



# การบริหารจัดการความเสี่ยง

# »»» นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

# »»» ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

## ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

## ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

## ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

## ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย เกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



# การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน



# ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง

01

## ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks)

ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือ ความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

02

## ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks)

ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

03

## ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)

ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

04

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)

ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน

05

## ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)

ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

06

## ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)

ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

# »»» เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

## ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาวะการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....
4	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาวะการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....

# »»» เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

## ด้านผลกระทบ (ต่อ)

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
3	ปานกลาง	<p>มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อภาวะการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....</p>
2	น้อย	<p>มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อภาวะการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....</p>
1	น้อยมาก	<p>มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อภาวะการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....</p>

# »»» เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

## ด้านโอกาส

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



# หลักประเมินความเสี่ยง 2 ระดับ

## NEW RISK MATRIX

S SUPPLIER

I INPUT

P PROCESS

O OUTPUT

C CUSTOMER ผู้รับบริการ

P POLICY สัมฤทธิผลรัฐ

ค้นหา ระบุ  
วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง สาเหตุ

ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

	LOW	MEDIUM LOW	MEDIUM ส้ม	HIGH แดง
		←	→	โอกาสxความรุนแรง
1	1x1	5 3 x1	16 1 x4	22 4x4
2	2x1	6 4 x1	17 2 x4	23 5x4
3	1x2	7 5 x1	18 3 x4	24 4x5
4	2x2	8 3 x2	19 1 x5	25 5x5
9		9 4 x2	20 2 x5	ผลกระทบ 4
10		10 5 x2	21 3 x5	หรือ 5 เสมอ
11		11 1 x3		
12		12 2 x3		โอกาสเกิดxผลกระทบ
13		13 3 x3		1 ยอมรับได้ โลกอุดมคติ
14		14 4 x3		2 ยอมรับได้ เพราะเบี่ยงเบนน้อย
15		15 5 x3		3 ยอมรับได้สูงสุด

4 5 ยอมรับไม่ได้

# »»» เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

## ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

# ➤➤➤ RISK-CONTROL MATRIX ASSESSMENT

## ระบุโอกาส และ ระดับความรุนแรง

รหัส	เสี่ยง	คุณภาพจัดการ
R1	ต่ำ	อ่อน
R2	สูง	อ่อน
R3	สูง	ดี
R4	สูง	พอใช้
R5	กลาง	อ่อน
R6	สูง	พอใช้
R7	ต่ำ	อ่อน
R8	22-15 สูง	อ่อน

## ระบุคุณภาพ ความสามารถจัดการ

คุณภาพ การจัดการ	ความเสี่ยงระดับต่ำ โอกาสเกิดต่ำ สูง xผลกระทบต่ำ ลำดับ 1-15	ความเสี่ยงกลาง โอกาสเกิดต่ำ xผลกระทบสูง ลำดับ 16-21	ความเสี่ยงระดับสูง โอกาสเกิดสูง xผลกระทบสูง ลำดับ 22-25
ดี ↑	ต่ำ (1) R4	ค่อนข้างต่ำ (2) R5	ปานกลาง (3) R3 4x4 R6 R4 R8 R2
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ (4)	ปานกลาง (5) ค่อนข้างสูง (6) R6 R4
อ่อน	ปานกลาง (7) R7 R1	ค่อนข้างสูง (8) R5	สูง (9) R8 R2

RED ZONE

คุณภาพการจัดการ = ควบคุมภายใน + บริหารความเสี่ยง

# »»» เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

## ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรภายใน 2 – 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรภายใน 2 – 3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรภายใน 3 – 6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรมากกว่า 6 เดือน

# การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	4	5	3	3
2	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูลบุคคล	4	4	3	3
3	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลในระบบผิดพลาด	2	3	1	5
4	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรมโดยไม่ได้การอนุมัติ	1	3	1	4
5	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อยโอกาสไม่สามารถเข้าถึงการบริการรูปแบบใหม่	3	5	2	2
6	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทนกันในระบบการเงิน	4	5	2	2
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
50	ความเสี่ยงการโจมตีทางไซเบอร์	3	4	3	4

