คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.)

จัดทำโดย: สำนักส่งเสริมประสิทธิภาพและสื่อสารองค์กร

มิถุนายน 2565

สารบัญ

หน้า

1. บทนำ 1

2. บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง 3

2.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

2.2 การบริหารความเสี่ยง

2.3 ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem)

2.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

3. บทที่ 3 โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. 5

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

3.3 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

4. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง 8

4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

4.2 การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

4.4 การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

4.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)

4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

4.7 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

4.8 การสื่อสารและการรายงาน (Information and Communication)

ภาคผนวก

- แบบฟอร์มที่ 1 แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ
- แบบฟอร์มที่ 2 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส (ระดับสำนัก)
- แบบฟอร์มที่ 3 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส (ระดับองค์กรเพื่อเสนอ คพพ.)
- Flow Chart การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ประจำปี) และการรายงานผล

บทที่ 1
บทนำ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อให้สำนักต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยง การกำหนดระดับโอกาสและระดับผลกระทบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับเจ้าหน้าที่และผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งจะสามารถเข้าใจได้ถึงกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง เหมาะสม รวมถึงเพื่อให้เป็นไปตามนัย (1) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (2) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

1. หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
2. ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงการกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
4. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
5. การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
6. หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
7. หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
8. หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
9. หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน
2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

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

บทที่ 2
การบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ อ้างอิงจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

2.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ

ความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยภายใน เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คุณภาพและจริยธรรมของบุคลากร ระเบียบและข้อบังคับของ สพพ. เป็นต้น
2. ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ เป็นต้น

2.2 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

การจัดการความเสี่ยง เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ เพื่อควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของระดับผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

2.3 ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem)

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลในทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรค หรือความยุ่งยาก

2.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยที่องค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะระบุเป็นค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้

ความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

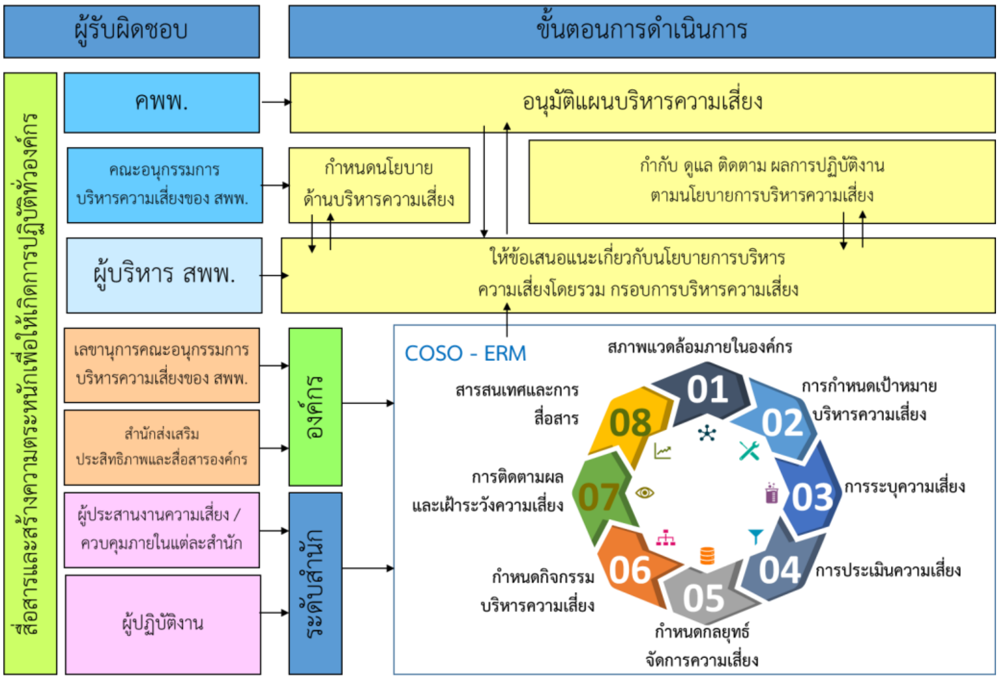
1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปได้เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
2) ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ
3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

บทที่ 3
โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ โดยมีโครงสร้างการดำเนินงาน ดังนี้

ภาพแสดงกรอบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของ สพพ.



3.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

คณะกรรมการสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ตามคำสั่ง คพพ. ที่ 2/2565 ลงวันที่ 4 มกราคม 2565 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบ

(1) นายจักร บุญ-หลง — ประธานอนุกรรมการ
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ใน คพพ.

