,3,4)	ปานกลาง (5,6,7)	สูง (8,9)
พิจารณาจากกิจกรรมการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา			
1. มีการวางแผนปรับปรุงเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในภารกิจที่จะดำเนินงานในปี2550	1,2,3,4		
2. มีการควบคุมและติดตามผล	1,2,3,4		
3. ไม่มีการวางแผนเพื่อแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา		5,6,7	
4. แนวโน้มที่จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานไม่ได้รับการแก้ไข			8,9

ตัวอย่างการประเมินตามภาคผนวก

3.2 เครื่องมือ Program Assessment Rating Tool (PART) Office of Management and Budget U.S.A. ในการประเมินระดับค่าความเสี่ยงของโครงการ โดยพิจารณาผลกระทบ โอกาส และหาค่าความเสี่ยงที่ได้ของแต่ละโครงการ

Program Assessment Rating Tool (PART)

$$\text{ค่าความเสี่ยง} = \text{โอกาส (ก)} \times \text{ผลกระทบ (ข)}$$

โดยกำหนดให้

$$\text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง มีน้ำหนัก} = 0 - 5$$

$$\text{ผลกระทบต่อโครงการ มีน้ำหนัก} = 0 - 5$$

ผลการวิเคราะห์ค่าความเสี่ยง

$$\text{น้ำหนักอยู่ระหว่าง } 0-6 = \text{ความเสี่ยงต่ำ}$$

$$\text{น้ำหนักอยู่ระหว่าง } 7-12 = \text{ความเสี่ยงปานกลาง}$$

$$\text{น้ำหนักอยู่ระหว่าง } 13-25 = \text{ความเสี่ยงสูง}$$

โอกาสความสำเร็จต่อโครงการ

ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จ	Select	Weight	Score
	(0 , 1)		
1. วัตถุประสงค์ เหตุผล และปัญหาที่ผลักดันในการจัดทำโครงการมีความชัดเจน		0.5	
2. กลุ่มเป้าหมายของโครงการได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจน		0.5	
3. โครงการได้มีการระบุผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ พร้อมกับกำหนดเป้าหมายในเชิงคุณภาพและปริมาณของแต่ละผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล		0.5	
4. โครงการได้มีการกระจายความรับผิดชอบ บทบาท หน้าที่ และการสื่อสาร ไปยังผู้ดำเนินการและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน		0.5	
5. การจัดทำแนวทางการบริหารโครงการได้คำนึงถึงระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การบริหารบุคคล และวัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ การปฏิบัติสอดคล้องกับระเบียบและมาตรฐานการทำงาน		0.5	
6. โครงการได้มีการประเมินความก้าวหน้างานภายในโครงการและระหว่างโครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมระบุรอบเวลาอย่างชัดเจน		0.5	
7. โครงการได้จัดทำหรือเชื่อมโยงกับกลไกการเก็บข้อมูลขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารได้ติดตามความก้าวหน้า และทำการทบทวนถึงระดับความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าว		0.5	
8. การวางแผนโครงการได้มีการทบทวนและตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโครงการดังกล่าวไม่ซับซ้อนหรือคล้ายคลึงกับโครงการอื่นๆ		0.5	
9. ทักษะประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรในทีมงานของโครงการ		0.5	
10. คุณภาพของผู้รับจ้างช่วง (Supplier หรือ Contractor) ในระหว่างการดำเนินงานของโครงการ		0.5	

Note:

5.00

“1” represents a negative opinion.

“0” represents a positive opinion.

ผลกระทบต่อโครงการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	Weight น้ำหนัก	Impact Rating	Impact Point	Results (Weight x Point)
1.1. ผลกระทบต่อเวลา	1.25	สูง		
1.2. ผลกระทบต่องบประมาณของโครงการ	1.25	กลาง		
2.1. การบริหารงาน	1.00	ต่ำมาก		
2.2. การผลักดันยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	1.50	ต่ำมาก		
			SUM	

5.00

ผลกระทบต่อเวลา

ความล่าช้า	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1 – 5% ของโครงการ	ต่ำมาก	0
5 – 10% ของโครงการ	ต่ำ	0.25
10 – 20% ของโครงการ	กลาง	0.5
20 – 50% ของโครงการ	สูง	0.75
> 50% ของโครงการ	สูงมาก	1

ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ

ความสามารถในการบรรลุตามข้อตกลง (Performance Agreement)	ระดับ Rating	ระดับ คะแนน
1. บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตกลงไว้	ต่ำมาก	0
2. มีการประหม่นกรอบเพื่อดำเนินการแก้ไข	ต่ำ	0.25
3. ต้องมีการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อดำเนินการแก้ไข	กลาง	0.5
4. ต้องมีการประชุมอย่างเป็นทางการพร้อมกับจัดทำเอกสารชี้แจง เหตุผลโดยจะต้องผ่านผู้บริหารสูงสุดในองค์กร	สูง	0.75
5. ต้องยกเลิกข้อตกลงหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตกลงไว้ อย่างสิ้นเชิง	สูงมาก	1

ความสามารถในการบรรลุตามยุทธศาสตร์	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1. บรรลุตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้าน ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	ต่ำมาก	0
2. บรรลุประมาณ 90% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง ของผู้บริหารด้านผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	ต่ำ	0.25
3. บรรลุประมาณ 70 – 80% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง ของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	กลาง	0.5
4. บรรลุประมาณ 50 – 70% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง ของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	สูง	0.75
5. บรรลุต่ำกว่า 50% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง ของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	สูงมาก	1

ผลผลิต : สาเหตุความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง โดยที่แต่ละความเสี่ยงอาจมีเพียงหนึ่งสาเหตุ หนึ่งปัจจัยหรือ
หลายสาเหตุหลายปัจจัย

: เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง (Risk Model) ขององค์กร

3. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Ranking)

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและใกล้ชิดกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นอย่างมาก สป.มท.ได้รวมการประเมินความเสี่ยงไว้อยู่ในขั้นตอนเดียวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง ส่วนการจัดลำดับความเสี่ยงเป็นการนำค่าความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน มาจัดเรียงลำดับความสำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่จะเกิดจากความสัมพัทธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ประเมินได้จากงาน กิจกรรม กระบวนการหรือประเมินได้จากโครงการ มาจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงหรือปานกลาง ที่จะต้องมาบริหารจัดการก่อน

ผลผลิต 1) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

5. การจัดการ/บริหารความเสี่ยง (Risk Management)

เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร โดยมีขั้นตอนที่ต้องพิจารณาดังนี้

5.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา

การเลือกกลยุทธ์วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่มีประสิทธิผลนั้น ควรต้องพิจารณาข้อมูลเหล่านี้ประกอบ

