



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...สำนักงานจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ ๕ (สระบุรี) ส่วนอำนวยการ โทร. ๐ ๓๖๓๔ ๗๔๙๙

ที่ ทส ๑๖๑๘.๑/๐ น๔๕ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง...จังหวัดสระบุรี ขอแจ้งหนังสือสั่งการเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔

เรียน ผู้อำนวยการส่วนทุกส่วน  
ผู้อำนวยการศูนย์ป่าไม้ทุกศูนย์

สำนักงานจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ ๕ (สระบุรี) ขอส่งสำเนาหนังสือ จังหวัดสระบุรี ที่ สป ๐๐๐๓/ว ๑๐๔๖ เรื่อง จังหวัดสระบุรี ขอแจ้งหนังสือสั่งการเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔ มาเพื่อทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้สามารถดาวน์โหลดเอกสารได้ที่ <https://new.forest.go.th/saraburi/th/> หัวข้อหนังสือเวียน

นายจาดอง อูทัยวัฒน์

นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ ๕ (สระบุรี)  
ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมป่าไม้



สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 5 (สระบุรี)  
 เลขที่รับ ๓๐๕๗  
 วันที่ - ๑ มี.ค. ๒๕๖๔  
 เวลา ๑๑.๓๙

ที่ สบ ๐๐๐๓/ว ๑๐๕๖  
 ถึง ส่วนราชการทุกส่วน

จังหวัดสระบุรี ขอแจ้งหนังสือสั่งการเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ประจําเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสำนักงานคลังจังหวัดสระบุรี ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ สามารถดาวน์โหลดได้ที่ <http://www.cgd.go.th/sri> หัวข้อ กฎหมาย/ระเบียบ หนังสือเวียนจากคลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ส่วนสํานายการ  
 เลขที่รับ ๑๓๕๑  
 วันที่ - ๒ มี.ค. ๒๕๖๔  
 เวลา ๑๐ : ๑๕



ฝ่ายพัสดุ  
 เลขที่รับ 481  
 วันที่ - ๒ มี.ค. ๒๕๖๔  
 เวลา

- ส่วนอํานวยการ
- ส่วนจัดการป่าชุมชน
- ส่วนจัดการที่ดินป่าไม้
- ส่วนส่งเสริมการปลูกป่า
- ส่วนป้องกันรักษาป่าและควบคุมไฟป่า

(นายสวัสดิ์ชัย สุพรม)

พนักงานธุรการ ส ๕  
 สำนักงานคลังจังหวัด  
 ฝ่ายบริหารทั่วไป  
 โทร. ๐ ๓๖๓๔ ๐๗๕๑  
 โทรสาร ๐ ๓๖๓๔ ๐๗๕๐  
 E-mail : sri@cgd.go.th



เลขที่ ๘๐.๑๖๓๖๖/๒๕๖๔

- หนังสือประกอบ
  - สืบค้นเอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์  
 วันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานโครงการรณรงค์ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานศึกษา ประจำปี ๒๕๖๔

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์

ตามที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์ ได้มีคำสั่งให้ข้าพเจ้าไปปฏิบัติหน้าที่ราชการที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๔

ฉ.ค.

*(Signature)*

(นางชุตติมา ประทับศักดิ์)

เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน  
หัวหน้าเจ้าหน้าที่

(นายจารึก กันพล)

เจ้าหน้าที่

*(Signature)*

(นางชุตติมา ประทับศักดิ์)

เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน  
หัวหน้าฝ่ายพัสดุ

*(Signature)*

(นายจารึก กันพล)

นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการ

๒๕๖๔

๙ ๙ ๒๕๖๔

นายจำลอง สุทธิวัฒน์เดช

นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ ๕ (สระบุรี)  
ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมป่าไม้

ระเบียบและหนังสือสั่งการต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง(www.cgd.go.th)  
ประจำเดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