(2) นายวันฉัตร สุวรรณกิตติ — อนุกรรมการ
รองเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

(3) นายวโรทัย โกศลพิศิษฐ์กุล — อนุกรรมการ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

(4) นายวิสุทธิ์ จันมณี — อนุกรรมการ
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ใน คพพ.

(5) นางสาวเพ็ญโสม เลิศสิทธิชัย　　　　　　อนุกรรมการ
รองอธิบดีกรมเอเชียตะวันออก

(6) นายถาวร เสรีประยูร　　　　　　อนุกรรมการ
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

(7) นายพีรเมศร์ วุฒิธรเนติรักษ์　　　　　　อนุกรรมการ
ผู้อำนวยการ สพพ.

(8) นายกีรติ เวหุวัน　　　　　　อนุกรรมการและเลขานุการ
รองผู้อำนวยการ สพพ.

อำนาจหน้าที่

(1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ.

(2) กำหนดนโยบายด้านการเงินสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ.

(3) จัดทำและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. รวมถึงปรับปรุงการดำเนินงานด้านการเงินของ สพพ. และให้ข้อเสนอแนะกับ คพพ.

(4) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สพพ. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากรรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริต และองค์กรมีความน่าเชื่อถือทางด้านการเงินและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปฏิบัติตาม มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ สำนักงานจึงต้องมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สพพ. ตามนัยที่กล่าวข้างต้นเป็นไปตามตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานโดยมีการควบคุมสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ดโยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบสำรวจ หรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

บทที่ 4
องค์ประกอบและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ สพพ. ดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2) การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)
6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
7) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)
8) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง แนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย

1) รูปแบบการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
2) บทบาทของ คพพ. ในการกำกับดูแลการทำงานของผู้บริหารให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและครอบคลุม
3) การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
4) การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นต่อหน้าที่รับผิดชอบ
5) การส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
6) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

<u>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</u>

ทุกสำนักจะต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของโครงการ

ทุกสำนักควรพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึง

* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักภาระรับผิดชอบ
* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักการมีส่วนร่วมของหน่วยรับผิดชอบโครงการ
* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักคุณธรรม
* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักความโปร่งใส
* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักความคุ้มค่าในการลงทุนโครงการ
* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักนิติธรรม
* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย
* ความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักความคุ้มค่าในเรื่องของการกระจายผลประโยชน์ของโครงการอย่างเป็นธรรมไปยังภาคส่วนต่างๆ

4.2 การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

Specific	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Attainable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Timely	มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

<u>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</u>

ทุกสำนักกำหนดเป้าหมายจะทำให้ทราบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการค้นหาเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย หน่วยวัดความสำเร็จ และระดับความคลาดเคลื่อนจากหน่วยวัดที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ เป้าหมายสำหรับการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินการและเป้าหมายอื่นๆ ตามที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. หรือ คพพ. ได้กำหนดเพิ่มเติม

4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร วิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กร อาจใช้วิธี การประชุมร่วมกันของสำนักต่างๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรือ อาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละสำนัก การระบุความเสี่ยง ควรพิจารณาให้ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (Strategic Risk: S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ และนโยบายในการบริหารงานที่ไม่เป็นประโยชน์และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง รวมทั้งความเสี่ยงทุจริตด้านนโยบาย

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดหรือบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพ หรือการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนหรือกระบวนงานที่ได้กำหนดไว้

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ บริหารสภาพคล่องไม่พอเพียง และการบริหารจัดการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับความผันผวนของสภาวะอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Legal Risks)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ หมายถึง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ไม่ทันสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk) โดยที่ความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง ปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

- ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา อนุมัติ อนุญาต
- ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

<u>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</u>

ทุกสำนักทำการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ปัจจัยภายนอกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ สพพ. ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา และคู่แข่ง

ปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายใน สพพ. ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อนและจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ สพพ. ด้วย การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์การทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

4.4 การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ใน 4 มิติ

มิติที่ 1 ประเมินผลกระทบ หากเกิดความเสี่ยงขึ้นจะมีผลกระทบด้าน จำนวนเงิน หรือ ผู้รับบริการ หรือ ความน่าเชื่อถือขององค์กร หรือ เศรษฐกิจ หรือภาระการคลังของรัฐบาล หรือความเป็นอยู่ชีวิต ทรัพย์สินของประชาชน