- 1) วัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กร และระดับ โครงการ งาน กิจกรรม
- 2) ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุที่วัดได้จากข้อ 3.1
- 3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม(ถ้ามี)
- 4) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จากการจัดเรียงไว้ตามข้อ 4
- 5) ทรัพยากรที่มี ทั้งคน เงิน เครื่องมือ เทคโนโลยี และ เวลา
- 6) ค่าใช้จ่าย

5.2 การเลือกจัดการความเสี่ยง (Risk Selection) ต้องเลือกดำเนินการใน 2 ลักษณะคือ

ก) การเลือกลำดับก่อน หลัง โดยเลือกที่จะดำเนินการกับความเสี่ยงใดก่อนหลัง พิจารณาจาก

- 1) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้ตามข้อ 4
- 2) ความยากง่าย และ โอกาสของการปรับปรุง แก้ไขปัญหาจากความเสี่ยงนั้นๆ
- 3) ระยะเวลาที่มีความพร้อม สามารถลงมือแก้ไข ปรับปรุงได้

ข) การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง มีทางเลือกที่จะรับมือกับความเสี่ยง 4 วิธีดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือ การออกแบบวิธีทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับให้

3) การกระจายความเสี่ยง หรือ การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นกระจาย หรือ ถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

กรณีเลือกจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการลด / การควบคุมความเสี่ยง ก็ต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าเหตุปัจจัยของความเสี่ยงนั้น เป็นปัจจัยภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอก แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการกับเหตุปัจจัยภายนอก ส่วนเหตุปัจจัยภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารของผู้บริหาร ก็จัดการโดยกำหนดมาตรการ วิธีการ ควบคุม ตรวจสอบ ขึ้นมา

6. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการนำไปสู่การปฏิบัติ

เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ ขั้นตอนที่ 1-5 มาประมวลผลแล้วจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยรายการ ข้อกำหนด เหตุผล วิธีการ/มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลา ในการควบคุมกำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยง รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก

7. การตรวจสอบ ติดตาม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจ และ ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดตามประเมินผล จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในการศึกษาปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

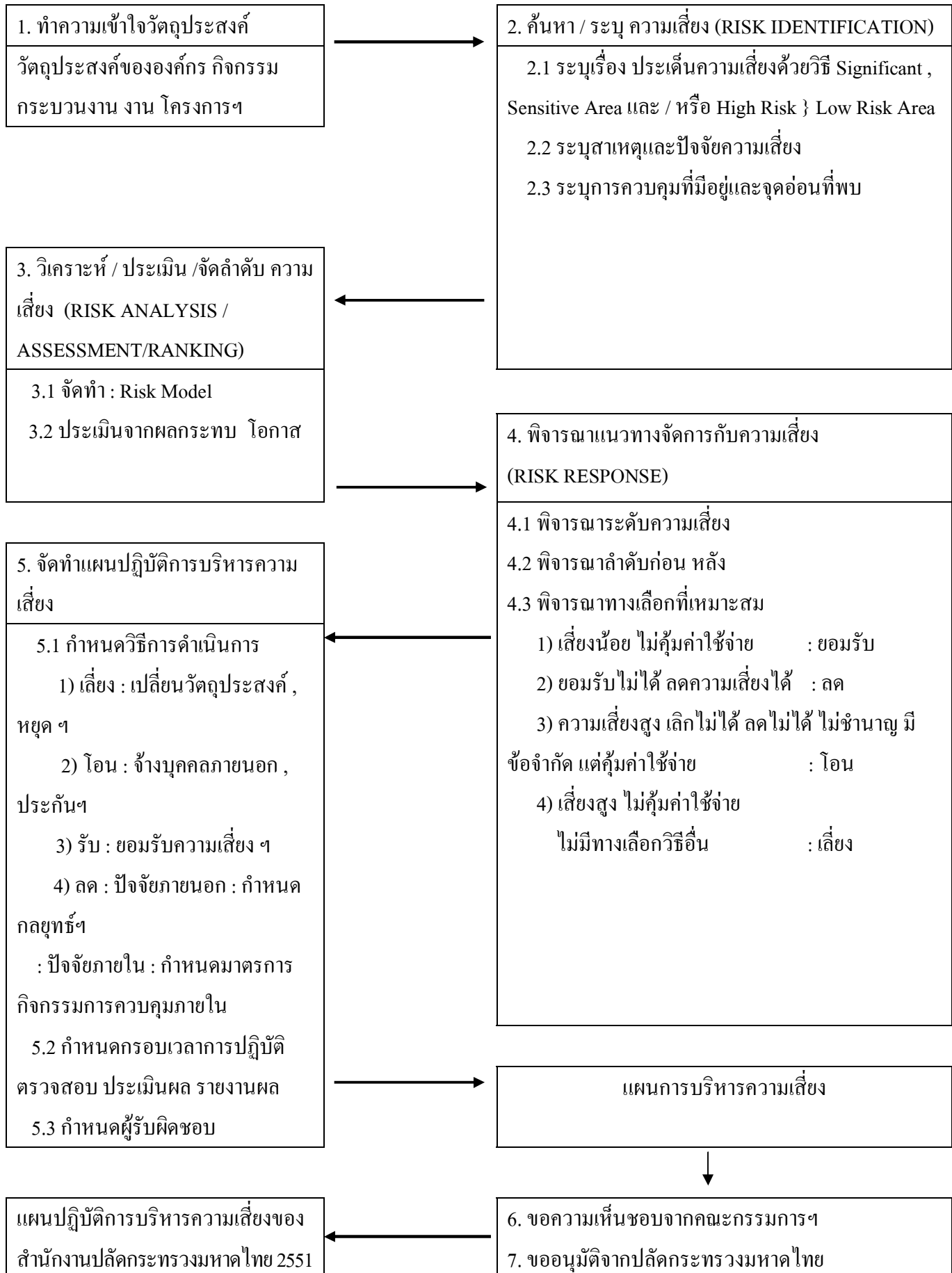
การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น สามารถนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผล และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์

