

คู่มือบริหารความเสี่ยง



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Council

สารบัญ

ส่วนที่		หน้า
ส่วนที่ 1 :	บทนำ	
	หลักการและเหตุผล	1
	นิยามความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง	2
	วัตถุประสงค์	3
	ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร	3
ส่วนที่ 2 :	แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)	6
ส่วนที่ 3 :	แนวทางการบริหารความเสี่ยงสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	9
	การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	9
	กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานของ COSO	11
	กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช.	14
บทส่งท้าย		22
ภาคผนวก	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	

หลักการและเหตุผล

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลักเสี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2558 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/ โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์การเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับได้มีข้อกำหนดพระราชบัญญัติการเงินการคลัง พ.ศ. 2562 ในมาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงโดยถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. การเงินการคลังฯ กำหนด ทั้งนี้ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบ ด้วย 9 หลักคือ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิภาพ (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุณค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการตรวจสอบได้/มี ภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนา

ความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยน ข้อมูลและความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

-1-

นิยามความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือ ก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

-2-

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียม เครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

1. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน
2. ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome)
3. ยกระดับระบบและกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันหรือมาตรการเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้เข้มแข็งขึ้น
4. เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรจากมุมมองด้านความเสี่ยง
5. ชื่อเสียงและการยอมรับจาก Stakeholder และสังคมภายนอก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และลูกจ้างทั่วทั้งองค์กร ในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน และแผนกลยุทธ์
2. เพื่อให้สำนักงานฯ มีกรอบการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมทั้งการดำเนินการเพื่อสร้างพื้นฐานในการป้องกันความเสี่ยงระยะยาวให้กับสำนักงานฯ
3. เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ทุกคน และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน
4. เพื่อให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ ตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานฯ เพื่อร่วมกันสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยพิจารณาถึงผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้รวบรวมความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงกับข้อกำหนด ตามยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

2. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580

ในการที่จะทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตอันพึงประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 ประกอบด้วย

-3-

1. ด้านความมั่นคง
2. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องบูรณาการร่วมกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในระยะ 20 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2561 - 2580

3. แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งวิธีการจัดทำแผนต้องให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ต้องมีการวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศ จำนวน 11 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) มุ่งพัฒนา ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลักสมดุลยั่งยืน ซึ่งสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) นำมาเป็นหลักในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. การสร้างความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติราชการ
2. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความเป็นมืออาชีพ
3. การสร้างระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

5. แผนปฏิบัติการสำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

สศช. ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติการให้บรรลุภารกิจตามเป้าหมายและพันธกิจของ สศช. ดังนี้

แผนย่อยที่ 1 : สศช. มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน

แผนย่อยที่ 2 : สศช. เป็นศูนย์กลางข้อมูลในการวางแผนขับเคลื่อน และติดตามประเมินผลการพัฒนาประเทศ

-4-

แผนย่อยที่ 3 : สศช. มีการพัฒนาองค์ความรู้และเครื่องมือด้านการพัฒนาประเทศในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง

แผนย่อยที่ 4 : สศช. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาประเทศ

แผนย่อยที่ 5 : สศช. มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แผนย่อยที่ 6 : สศช. เป็นองค์กรอัจฉริยะและน่าอยู่ที่มีระบบการบริหารจัดการองค์กรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

แผนย่อยที่ 7 : สศช. มีภาพลักษณ์ที่ดีของการพัฒนาประเทศ

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

ในทุกปีงบประมาณ ส่วนราชการจะดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ซึ่งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีรายละเอียดดังนี้

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 1.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- 1.2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูง
- 1.3 การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- 1.4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 1.5 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- 1.6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- 1.7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 1.8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในงบประมาณ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการจากประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับ

2.2 การระบุความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนอง รับผิดชอบ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค

2.3 การประเมินความเสี่ยง

2.3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

-6-

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** : เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** : เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความพอเพียงของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการฯ

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** : เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น บริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่พอเพียงหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ** : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย และความไม่ครอบคลุมของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

- 1) **ด้านกลยุทธ์** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม
- 2) **ด้านการดำเนินการ** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส
- 3) **ด้านการเงิน** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติธรรมและการรับผิดชอบต่อ
- 4) **ด้านกฎ ระเบียบ** : โครงการที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติธรรมและความเสมอภาค

2.3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

2.3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

2.4 การกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

2.5 รวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการอาจต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึงกัน

-7-

2.6 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3

แนวทางการบริหารความเสี่ยงสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัด ได้แก่ กอง/สำนัก/กลุ่ม/ศูนย์ สามารถปฏิบัติงานในการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ดำเนินการโดยยึดตามหลักเกณฑ์การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้หน่วยงานเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ให้สามารถบรรลุความสำเร็จกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของ สศช. ดังนี้

1. **วิสัยทัศน์ สศช.** : เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง
2. **พันธกิจ** : ตาม พ.ร.บ. สถาปนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 และกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง สศช. ได้กำหนดพันธกิจองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

2.1 **การเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit)** จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติและการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล

2.2 **การเป็นหน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligent Unit)** โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลและเฝ้าระวังภัยเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล (Warning Center) ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

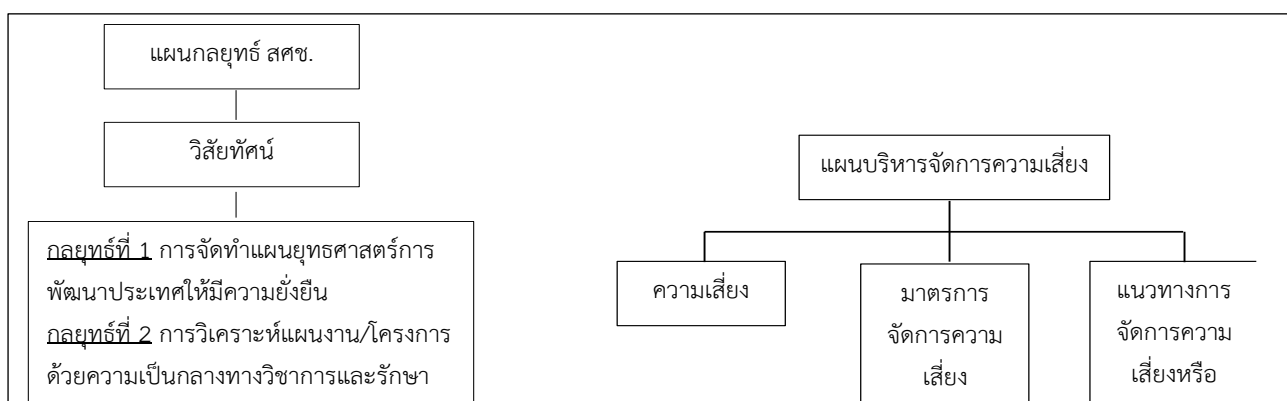
2.3 **การเป็นหน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization)** เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **กลยุทธ์** : เพื่อบรรลุพันธกิจข้างต้น สศช. ได้กำหนดกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่
 - 3.1 กลยุทธ์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน
 - 3.2 กลยุทธ์ที่ 2 การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ

-9-

- 3.3 กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.4 กลยุทธ์ที่ 4 การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 3.5 กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ
- 3.6 กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและการควบคุมภายใน



การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

-10-

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามหลักมาตรฐานของ COSO (The Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางของแต่ละหน่วยงาน และให้ครอบคลุมสอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมและสอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ โดยใช้หลักการ SMART

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

Measureable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขที่มี การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

Reasonable : สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้

Time Constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง

2.1 การค้นหาและระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากกิจกรรมงานโครงการที่จะดำเนินการแล้วมาจัดลำดับความสำคัญ

2.2 พิจารณาปัจจัย โดยพิจารณาปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ความสามารถ และทักษะบุคลากร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรเป็นสิ่งที่อยู่เหนือความรับผิดชอบขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านสถานะเศรษฐกิจ

3. การประเมินความเสี่ยง

เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่างๆที่ระบุไว้ข้างต้นมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยง มีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา 2 ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดหมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยจะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

3.1 พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ (4,3,2,1)

-11-

ตาราง ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของโอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
4	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง เป็นประจำ (อาจเกิดได้ทุกวัน)	มากกว่า 80 %
3	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อยๆ (อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)	51 – 80 %
2	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง (อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)	21 – 50 %

1	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น (อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี)	น้อยกว่า 20 %
---	-----	---	---------------

3.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายหรือมูลค่าความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ (4,3,2,1) โดยพิจารณาผลกระทบอาจพิจารณาในแง่ของผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ บุคลากร ฯลฯ เป็นต้น

ตาราง ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของผลกระทบที่จะเกิด

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
4	สูงมาก / รุนแรงมาก	ส่งผลกระทบในระดับสูงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย มากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)
3	สูง	ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
2	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
1	ต่ำ / เล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่น ถูกตำหนิหรือแทบไม่มีผลกระทบเลย)

4. การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่

เป็นการพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยพิจารณาจากรายงานการควบคุมภายในของสำนักงานในปีที่ผ่านมา ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่แต่ละกอง/สำนัก ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่

-12-

5. การจัดลำดับความเสี่ยง

หลังจากที่ดำเนินการประเมินความเสี่ยงแล้วเสร็จ นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการและพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงเป็นลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก ในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แถบสี	ความหมาย
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
ปานกลาง	4-9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ระดับของความเสี่ยง

	ความเสี่ยงสูงมาก
	ความเสี่ยงสูง
	ความเสี่ยงปานกลาง
	ความเสี่ยงต่ำ (ยอมรับได้)

6. การจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

6.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับหรือเป็น ความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

6.2 การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงาน เห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในหรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุม ภายในหรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อลดโอกาสจะเกิดความเสียหาย หรือ ผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้ เช่น การจัดอบรมให้กับบุคลากร การทำคู่มือการปฏิบัติงานเมื่อลดปัญหา จากการทำงานผิดพลาด หรือหาก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่างๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบหรือความ รุนแรงของความเสี่ยงนั้น

6.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) เป็นการปฏิเสธ และหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

6.4 การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นการถ่ายโอนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบอาจเป็นหน่วยงานภายในหรือ ภายนอกองค์การ โดยเฉพาะ กรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่างๆ ซึ่ง หน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการประกันภัยหรือใน กรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงานก็อาจจัดจ้างบุคลากรภายนอกมา ดำเนินการแทน

7. การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

หลังจากที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ต้องมีการดำเนินการติดตามผลการดำเนินการตาม แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของ สศช.

1. การขออนุมัติกรอบแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงานฯ ดำเนินการขออนุมัติจากผู้บริหารเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยขออนุมัติกรอบและ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศช. ในแต่ละปีตามเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม จากการคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่ สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ สศช. ประจำปี กลยุทธ์ละ 1 แผนงานหรือ โครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

2. พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ

2.1 สศช. พิจารณาโครงการ/ กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/ โครงการสำคัญที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ สศช. ตามแนวทางที่กำหนด ทั้งนี้ การคัดเลือกแผนงาน/โครงการจากทุกสายงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินการการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สศช. มีความครอบคลุมและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น ดังนี้

กลยุทธ์	แนวทางการคัดเลือกแผนงาน/ โครงการสำคัญ
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบให้มี ความยั่งยืน	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี ที่มีงบประมาณสูงสุด
2. การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทาง วิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี ที่มีงบประมาณ สูงสุด
3. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี ที่มีงบประมาณสูงสุด
4. การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี ที่มีงบประมาณ สูงสุด
5. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับและ น่าเชื่อถือ	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี ที่มีงบประมาณสูงสุด
6. การบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลและพัฒนา ศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง	คัดเลือกจากแผนงาน/ โครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี ที่มีงบประมาณ สูงสุด

2.2 ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ สำนักงานฯ จะคัดเลือกจากทุกสายงาน อย่างน้อยสายงานละ 1 แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะทำให้การดำเนินการการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สศช. มีความครอบคลุมและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น

2.3 สำนักงานฯ จะดำเนินการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ตามเกณฑ์ที่กำหนดในเบื้องต้น และนำ เรียงผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงาน/โครงการ ที่จะนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ มอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงานฯ โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ประสานกอง/สำนักงาน/กลุ่มงานที่รับผิดชอบ แผนงาน/โครงการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 กอง/สำนักงาน/กลุ่มงาน นำโครงการ/ แผนงานสำคัญมาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 3 ช่วงดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ช่วงที่ 1 : การระบุความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1 : การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม และเสมอภาค ซึ่งในการวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยงนั้น ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลในแต่ละด้านมาพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมา เช่น ด้านกลยุทธ์อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

แบบฟอร์มที่ 1 การระบุความเสี่ยง									
กลยุทธ์ที่..... :.....									
โครงการ :									
กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้									
กิจกรรม	ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงต่อมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่ 1 การระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. ระบุกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของแผนงาน/โครงการ โดยนำมาจากกิจกรรมการดำเนินการในรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ
2. ระบุปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมโดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลให้กิจกรรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลต่อการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหนึ่งหลัก หรือมากกว่า
3. ทำการระบุปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงต่อหลักธรรมาภิบาลจนครบทุกกิจกรรม