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.................................. ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่า................................... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ............. หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ... หรือ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน...................... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ..............
4	สูง	” ”
3	ปานกลาง	” ”
2	ต่ำ	” ”
1	ต่ำมาก	” ”

มิติที่ 2 ประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง ความถี่ของการเกิดความเสี่ยงในช่วงระยะเวลาของงานหรือโครงการ ที่หากเกิดขึ้นตามจำนวนนั้นแล้วหน่วยงานจะยอมรับไม่ได้

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70-90% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40-69% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	ต่ำ	โอกาสเกิด 20-39% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	ต่ำมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 20-39% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 5 ปี

มิติที่ 3 ประเมินความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง หรือการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ หากเกิดความเสี่ยงขึ้น หน่วยงานมีความสามารถมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้ในระดับอ่อน หรือ พอใช้ หรือ ดี

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก / อ่อน	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง / พอใช้	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง / ดี	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย / ดี	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก / ดี	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

มิติที่ 4 ประเมินการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง หรือ พิจารณาความเฉียบพลันของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2-3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2-3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 3-6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า 6 เดือน

จากการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 มิติ เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางแสดงการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง 4 มิติ

ลำดับ	**ชื่อความเสี่ยง**	**มิติที่ 1** โอกาส	**มิติที่ 2** ผลกระทบ	**มิติที่ 3** ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง (การจัดการความเสี่ยง)	**มิติที่ 4** ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

ขั้นตอนการปฏิบัติ

1. การวิเคราะห์มิติที่ 1 และ มิติที่ 2 เป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดความเสี่ยงนั้นขึ้น (Impact) เพื่อใช้ในการประเมนระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ ซึ่งแต่ละสำนักที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องพิจารณาความเหมาะสมตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่

- การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย)
- การวิเคราะห์กึ่งคุณภาพกึ่งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้กับการอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ)
- การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น)

เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ข่วยในการกำหนดค่าตัวเลข โดยจะต้องมีการกำหนด KRI ซึ่งเป็นการระบุว่าความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

ระดับความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น ทำได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ต่ำ (ระดับ 1-15) ปานกลาง (ระดับ 16-21) สูง (ระดับ 22-25)

ตารางระดับความเสี่ยง

ระดับต่ำ (Low)				ระดับปานกลาง (Medium)		ระดับสูง (High)	
ระดับ	L x I	ระดับ	L x I	ระดับ	L x I	ระดับ	L x I
1	1 x 1	5	3 x 1	16	1 x 4	22	4 x 4
2	2 x 1	6	4 x 1	17	2 x 4	23	5 x 4
3	1 x 2	7	5 x 1	18	3 x 4	24	4 x 5
4	2 x 2	8	3 x 2	19	1 x 5	25	5 x 5
		9	4 x 2	20	2 x 5		
		10	5 x 2	21	3 x 5		
		11	1 x 3				
		12	2 x 3				
		13	3 x 3				
		14	4 x 3				
		15	5 x 3				

หมายเหตุ: การประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) จะมีค่าเริ่มตั้ง 1-5 โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่า 1 หมายถึง ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

ค่า 2 หมายถึง พอยอมรับได้เพราะมีความเบี่ยงเบนเล็กน้อย

ค่า 3 หมายถึง พอยอมรับได้สูงสุดโดยมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น

ค่า 4-5 หมายถึง ยอมรับไม่ได้โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

2. การวิเคราะห์มิติที่ 3 และ มิติที่ 4: การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง (การจัดการความเสี่ยง) เพื่อประเมินความพอเพียงของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง (คุณภาพการจัดการ) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

สูงมาก หมายถึง หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง /ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง

สูง หมายถึง หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ /มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์

ปานกลาง หมายถึง หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง /มีแผนการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ

น้อย หมายถึง หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง /มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่ดี

น้อยมาก หมายถึง หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก /มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

เมื่อทราบระดับความเสี่ยงและระดับความพอเพียงของการควบคุมความเสี่ยงแล้ว นำมาผลการประเมินทั้ง 2 ประการมาจัดทำตาราง Risk-Control Matrix

ตาราง Risk-Control Matrix

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
น้อยมาก / น้อย / ปานกลาง / ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)			
สูง /พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)			
สูงมาก / อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)			