ตารางสรุปวงจรการบริหารความเสี่ยง

ที่	ชื่อขั้นตอน	ทำ (WHAT)	ดู (DATA)	ได้ (GET)	ใช้ (TOOLS)
1	ทำความเข้าใจกับ วัตถุประสงค์ องค์กร Understanding Key Business Objectives	ศึกษา ทำความเข้าใจ 1. วัตถุประสงค์ของ องค์กร 2. วัตถุประสงค์ของ กิจกรรม	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	1. วัตถุประสงค์ องค์กร 2. วัตถุประสงค์ กิจกรรม 3. ระดับความสำเร็จ ที่ต้องการ	
2	ค้นหา ระบุความ เสี่ยง Risk Identification	1. จัดลำดับความสำคัญ ของกิจกรรม กระบวนการ 2. ค้นหาความเสี่ยงจาก กิจกรรม กระบวนการ ความเสี่ยงสำคัญอื่น ๆ ทั้งภายใน ภายนอก	1. วัตถุประสงค์องค์กร กิจกรรม กระบวนการ 2. ระดับความสำเร็จที่ ต้องการ 3. ข้อมูล รายงาน สถิติ ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น	1. รายชื่อกิจกรรม กระบวนการที่ สำคัญ 2. เรื่อง ประเด็น เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง	1. Audit Risk Analysis Model 2. High Risk ; Low Risk technique
3.	วิเคราะห์ความ เสี่ยง Risk Management	1. หาสาเหตุ ปัจจัย ความเสี่ยง 2. วัดความเสี่ยง 3. สร้างเกณฑ์เทียบวัด ขนาดและ โอกาสเสี่ยง 4. หาจุดอ่อนการ ควบคุม	1. ขั้นตอนวิธี ปฏิบัติงาน 2. ความเสี่ยงที่สำคัญ 3. ข้อมูล รายงาน สถิติ หรือเกณฑ์สากล 4. ระบบการควบคุม เดิม	1. สาเหตุ ปัจจัย ความเสี่ยง 2. เกณฑ์เทียบวัด ระดับความรุนแรง และ โอกาสความ เสี่ยงขององค์กร (Risk Model)	
4.	ประเมินและ จัดลำดับ ความ เสี่ยง Risk Assessment and Ranking	1. ประเมินระดับ ขนาด ผลกระทบ และ โอกาส เกิดความเสี่ยง 2. ทหาระดับ ความสำคัญของความ เสี่ยงและเรียงลำดับ ความเสี่ยง	1. วัตถุประสงค์ระดับ องค์กร 2. วัตถุประสงค์ระดับ กิจกรรม กระบวนการ 3. เรื่อง ประเด็นความ เสี่ยง 4. ระบบการควบคุมเดิม และจุดอ่อนที่ตรวจพบ	1. ระดับความ รุนแรงและ โอกาส ความถี่ ของเรื่อง ประเด็นความเสี่ยง 2. ลำดับความสำคัญ ของความเสี่ยง	1. Nine Box 2. Program Assessment Rating Tool (PART)

ที่	ชื่อขั้นตอน	ทำ (WHAT)	ดู (DATA)	ได้ (GET)	ใช้ (TOOLS)
5.	การจัดการกับความเสี่ยง Risk Response	1. เลือกลำดับก่อนหลัง 2. เลือกวิธีการ 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	1. วัตถุประสงค์องค์กร กิจกรรม กระบวนการ 2. เรื่อง ประเด็นความเสี่ยง 3. ข้อมูลความเสี่ยงจาก 4. ความยากง่าย โอกาส ความพร้อมที่จะแก้ไข 5. ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	1. แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	1. แบบฟอร์มรายงานบริหารความเสี่ยง
6.	การนำไปปฏิบัติ Deployment or Implementation	1. ชี้แจง ทำความเข้าใจ ประชาสัมพันธ์ทั้งองค์กร 2. มอบหมายหน้าที่ 3. ผลักดันให้มีการปฏิบัติ	1. แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง 2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 7 ประการ	รูปแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยง	1. ระบบสารสนเทศ 2.ระบบตรวจสอบภายใน 3. ระบบการฝึกอบรม 4. อื่น ๆ
7.	การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง Risk Audit Self Assessment &Improvement	1.ตรวจสอบ สอบทาน การปฏิบัติตามแผนฯ 2. ประเมินผลด้วยตนเอง 3. ประเมินระบบ 4. วางมาตรการปรับปรุง	1. แผนบริหารความเสี่ยง	1. มาตรการข้อกำหนด การปรับปรุงการควบคุม 2. ผลตรวจสอบ ประเมินระหว่าง การดำเนินการตามเวลา และเมื่อจบกิจกรรม	

ลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สป.มท.



บทที่ 3

กรอบแนวคิด นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ของ สป.มท

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2526 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบราชการไทย ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีมาตรฐาน เทียบเท่าสากล ให้ประชาชนรับบริการที่ดี มีคุณภาพ อันจะเกิดต่อประเทศชาติโดยรวม

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organization Governance) เป็นองค์ประกอบอันสำคัญประการหนึ่งที่แสดงถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ ต่อการดำเนินการของส่วนราชการซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ และมาตรฐานการดำเนินงานต่อไปด้วย การดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี จำเป็น ต้องมีระบบการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบภายในที่ดีด้วย แต่การควบคุมภายใน (Internal Control) ในมิติที่ต้องดำเนินการ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ยังไม่ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงทั้งหมด การเลือกใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่เป็นสากล ที่มีมิติที่ครอบคลุมมาจัดการความเสี่ยง ในการดำเนินการตามภารกิจหลัก และ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จึงเป็นการวางแนวทางสู่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานสากล ตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เห็นความสำคัญของการมีระบบบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการป้องกัน เป็นหลัก การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจตัดสินใจผิดพลาด และไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ดังนั้น เพื่อให้ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆเพื่อลดมูลเหตุแต่ละ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นต่อทรัพย์สิน การดำเนินภารกิจ และภาพลักษณ์ ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2) ให้การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 3) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวน และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กร ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- 2) เพื่อให้สามารถคิดได้อย่างรอบคอบว่า การจะบรรลุเป้าประสงค์ได้มีปัจจัยความเสี่ยงใดที่ควรคำนึงถึง และหามาตรการลดป้องกันแก้ไข ให้อยู่ในระดับที่สามารถควบคุม/ยอมรับได้
- 3) เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย บรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ต่อไป

กรอบขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การแบ่งประเภทความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายประเภท แตกต่างกันไปตามเหตุปัจจัย ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงลักษณะ วัตถุประสงค์ขององค์กร และกิจกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จึงกำหนดประเภทความเสี่ยงที่จะนำมาพิจารณาค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ติดตาม ตรวจสอบ ไว้เป็น 4 ประเภทหลักๆดังนี้

1.1 **Strategic Risk: S** ความเสี่ยงด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ นโยบาย กลยุทธ์ การเมือง เศรษฐกิจ ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ด้านสภาพการณ์แข่งขัน เช่น การจัดทำโครงการเร่งด่วนตามนโยบายภายใต้ข้อจำกัดต่างๆหรือยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 **Operational Risk : O** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น การสำรวจออกแบบกระบวนการ เทคโนโลยี การประมาณราคา การก่อสร้าง การบำรุงรักษา การบริหารงานพัสดุ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

1.3 **Financial Risk : F** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินการบัญชี เช่น การผันผวนทางการเงินสภาพคล่องอัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงิน เป็นต้น