หมายเหตุ : รายละเอียดของหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

หลักธรรมาภิบาล	รายละเอียด
1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนฯ รวมถึง มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างกระบวนการการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ สามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุน และเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อส่วนรวม ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลดภาระค่าใช้จ่าย
3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม
4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)	การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
5. หลักความโปร่งใส (Transparency)	การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย
6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ เสนอปัญหา/ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิด แก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม
8. หลักนิติธรรม (Rule of Law)	การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

หลักธรรมาภิบาล	รายละเอียด
9. หลักความเสมอภาค (Equity)	การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกด้านชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ฯลฯ และต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

-17-

- แบบฟอร์มที่ 2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ :..... โครงการ :							
ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1X2)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)		S1				☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	
		S..				☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)		O1.....				☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)		F1.....				☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	
		F..				☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)		C1.....				☐ หลีกเลี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	

		C2.....				☐ หลีกเสี่ยง ☐ ควบคุม ☐ รับความเสี่ยงไว้ ☐ ถ่ายโอน	
--	--	------------------	--	--	--	---	--

การระบุกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการกับแต่ละความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่ 2 ประกอบด้วย

1. ปักจัยเสี่ยง : ให้ระบุความเสี่ยง/ปักจัยเสี่ยงทั้งภายในและปักจัยเสี่ยงภายนอก โดยปักจัยเสี่ยงแต่ละตัวต้องมีการใส่รหัสของปักจัยเสี่ยงไว้ด้านหน้า

2. โอกาส : ระบุระดับของโอกาสเป็นตัวเลข 1-5 โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการดำเนินการในปัจุบัน
3. ผลกระทบ : ระบุระดับของผลกระทบเป็นตัวเลข 1-5 โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังดำเนินการในปัจุบัน
4. ระดับความเสี่ยง : ระบุระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ โดยคำนวณจากตัวเลข โอกาส x ผลกระทบ
5. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง : ให้ระบุกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากประเภทของความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงนั้นๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วพบว่า ความเสี่ยงนั้นๆ ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 กลยุทธ์ ดังนี้
 - 1) ยอมรับความเสี่ยง (Accept) : การยอมรับระดับความเสี่ยงในปัจุบัน โดยต้องมีการตรวจสอบติดตาม (monitor) มาตรการจัดการความเสี่ยงในปัจุบันและระดับความเสี่ยงว่ายังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
 - 2) หลีกเสี่ยง (Avoid) : การไม่ยอมรับให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
 - 3) ลดความเสี่ยง (Reduce) : การเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงมาตรการ เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง/อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - 4) กระจายความเสี่ยง (Share) : การกระจายความเสี่ยงไปยังหน่วยงานอื่นๆ เพื่อรับผลกระทบ/ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

แบบฟอร์มที่ 3 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ :.....

โครงการ :

ประเด็น ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	ปี			ปี									งปม.	ผู้รับ ผิด ชอบ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		

โดยแบบฟอร์มดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

- 1) แนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุมาตรการในการจัดการความเสี่ยงตามแบบฟอร์มตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการหากมาตรการใดอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ซับซ้อนหรือมีหลายขั้นตอนอาจมีการระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละขั้น เพื่อให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและสะดวกในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานดังกล่าว
- 2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของกิจกรรม : ระบุเป้าหมาย/ผลสำเร็จของกิจกรรม ซึ่งควรระบุหรือวัดผลได้ชัดเจน (โดยอาจเป็นมิติใดมิติหนึ่งของมิติเชิงปริมาณ เวลา คุณภาพ ต้นทุน ฯลฯ)
- 3) ระยะเวลาดำเนินการ : ระบุกรอบระยะเวลาในการดำเนินโครงการดังกล่าว โดยลากเส้นตามกรอบระยะเวลาเริ่มต้น – สิ้นสุด
- 4) งบประมาณ : ระบุงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินโครงการดังกล่าว (ถ้ามี)
- 5) ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ : ระบุชื่อผู้รับผิดชอบในโครงการดังกล่าว

3.1.2 ช่วงที่ 2 : การบริหารความเสี่ยง สำนักงานฯ จะรวบรวมและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานฯ ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอผู้บริหารเห็นชอบ และเพื่อติดตามการดำเนินงานตามแผนของกอง/สำนักงาน ต่อไป เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

3.1.3 ช่วงที่ 3 : การกำกับและติดตามประเมินผล กอง/สำนักงาน จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผน ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการตามแผนฯ เพื่อจัดทำผลการดำเนินงานของสำนักงานฯ เสนอผู้บริหาร และประชาสัมพันธ์ให้ประชาคม สศช. ทราบต่อไป

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง สศช. เล่มนี้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ แต่จะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากน้อยเพียงใดนั้น จำเป็นต้องสนับสนุนให้เกิดการผลักดันในปัจจัย ดังต่อไปนี้ การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามความเสี่ยงให้ประชาคม สศช. มีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง การกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนปรับวัฒนธรรมขององค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และเอื้อต่อการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรและประชาคมทุกคนใน สศช.

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน จำเป็นที่ สศช. จะต้องสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนประเมินและวัดผลการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง และผนวกแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติราชการ โดยมีการดำเนินการ ติดตามประเมินผล และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงที่กำหนด ในแต่ละแผนงาน/โครงการ เป็นระยะๆ ต่อไป



ภาคผนวก



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กัลยาณมิตร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง

กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิด ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

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

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

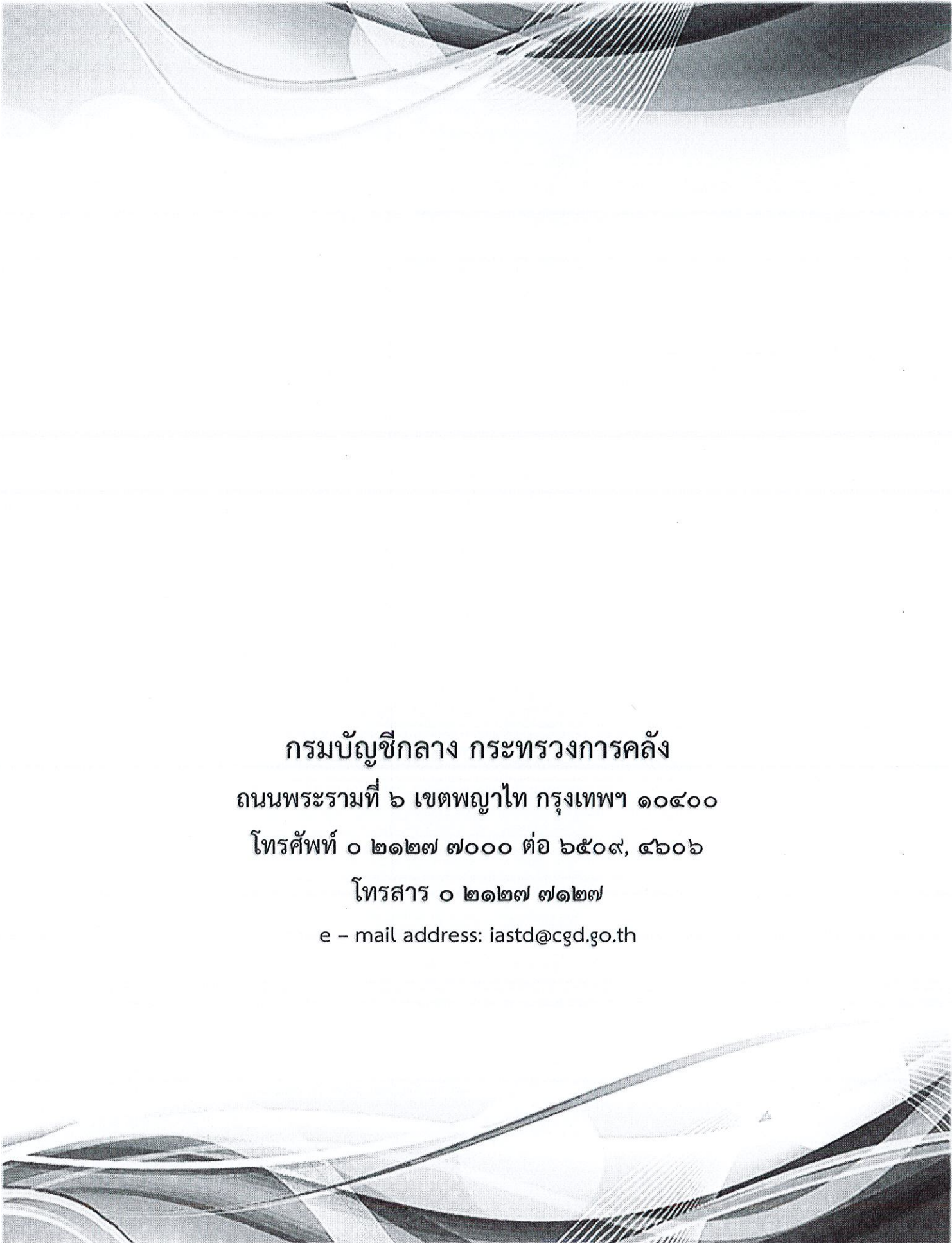
๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๔๖๐๖
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗
e – mail address: iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