กรณี Risk-Control Matrix การควบคุมความเสี่ยงไม่เพียงพอ (ระดับสูงมาก/อ่อน หรือระดับสูง/พอใช้) ต้องกำหนดกิจกรรมเพิ่มในแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และแผนควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ในมิติที่ 4 ประเมินการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง หรือ พิจารณาความเฉียบพลันของความเสี่ยงเพื่อให้ทราบลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

4.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)

หลังจากประเมินความเสี่ยง คุณภาพการจัดการ และจัดทำ Risk-Control Matrix แล้วจะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้ โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

1) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
2) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
3) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีได้ โดยคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

วิธีการจัดการความเสี่ยง

1) ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

2) การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระทบยอด

3) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

4) การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership: PPP) เป็นต้น

5) ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

6) ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

7) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานที่สถานที่ทำงานได้

<u>ขั้นตอนการปฏิบัติ</u>

ทุกสำนักพิจารณาทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล เสนอต่อผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสอาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่ยอมรับได้

4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) วิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล

2) บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

4) วิธีการติดตามและระยะเวลาในการรายงานความเสี่ยง

<u>ขั้นตอนการปฏิบัติ</u>

ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมิน Risk-Control Matrix Assessment ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ตามภาคผนวก แบบฟอร์มที่ 1 (กรณีที่แต่ละสำนักทำการประเมิน Risk-Control Matrix Assessment แล้ว ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยง) **ตามภาคผนวก แบบฟอร์มที่ 1**

4.7 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ปัจจัยที่หน่วยงานจะต้องทบทวน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อผู้บริหาร กำหนดให้ทุกสำนักรายงานเป็นรายไตรมาส เพื่อให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนบริหารความเสี่ยง สามารถปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

<u>ขั้นตอนการปฏิบัติ</u>

1) ทุกสำนักจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส โดยจัดทำรายงาน**ตามภาคผนวก แบบฟอร์มที่ 2**

2) สำนักส่งเสริมประสิทธิภาพและสื่อสารองค์กร (สปส.) จะต้องทำหน้าที่ในการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง และรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เสนอต่อผู้อำนวยการ สพพ. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. และ คพพ. เป็นรายไตรมาส โดยจัดทำรายงาน**ตามภาคผนวก แบบฟอร์มที่ 3**

4.8 การสื่อสารและการรายงาน (Information and Communication)

การสื่อสาร หมายถึง การจัดให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1) คพพ. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. และผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสถานะของความเสี่ยงให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจและดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามบทบาทหน้าที่

2) จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

3) มีการประสานงานระหว่างงานบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบ เพื่อที่จะได้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน

4) มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ตลอดจนสาระความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์

<u>ขั้นตอนการปฏิบัติ</u>

1) สปส. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง โดยรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสำนักต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปีงบประมาณ

2) นำเสนอฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

3) เมื่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. พิจารณาเห็นชอบ ในนำเสนอฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.)

4) เมื่อ คพพ. อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ สปส. ดำเนินการ

- แจ้งเวียนภายในองค์กร
- นำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีเผยแพร่ใน Website ของ สพพ.
- จัดประชุมเพื่อชี้แจงแผนบริหารความเสี่ยงและกำหนดการจัดส่งรายงานรายไตรมาสให้กับเจ้าหน้าที่ทุกท่านรับทราบและปฏิบัติตาม

ภาคผนวก

แผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

แบบฟอร์มที่ 1

กิจกรรมที่ 1: ....

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น:-...

....

....

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
															<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u> <u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u>

แบบฟอร์มที่ 2

- ❑ รอบ 3 เดือน
- ❑ รอบ 6 เดือน
- ❑ รอบ 9 เดือน
- ❑ รอบ12 เดือน

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

กิจกรรมที่ 1: ....

เป้าหมาย : ....

....

ความเสี่ยง							ระดับความเสี่ยง (Q... ปี ......)			มิติที่ 3 ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง (คุณภาพการจัดการ) (Q.... ปี ...)	กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่	ผู้รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
ประเภทความเสี่ยง						ปัจจัยความเสี่ยง	มิติที่ 1 โอกาส	มิติที่ 2 ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
กลยุทธ์	ดำเนินงาน	การเงิน	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความน่าเชื่อถือขององค์กร									
														☑ ความเสี่ยงที่พบเมื่อสิ้นปี 2565 ☐ ความเสี่ยงใหม่

แบบฟอร์มที่ 3

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....
ระหว่างวันที่ .... (ไตรมาสที่ ....)