1.4 **compliance Risk : C** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และข้อบังคับของทางราชการ เช่นการจัดทำโครงการเร่งด่วนภายใต้ข้อจำกัดต่างๆหรือยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2. รอบระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามปีงบประมาณ

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.1 การจัดโครงสร้างรองรับ ควรมีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนทั้งระดับองค์กร และระดับสำนัก/ศูนย์/กอง โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ความทั่วถึง ความรอบคอบ

3.2 ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงความเอาใจใส่ให้การสนับสนุนและติดตามผลการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3.3 บุคลากรของหน่วยงาน ต้องได้รับทราบและมีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง สามารถค้นหาและประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ และหากมีความเข้าใจในนโยบาย แนวทาง ขั้นตอน วิธีการ ในการบริหารความเสี่ยงด้วยก็จะเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จสูง

3.4 ระบบ รูปแบบการปฏิบัติ การประสานงาน การติดตามผล ต้องชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป

3.5 การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน

3.6 สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

3.7 รัฐบาลต้องกำหนดนโยบายให้ส่วนราชการมีความรับผิดชอบต่อผลงาน เช่น กำหนดให้มีการนำผลการดำเนินงานไปรายงานต่อรัฐสภาด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง กรณีดังกล่าวจะทำให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของ สป.มท. มีความสำคัญมาก

4. ระบบการบริหารความเสี่ยงและขั้นตอนการดำเนินการ

ระบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้จัดให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล แนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และแนวทางการประเมินผลตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

5. ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดตัวชี้วัดเป็นร้อยละของการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

ภาคผนวก

ตัวอย่างคำสั่ง



คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ที่ 166 / 2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ด้วยในการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็น ตัวชี้วัดภาคบังคับในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2551 ตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้ผนวกตัวชี้วัดเดิม ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง จึงต้องมีการดำเนินการในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. รองปลัดกระทรวงมหาดไทย (ฝ่ายบริหาร) | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สป. | รองประธานกรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการสำนัก / ศูนย์ / กอง หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและพัฒนา หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 5. นางสุกัญญา รุ่งมณี
หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สป. | กรรมการและเลขานุการ |
| 6. นางสาวลัดกษณ์ สุขสันต์
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 7. นางวาสนา ผลหว่า
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 8. นางเกษรทิพย์ นิवासุทธิกิจ
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 9. นางวันเพ็ญ มังศรี | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว

โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบายหรือแนวทาง การบริหารความเสี่ยง ของ การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
2. ระบุปัจจัยความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรืออาจสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ
3. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และเสนอหัวหน้าส่วนราชการการเพื่อให้ความเห็นชอบ
4. กำหนดตัวชี้วัดและแผนประเมินที่เป็นระบบในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
5. สรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
6. ประเมินผลลัพธ์ของแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลเสนอหัวหน้าส่วนราชการ

เพื่อทราบ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2551

นายพงศ์ไพรม วาสุติ
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ตัวอย่างความเสี่ยงต่างๆ

1. ความเสี่ยงทางการเงิน

- ความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่อง
- ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด
- ความเสี่ยงเรื่องการลงทุนและการกู้ยืม
- ความเสี่ยงเรื่องการบริหารเงินตราต่างประเทศ
- ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของทรัพย์สิน
- ความเสี่ยงจากการบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การสูญเสยรายได้
- การมีรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
- การทุจริตรายงานทางการเงิน

2. ความเสี่ยงในการจัดซื้อ/จัดจ้าง

- ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ
- ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ
- ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา
- ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย
- ความเสี่ยงจากการทุจริต

3. ความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุ

- นโยบายการควบคุมพัสดุ
- การรับสินบนหรือคอร์รัปชั่น
- การใช้ดุลยพินิจที่ไม่ดี
- ผู้ขายที่มีปัญหา
- ความปลอดภัยของพัสดุ
- พัสดุล้าสมัย
- การบันทึกพัสดุไม่น่าเชื่อถือ
- ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงเรื่องอัตราซื้อขายแลกเปลี่ยนเงิน
- ระบบควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน

4. ความเสี่ยงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- การจัดรับพนักงาน
- การพัฒนาและการฝึกอบรม
- การคัดเลือกคน
- การให้รางวัลและการลงโทษ
- การบริหารคน
- การทุจริต

5. ความเสี่ยงของเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ

- ความถูกต้องของข้อมูล
- ระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ
- การจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินและการบันทึก
- ไวรัส
- การเปลี่ยนเข้าสู่ระบบใหม่
- นักเจาะคอมพิวเตอร์
- การเข้าถึงของผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย
- การทุจริต

6. ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐและให้บริการประชาชน การบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจึงเกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเชิงนโยบาย และปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์มีปัจจัยเสี่ยงดังต่อไปนี้

- **ปัจจัยความเสี่ยงด้านธุรกิจ** ความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรภาครัฐครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและ แผนกลยุทธ์ เช่น แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในกาปฏิบัติงานระบบบริหารงาน อิเลคทรอนิกส์ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นผู้ใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นมา ฉะนั้นถึงแม้ระบบงานอิเลคทรอนิกส์จะได้รับการพัฒนาจนสำเร็จแต่อาจจะไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถของการปฏิบัติงานได้ตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้เพราะผู้ปฏิบัติไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบอิเลคทรอนิกส์ดังกล่าว นอกจากนี้การตัดสินใจด้านการบริหารงานอันส่งผลต่อทิศทางขององค์กรในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์นับเป็นความเสี่ยงเชิงธุรกิจเช่นกัน

- **ปัจจัยความเสี่ยงจากการดำเนินงาน** ที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์เป็น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินตาม แผนยุทธศาสตร์ เช่น

* การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ

* การออกแบบกระบวนการงานที่ไม่เหมาะสม

* ผู้ปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขั้นตอน หรือข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน

* การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้าอันเป็นความผิดพลาดของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

* การทุจริตโดยบุคลากรภายในองค์กรเอง หรือบุคคลภายนอก

* การที่คู่สัญญาจัดซื้อ/จัดจ้างในสัญญาไม่สามารถดำเนินการได้ตามสัญญานอกจากจะส่งผลในทางลบ กับโครงการแล้วยังอาจส่งผลกระทบต่อเนื้องไปยงโครงการอื่นที่สำคัญสำหรับแผนยุทธศาสตร์อีกด้วย

- **ปัจจัยความเสี่ยงทางการเงิน**

แผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรได้รับการกำหนดภายใต้เงื่อนไขและองค์ประกอบที่จะอำนวยความสะดวกให้การตามแผนสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ตามเวลาที่กำหนดแต่ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือสำเร็จลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดเป็นเพราะการบริหาร

งบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอซึ่งอาจเป็นผลมาจากการประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับโครงการทำให้งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอ ทำให้โครงการสำเร็จล่าช้า หรือต้องยอมลดคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้โครงการสามารถสำเร็จได้ตามกำหนด ซึ่งทำให้คุณภาพของผลงานโครงการไม่ดีเท่าที่วางแผนไว้ นอกจากนี้บางหน่วยงานราชการไม่มีการจัดสรรหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม อันเป็นความผิดพลาดทางการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความเสี่ยงทางการเงินของหน่วยงาน หน่วยตรวจสอบภายในจึงควรมีบทบาทสำคัญยิ่งในการตรวจสอบการจัดสรรเงินสำหรับโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม

- ปัจจัยความเสี่ยงด้านเหตุการณ์

ความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำแต่ส่งผลกระทบต่อการสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์เป็นอีกกลุ่มความเสี่ยงหลัก ที่ผู้บริหารองค์กร ควรให้ความสำคัญในหลายกรณีที่ผู้บริหารอาจเข้าใจว่าความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งเป็นความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการจัดการ โดยเร่งด่วนหรือเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับเอาไว้ได้เองความเข้าใจผิดเช่นนี้เป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก ทฤษฎีความเสี่ยงจะให้ความสำคัญกับความรุนแรงของความสูญเสียมากกว่าความถี่ของความสูญเสีย กล่าวคือ ความเสี่ยง ที่มีความรุนแรงน้อยแต่เกิดขึ้นบ่อยครั้งเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับเอาไว้ได้เอง เนื่องจากความถี่มากนั้นจะช่วยเสริมให้การคาดการณ์ทางสถิติเป็นไปได้อย่างแม่นยำ มากยิ่งขึ้น และ ความรุนแรงที่น้อยนั้นไม่ส่งผลกระทบมากนักต่อองค์กรในภาพรวม ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากแต่เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้งนับเป็นความเสี่ยงที่ควร ได้รับความสำคัญ เพราะการคาดการณ์การเกิดความสูญเสียไม่สามารถเป็นไปได้อย่างแม่นยำและหากเกิดความสูญเสียขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

ผลกระทบต่อการทำงานจากความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การพึ่งพาระบบอิเล็กทรอนิกส์มากเกินไปโดยขาดการป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้เกิดความขัดข้องในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์เมื่อระบบอิเล็กทรอนิกส์ขัดข้องหรือล่มลง ถึงแม้ระบบอิเล็กทรอนิกส์จะมีได้ขัดข้องหรือล่มบ่อยครั้งแต่หากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ยังรวมถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารทำให้แผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ ได้หากขาดการวางแผนรองรับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

ตัวอย่างปัจจัยภายนอกที่สำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น

- ความเสี่ยงทางการเมือง เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล เป็นผลให้ยุทธศาสตร์บางแผนที่ไม่สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลใหม่ไม่สามารถดำเนินการต่อเนื่องได้

- การโยกย้ายผู้บริหาร ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เนื่องจากผู้บริหารใหม่อาจไม่เห็นความสำคัญเป็นต้น

- ภัยธรรมชาติมหันตภัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและชุมชนทำให้แผนยุทธศาสตร์บางแผนต้องปรับปรุงใหม่เพื่อทุ่มเทพยายามที่มีไปสำหรับบรรเทาความสูญเสีย

- ความเสี่ยงทางกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมายอาจส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโครงการ

- ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ความถดถอยทางเศรษฐกิจหรือวิกฤตเศรษฐกิจอาจส่งผลให้เกิดการระงับหรือการชะลอการดำเนินการ ตามแผนยุทธศาสตร์

- ผู้รับจ้างหรือผู้รับเหมาของโครงการล้มละลาย ซึ่งหากเป็น โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ย่อมส่งผลให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ

- ความเสี่ยงจากการก่อการร้ายที่สร้างความสูญเสียต่อบุคคลและทรัพย์สินของทางราชการ

7. ความเสี่ยงของการดำเนินโครงการ

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์จะไม่สัมฤทธิ์ผลหากโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ นั้นไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ นั่นเอง ฉะนั้นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์คือ การบริหาร โครงการอย่างเป็นระบบ โดยมีการคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆของโครงการและมีการวางแผนรองรับเหตุการณ์ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของการบริหารความเสี่ยงโครงการคือ การบริหาร โครงการให้สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องภายใต้ระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสียหาย

ปัจจัยภายในองค์กร

1. ขนาดขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีบุคลากร มีงบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้องมาก ย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

2. ความสลับซับซ้อน

การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะ ในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแลสาขาเครือข่าย

3. คุณภาพของระบบการควบคุมภายใน

ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพ ย่อมลดโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสียหายลงได้ แต่ยังมีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้้องค์กร ต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มากเกินไป โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้น

4. อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร

องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือ มีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดนั้นย่อมนำมาซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่ต้องแข่งกับเวลา โอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดก็มีได้สูง

5. ความสามารถของฝ่ายจัดการ

กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถหรือด้อยความสามารถ โอกาสที่จะเกิดมีความเสียหายในการบริหารงานก็จะยิ่งมีมาก

6. การทุจริตทางการบริหาร(Management Fraud)

การทุจริตทางการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้ก็จากการกระทำของผู้ที่ไม่มีความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจพบจะทำได้ยากกว่าปกติ มูลค่าความเสียหายจึงมักจะสูงส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรโดยตรง

7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม

มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ทำให้นโยบาย ปรัชญาการทำงาน เปลี่ยนไป การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

8. พนักงานศีลธรรมเสื่อม (Low Morale)

การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ศีลธรรมเสื่อมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งแตกแยกความสามัคคี มีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่ม สูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสียหายให้กับองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน
2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
3. ความเสี่ยงจากลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก
4. ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สงคราม แผ่นดินไหว อุทกภัย ไฟไหม้ สภาวะการณ์ของการแข่งขัน ตลาดเงิน ตลาดทุน ฯลฯ

ตัวอย่างการค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

แผนงบประมาณ : กระจายอำนาจและส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลผลิต : มาตรฐานและระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

1. ระบบบริหารงานบุคคลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ

(1.1) วัตถุประสงค์และขอบเขตของทักษะบุคลากร : การบริการ การประชาสัมพันธ์

(การดำเนินงานเพื่อความมั่นคงในเชิงจิตวิทยา) การจัดทำเอกสาร

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคัดเลือก **Contractor**

(1.2) Content risk : เนื้อหาและการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

(1.3) System risk : ขอบเขตและข้อมูล ความเข้าใจในการนำไปประยุกต์ใช้ การเชื่อมโยงกับ