บทสรุปผู้บริหาร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. .... สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้มีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) 2013 / COSO ERM 2017 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ดังนี้

1. ค้นหา ระบุ ทำทะเบียนกระบวนงานหลัก/ทะเบียนความเสี่ยงรายกระบวนงาน
2. วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงจากทะเบียนรายหน่วยงาน เรียงลำดับความเสี่ยงสำคัญ
3. ประเมินความเพียงพอของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง
4. จัดทำ Risk-Control Matrix
5. กำหนดกิจกรรมควบคุมหรือจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ.
7. กำหนดให้มีการสื่อสาร ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงของ สพพ. แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ
8. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

คณะกรรมการสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... เมื่อวันที่ .... จำนวน .... แผนงาน ประกอบด้วย

....

....

....

....

....

....

....

....

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ....... ณ สิ้นไตรมาสที่ .... (ระหว่างวันที่ .... - ....) สพพ. ได้มีการดำเนินงานตามแผนแล้วประมาณร้อยละ ....

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	ปานกลาง (ช่อง 5)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)	สูง (ช่อง 9)

แผนงาน	ผลการประเมินระดับความเสี่ยง ปี	
	สิ้นปีงบประมาณ	ไตรมาสที่ .....

Flow Chart การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ประจำปี) และการรายงานผล

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
1	สปส. ศึกษายุทธศาสตร์ + Action plan + เป้าหมาย	เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กรและเจ้าหน้าที่ Compliance ศึกษายุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติงานประจำปี และเป้าหมายความสำเร็จ	สำนักส่งเสริมประสิทธิภาพและสื่อสารองค์กร (สปส.)	ยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปี
2	สปส. จัดทำบันทึกถึงทุกสำนักให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ	เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมฯ จัดทำบันทึกถึงทุกสำนักให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ระบุความเสี่ยง / ประเมินระดับความเสี่ยง / จัดลำดับความเสี่ยง / กำหนดมาตรการรองรับ / แผนบริหารความเสี่ยง)	สปส.	บันทึกแจ้งให้ทุกสำนักวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
3	แต่ละสำนักวิเคราะห์ + ค้นหากิจกรรม + จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	แต่ละสำนักวิเคราะห์แผนการปฏิบัติงานและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	ทุกสำนัก	ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละสำนัก
4	สปส. รวบรวมผลการวิเคราะห์	เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมฯ รวบรวมผลการวิเคราะห์ของแต่ละสำนัก	สปส.	ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร
5	สปส. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร	เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมฯ จัดทำร่างแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามคู่มือ	สปส.	ร่างแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร
6	คอก. บริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ (No / Yes)	เสนอให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนการบริหารความเสี่ยงฯ หากไม่เห็นชอบให้ สปส. กลับไปพิจารณาหรือแก้ไข	เลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.	- ระเบียบวาระการประชุม - รายงานการประชุม
7	คพพ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ (No / Yes)	เสนอให้ คพพ. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนการบริหารความเสี่ยงฯ หากไม่เห็นชอบให้ ฝ่ายส่งเสริมฯ กลับไปพิจารณาหรือแก้ไข	ฝ่ายเลขานุการ คพพ.	- ระเบียบวาระการประชุม - รายงานการประชุม

8	Yes นำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ลงใน Website ของ สพพ.	เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมฯ แจ้งฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้นำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการเห็นชอบจาก คพพ. แล้วลงใน Website	สปส.	ข้อมูลใน Website
9	จัดประชุมชี้แจงแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร	สปส. กำหนดจัดประชุมเพื่อชี้แจงแผนบริหารความเสี่ยงฯ และกำหนดการติดตามรายงานผลการดำเนินงานให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สพพ.	สปส.	กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ
10	ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	สปส. จัดทำบันทึกถึงสำนักต่างๆ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และปัญหาอุปสรรค รายไตรมาส	สปส.	- บันทึกติดตามผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค - แบบฟอร์มรายงาน
11	แต่ละสำนักจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	แต่ละสำนักรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส	ทุกสำนัก	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของทุกสำนัก
12	จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (รายไตรมาส)	สปส. รวบรวมข้อมูลจากทุกสำนัก จัดทำรายงานรายไตรมาสตามคู่มือ เสนอ ผอ.สพพ. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. และ คพพ.	สปส.	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงาน

จัดทำโดย: สำนักส่งเสริมประสิทธิภาพและสื่อสารองค์กร (สปส.)

1 มิถุนายน 2565