ฐานข้อมูลอื่น ๆ ของผู้บริหาร

แผนควบคุมและรองรับความเสี่ยง : การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ (เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) เพื่อระดมความคิดในการกำหนดมาตรฐาน และระบบการบริหารงานบุคคล (เช่น บทบาทของผู้บริหาร) การศึกษาและวิจัยถึงรูปแบบลักษณะงานที่เหมาะสมในการบริการระหว่าง กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (เช่น การตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างฐานข้อมูล เป็นต้น) การศึกษาวิจัย การบริหารงาน (โดยการศึกษา ดูงานหรือการจัดทำโครงการนำร่อง) ก่อนจะขยายผลในวงกว้าง

2. มาตรฐานงานบุคลากร

ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ

2.1 User risk : การยอมรับ และการนำไปประยุกต์ใช้

2.2 กลไกการ Update มาตรฐาน : แนวทางปฏิบัติและมาตรฐานในเชิงปริมาณ (ข้อควรระวัง

คือความแตกต่างระหว่างเมืองกับชนบท ซึ่งจะคล้ายคลึงกับมาตรฐานเวลาการบริการ

บัตรประชาชน)

แผนควบคุมและรองรับความเสี่ยง : การตัดทำ Audit โดยภาคประชาชน การนำองค์ความรู้ภายนอก (External Knowledge) มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ การทำวิจัยสถาบัน (Institutional Research

ตัวอย่างการค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

แผนงบประมาณ : ขจัดความยากจนพัฒนาชนบท

ผลผลิต : จังหวัดมีการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาความยากจน

กิจกรรม

1) อำนวยการและสนับสนุนการดำเนินงานขจัดความยากจนและพัฒนาชนบท ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของ ศพ.

2) ดำเนินการบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์ขจัดความยากจนและพัฒนาชนบท ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของ ศพ.มท.

3) ดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์

4) ตรวจสอบติดตามและนิเทศงาน

5) จัดประชุมชี้แจงนโยบายและกรอบแนวทางการดำเนินงาน 4 ภาค

ตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของความยากจน เช่น

ลักษณะปัญหาของความยากจน : การเข้าถึงแหล่งทุน การขาดปัจจัยในการประกอบอาชีพ การติดหนี้ทั้งในและนอกระบบ การขาดแคลนที่อยู่อาศัย

สาเหตุความยากจน : การเข้าถึงแหล่งข้อมูล การศึกษา สภาพเศรษฐกิจ และลักษณะงานในท้องถิ่น

ผลของความยากจน : การอพยพย้ายถิ่นฐาน โครงสร้างครอบครัว ยาเสพติด

ความพร้อมของข้อมูล : (ในส่วนของลักษณะปัญหาความยากจน สาเหตุ และผลกระทบ)

องค์กรที่มีความคุ้นเคยกับลักษณะปัญหาความยากจน: สำนักงานพัฒนาองค์กรชุมชนหรือ พอช.

2. ความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย

การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย : เกษตรกร คนอพยพต่างถิ่นฐาน

การดำเนินการร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในอดีต : กระทรวง จังหวัด

ความไว้วางใจของการทำงานในระดับจังหวัด : ระดับการมีส่วนร่วม ระดับของCommitment ของผู้นำท้องถิ่น

3. ประสพการณ์ ความชำนาญการที่เกี่ยวกับปัญหา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับความร่วมมือจากประชาชน : วัฒนธรรมท้องถิ่น ศาสนา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : งบประมาณ ความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4. ความพร้อมของบุคลากร

ทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน : การสัมภาษณ์ การทำงานในรูปแบบเครือข่าย การตรวจสอบ การวิเคราะห์ การนำเสนอ การเจรจา

ประสพการณ์ในการทำงานตามแผน : การปฏิบัติ การเก็บข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น การว่าจ้างที่ปรึกษา

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

ความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศ : การตรวจสอบ การเปรียบเทียบ กับองค์กรที่เกี่ยวข้อง การยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย

การเชื่อมโยงกับรายงานความก้าวหน้า : การทบทวนของผู้บริหาร โครงการ การทบทวนจากผู้มีส่วนได้เสีย
ความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูล

6. ทรัพย์สินต่างๆที่เกี่ยวข้อง

การระบุและกำหนดทรัพย์สินที่จำเป็นสำหรับโครงการ : ระบบฐานข้อมูล

7. การสื่อสารและการประสานงาน

8. การรายงานความก้าวหน้า

9. ภาวะผู้นำและการเอาใจใส่ในงาน

ตัวอย่าง ผลกระทบ

ถ้าแผนงานมีปัญหาในระหว่างการดำเนินงาน องค์กรไม่สามารถผลักดันให้บรรลุตามกิจกรรมและเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนงาน

ด้านสังคม : มีการอพยพย้ายถิ่น อาชญากรรม

ด้านเศรษฐกิจ : มีการก่อหนี้ในระบบมากขึ้น

ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ : องค์กรแก้ไขปัญหาที่เอกสารไม่ได้เข้าถึงประชาชน

ด้านความไว้วางใจ : กลไกภาครัฐไม่สามารถจะแก้ปัญหาต้องพึ่งพำนักการเมืองท้องถิ่น

ระดับความเสี่ยงจากการประมาณการร่วมกัน(consensus) หรือใช้วิธีวัดโดยตรง

โอกาส

สูง			✘
กลาง			
ต่ำ			
	ต่ำ	กลาง	สูง

ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ

ระดับความเสี่ยงสูงเนื่องจากความไม่คุ้นเคยกับปัญหา โดยเกิดจากความไม่ชัดเจนของความยากจน ลักษณะความยากจนและการไม่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันกับองค์กรอิสระ พร้อมกับผลกระทบจะไม่ตกอยู่ที่ระดับองค์กร

ความหมายของความเสี่ยระดับสูง

- 1) ความเสี่ยระดับสูง ส่งผลให้องค์กรต้องมีความระมัดระวังมากขึ้น จำเป็นต้องนำประสบการณ์และการระดมความคิดเห็นจากบุคคลต่างๆ

ตัวอย่างของการประเมินความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์ Nine box matrix

กิจกรรม : การปรับปรุงสิ่งก่อสร้างของทางราชการ ของกองคลัง สป. ซึ่งได้กำหนดให้เป็นกิจกรรม A กองคลังได้ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัยที่วิเคราะห์ผลกระทบอยู่ในระดับ 7 ความเสี่ยงปานกลาง และปัจจัยที่วิเคราะห์โอกาสเกิดอยู่ในระดับ 7 ความเสี่ยงปานกลาง แล้วนำค่าผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิด แทนค่าลงใน Nine box matrix ตามแบบ

ปัจจัยที่วิเคราะห์ผลกระทบ

ผลกระทบกิจกรรมที่กำหนด	การให้ค่าความเสี่ยง		
	ต่ำ (1,2,3,4)	ปานกลาง(5,6,7)	สูง (8,9)
ประเมินจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา			
1. กิจกรรมที่กำหนดปฏิบัติได้ทันตามแผนการปฏิบัติงาน	1, 2, 3, 4		
2. ปีปัจจุบันมีการจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1, 2, 3, 4		
3. กิจกรรมที่พิจารณาปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดได้		5, 6, 7	
4. กิจกรรมที่พิจารณาไม่สามารถดำเนินการได้ในปีงบประมาณปัจจุบัน			8, 9

ผลกระทบของกิจกรรมA พิจารณาจาก - การทำงานได้ทันตามกำหนดเวลา
 - การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายตามภารกิจและตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
 - ด้านอื่นๆขององค์กร เช่น งบประมาณ

การให้ค่าความเสี่ยงของโอกาส (Probability)

ความเสี่ยง ต่ำ = ผลกระทบน้อย / โอกาสเกิดน้อย = 1, 2, 3, 4

ความเสี่ยง ปานกลาง = ผลกระทบรุนแรงมาก / โอกาสเกิดน้อย = 5, 6, 7
 = ผลกระทบน้อย / โอกาสเกิดมาก = 5, 6, 7

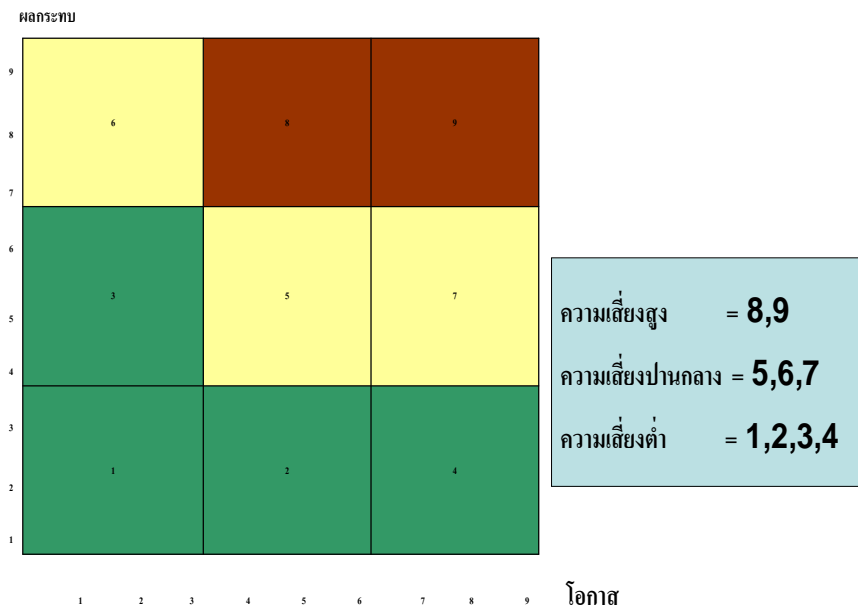
ความเสี่ยง สูง = ผลกระทบรุนแรงมาก/โอกาสเกิดมาก = 8, 9

ตัวอย่างปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นเกิด

โอกาสที่ความเสี่ยงนี้จะเกิดขึ้นจริง	การให้ค่าความเสี่ยง		
	ต่ำ (1,2,3,4)	ปานกลาง (5,6,7)	สูง (8,9)
พิจารณาจากกิจกรรมการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา			
1. มีการวางแผนปรับปรุงเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในภารกิจที่จะดำเนินงานในปี2550	1,2,3,4		
2. มีการควบคุมและติดตามผล	1,2,3,4		
3. ไม่มีการวางแผนเพื่อแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา		5,6,7	
4. แนวโน้มที่จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานไม่ได้รับการแก้ไข			8,9

แทนค่าความเสี่ยงที่ได้ในเครื่องมือ Nine box matrix

1.Nine box matrix



ผลการพิจารณาปัจจัยที่วิเคราะห์ผลกระทบและปัจจัยที่วิเคราะห์โอกาสเกิด ตามแบบข้างต้นสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

กิจกรรม	ผลกระทบ	โอกาส	ค่าความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
1. กิจกรรมการปรับปรุงสิ่งก่อสร้างของทางราชการ	7	7	8	สูง

กิจกรรม A ค่าความเสี่ยงที่ได้ ระดับ 8 ความเสี่ยงสูง

กองคลัง สป. จะต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในกิจกรรม A ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายและลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยงของโครงการ โดยใช้เครื่องมือ Program Assessment Rating Tool (PART)

โครงการที่ 1 “พัฒนาระบบข้อมูลกฎหมาย” ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารให้มีความเป็นเลิศ

1. สารสำคัญโดยสังเขป

สำนักกฎหมาย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทยและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเกี่ยวกับนิติกรรมสัญญา งานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลด้านกฎหมายของกระทรวงตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งข้อเท็จจริงที่สำรวจได้ในปัจจุบันพบว่า กระทรวงมหาดไทยมีกฎหมายหลัก(กฎหมายระดับ พระราชบัญญัติ) ที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 133 ฉบับ กฎหมายระดับรอง(พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ) ที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 692 ฉบับ การดำเนินงานเกี่ยวกับนิติกรรมสัญญา การอุทธรณ์เวนคืนและงานคดี ไม่ต่ำกว่าปีละ 400 คดี การดำเนินการเกี่ยวข้องกับการประชุมกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย ประมาณ ปีละ 100 ครั้ง การยกร่างกฎหมายไม่ต่ำกว่าปีละ 5 ฉบับ และการพัฒนากฎหมายของกระทรวงมหาดไทยประมาณปีละ 100 ครั้ง การยกร่างกฎหมายไม่ต่ำกว่าปีละ 5 ฉบับ และการพัฒนากฎหมายของกระทรวงมหาดไทยให้ได้ร้อยละ 50 ของกฎหมายในความรับผิดชอบในปี พ.ศ. 2551

สำหรับการพัฒนาระบบข้อมูลด้านกฎหมาย สำนักกฎหมายได้ดำเนินการไปแล้วระดับหนึ่ง ได้แก่การจัดทำ Website เผยแพร่ข้อมูลด้านกฎหมายผ่านเครือข่าย Internet ชื่อ WWW.Law.moi.go.th แต่ยังมีข้อขัดข้องอีกหลายประการ ได้แก่ ขาดระบบงานการจัดการและการค้นหาข้อมูลด้านกฎหมาย ขาดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ทั้ง Hardware และ Software ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในปี พ.ศ.2550-2551 สำนักกฎหมายจะดำเนินการเพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลด้านกฎหมายในความรับผิดชอบของสำนักกฎหมาย ข้อมูลและวิธีการสืบค้นข้อมูลด้านกฎหมายมีความสะดวกรวดเร็ว และจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จำนวน 1 เครื่อง เครื่อง LCD project จำนวน 1 เครื่อง เครื่องพิมพ์แบบ Laser jet จำนวน 1 เครื่อง อุปกรณ์สำรองไฟฟ้า (UPS) จำนวนเท่าที่จำเป็น ตลอดจนส่วนประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ ในวงเงินทั้งสิ้น จำนวน 1,450,000 บาท ทั้งนี้ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ การบริหารงานกฎหมายมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในแง่การสืบค้นเรียกใช้ และทันสมัย

2. ประเมินค่าความเสี่ยงของโครงการ ดังนี้

เลือกปัจจัยด้านโอกาส (Probability) เพื่อพิจารณาประเมินความเสี่ยงโอกาสความสำเร็จ และผลกระทบ (Impact) ต่อโครงการ ในการประเมินค่าความเสี่ยงของแผนงาน / โครงการ ซึ่งอาจจะแต่งตั้งจากคณะทำงานของหน่วยงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อพิจารณาให้ค่าตามตารางที่กำหนด

โอกาสความสำเร็จต่อโครงการ

ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จ	Select	Weight	Score
	(0 , 1)		
1. วัตถุประสงค์ เหตุผล และปัญหาที่ผลักดันในการจัดทำโครงการมีความชัดเจน	1	0.5	0.5
2. กลุ่มเป้าหมายของโครงการได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจน	1	0.5	0.5
3. โครงการได้มีการระบุผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ พร้อมกับกำหนดเป้าหมายในเชิงคุณภาพและปริมาณของแต่ละผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล	1	0.5	0.5
4. โครงการได้มีการกระจายความรับผิดชอบ บทบาท หน้าที่ และการสื่อสาร ไปยังผู้ดำเนินการและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	1	0.5	0.5
5. การจัดทำแนวทางการบริหารโครงการได้คำนึงถึงระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การบริหารบุคคล และวัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ การปฏิบัติสอดคล้องกับระเบียบและมาตรฐานการทำงาน	1	0.5	0.5
6. โครงการได้มีแผนการประเมินความก้าวหน้าภายในโครงการและระหว่างโครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมระบุรอบเวลาอย่างชัดเจน	1	0.5	0.5
7. โครงการได้จัดทำหรือเชื่อมโยงกับกลไกการเก็บข้อมูลขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารได้ติดตามความก้าวหน้า และทำการทบทวนถึงระดับความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าว	0	0.5	0
8. การวางแผนโครงการได้มีการทบทวนและตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโครงการดังกล่าวไม่ซับซ้อนหรือคล้ายคลึงกับโครงการอื่นๆ	1	0.5	0.5
9. ทักษะประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรในทีมงานของโครงการ	1	0.5	0.5
10. คุณภาพของผู้รับจ้างช่วง (Supplier หรือ Contractor) ในระหว่างการดำเนินงานของโครงการ	1	0.5	0.5
		Sum	4.50

1. ผลกระทบที่มีต่อโครงการ มี 2 องค์ประกอบหลักคือ

1.1. ผลกระทบต่อเวลา

ความล่าช้า	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1 – 5% ของโครงการ	ต่ำมาก	0
5 – 10% ของโครงการ	ต่ำ	0.25
10 – 20% ของโครงการ	กลาง	0.5
20 – 50% ของโครงการ	สูง	0.75
> 50% ของโครงการ	สูงมาก	1

1.2 ผลกระทบต่องบประมาณของโครงการ

ความคลาดเคลื่อนในการประมาณการงบประมาณ	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1 – 5% ของโครงการ	ต่ำมาก	0
5 – 10% ของโครงการ	ต่ำ	0.25
10 – 20% ของโครงการ	กลาง	0.5
20 – 50% ของโครงการ	สูง	0.75
> 50% ของโครงการ	สูงมาก	1

2. ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ

ความสามารถในการบรรลุตามข้อตกลง (Performance Agreement)	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1. บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตกลงไว้	ต่ำมาก	0
2. มีการประหม่นกรอบเพื่อดำเนินการแก้ไข	ต่ำ	0.25
3. ต้องมีการประหม่นอย่างเป็นทางการเพื่อดำเนินการแก้ไข	กลาง	0.5
4. ต้องมีการประหม่นอย่างเป็นทางการพร้อมกับจัดทำเอกสารชี้แจงเหตุผลโดยจะต้องผ่านผู้บริหารสูงสุดในองค์กร	สูง	0.75
5. ต้องยกเลิกข้อตกลงหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้ อย่างสิ้นเชิง	สูงมาก	1

ความสามารถในการบรรลุตามยุทธศาสตร์	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1. บรรลุตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	ต่ำมาก	0
2. บรรลุประมาณ 90% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	ต่ำ	0.25
3. บรรลุประมาณ 70 – 80% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	กลาง	0.5
4. บรรลุประมาณ 50 – 70% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	สูง	0.75
5. บรรลุต่ำกว่า 50% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	สูงมาก	1

ผลการประเมิน Risk Level = 7.06

โอกาส = 4.5

ผลกระทบ = 1.57

Risk Level: 4.5 x 1.57 = 7.06

Risk analysis

* ความเสี่ยงสูง = 12 - 25

* ความเสี่ยงกลาง = 6 - 12

* ความเสี่ยงต่ำ = 0 - 6

จากผลการประเมินความเสี่ยงโครงการตามตัวอย่าง โครงการ “ พัฒนาข้อมูลกฎหมาย ” ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารให้มีความเป็นเลิศ ผลการประเมิน Risk Level = 7.06 โครงการดังกล่าวนี้ มี Risk analysis ในระดับกลาง ผู้บริหารของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โครงการต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการเป็นรายไตรมาส เพื่อให้โครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป

ตัวอย่างแบบฟอร์ม
การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

โครงการ/งาน/กิจกรรม/ กระบวนการ	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	รายละเอียดความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์ม

สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ 2551

โครงการ/งาน/กิจกรรม/กระบวนการหน่วยงาน.....

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	ผลจากการใช้กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง	โอกาสคงเหลือ	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	ปัญหาอุปสรรค

ตัวอย่างแบบฟอร์ม
สรุปแนวทางในการดำเนินงานตอนสิ้นปี

ลำดับ	ประเภทปัจจัยเสี่ยง		
	ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	บริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แผนบริหารความเสี่ยง	ข้อดี	ข้อเสีย	ปัญหา/อุปสรรค

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง

บรรณานุกรม

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
ของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เอกสารบรรยายชุดเครื่องมือวิทยาการต้นแบบ การบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คู่มือการจัดการความเสี่ยง
ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์
ของกรมทางหลวงชนบท

เอกสารประกอบการบรรยาย
ร.ศ.ดร. ก้องกิติ พุสวัตต์ อาจารย์ ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
โดยหน่วยตรวจสอบภายใน สป.