ลำดับที่	เลขที่หนังสือ	เรื่อง
๑	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๗/ว ๒๓ ลงวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๖๔	แจ้งรายชื่อผู้ทำงาน
๒	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๗/ว ๒๖ ลงวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๔	แจ้งรายชื่อผู้ทำงาน
๓	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๗/ว ๒๗ ลงวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๔	แจ้งรายชื่อผู้ทำงาน
๔	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๗/ว ๓๒ ลงวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๔	แจ้งรายชื่อผู้ทำงาน
๕	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๗/ว ๓๓ ลงวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๔	แจ้งรายชื่อผู้ทำงาน
๖	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๗/ว ๓๔ ลงวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๖๔	แจ้งรายชื่อผู้ทำงาน
๗	หนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค ๐๔๐๔.๔/ว ๔๗ ลงวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๖๔	การจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
๘	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๗/ว ๓๕ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๖๔	แจ้งรายชื่อผู้ทำงาน
๙	หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๔.๗/ว ๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
๑๐	หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๒.๒/ว ๔๖ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔	วิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินจากคลังของจังหวัดตามโครงการเงินกู้ เพื่อแก้ไขปัญหาเยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙

สอบถามรายละเอียดได้ที่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานคลังจังหวัดสระบุรี โทรศัพท์ ๐ ๓๖๓๔ ๐๗๕๑ โทรสาร ๐ ๓๖๓๔ ๐๗๕๐ e-mail : sri@cgd.go.th  
เว็บไซต์สำนักงานคลังจังหวัดสระบุรี <http://www.cgd.go.th/sri> ไปที่หัวข้อ กฎหมาย/ระเบียบ หนังสือเวียนจากคลัง



ด่วนที่สุด

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองกฎหมาย กลุ่มงานด้านการรับจ่ายเงินภาครัฐ โทร. ๔๔๓๕

ที่ กค ๐๔๐๒.๒/๒๗๐

วันที่ ๑๗

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอส่งสำเนาหนังสือ

เรียน คลังเขต/คลังจังหวัด

ด้วยกระทรวงการคลังได้กำหนดวิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินจากคลังของจังหวัดตามโครงการเงินกู้ เพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๒.๒/ว ๔๖ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ กองกฎหมายจึงขอส่งสำเนาหนังสือดังกล่าวมาเพื่อโปรดทราบ

ศ./

(นางสาวสุภาภรณ์ โรจนรุ่งทิวี)

ผู้อำนวยการกองกฎหมาย



กรมบัญชีกลาง

# ด่วนที่สุด

ที่ กค ๐๔๐๒.๒/ว ๗๕



กระทรวงการคลัง

ณมพระรามที่ ๒ ถนน ๑๐๔๐๐

๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

เรื่อง วิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินจากคลังของจังหวัดตามโครงการเงินกู้เพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟู เศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัด

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๒.๒/ว ๗๕ ลงวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ทะเบียนคุมสัญญาการยืมเงิน ทะเบียนคุมการรับจ่ายเงินยืมของจังหวัด และรายงานสรุป การใช้จ่ายเงินกู้ของจังหวัด

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงินจากคลังตามโครงการเงินกู้เพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานเจ้าของโครงการต่าง ๆ ถ้อยปฏิบัติ ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๓ รับทราบและอนุมัติตามผลการพิจารณาของคณะกรรมการกลั่นกรองการใช้จ่ายเงินกู้ตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองการใช้จ่ายเงินกู้ ในคราวประชุม ครั้งที่ ๒๓/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๓ ตามที่เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประธานกรรมการกลั่นกรองการใช้จ่ายเงินกู้เสนอให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินโครงการที่ได้รับอนุมัติ จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๓ กรอบวงเงิน ๗๕๗,๗๔๔,๒๔๔ บาท และเมื่อวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๓ กรอบวงเงิน ๔๓,๘๔๐,๖๓๐ บาท รวมกรอบวงเงิน ๘๐๑,๕๘๔,๘๗๔ บาท โดยใช้จ่าย จากเงินกู้ตามพระราชกำหนดให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจ และสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยจังหวัดซึ่งเป็น ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ เป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว ขอเรียนว่า เนื่องจากโครงการเพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ตามมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น เป็นกรณีที่ให้จังหวัดเป็นหน่วยรับงบประมาณ และให้หน่วยงานภายในจังหวัด เป็นผู้ดำเนินโครงการ ซึ่งจังหวัดจะต้องเป็นผู้เบิกจ่ายเงินกู้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัด เพื่อนำไปใช้จ่าย สำหรับการดำเนินโครงการ จึงเป็นเหตุให้จังหวัด และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัดไม่สามารถดำเนินการ ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๒.๒/ว ๗๕ ลงวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๓ ได้ ดังนั้น เพื่อให้ การเบิกจ่ายเงินจากคลังของจังหวัดตามโครงการเงินกู้เพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ เป็นไปอย่างถูกต้อง และสามารถตรวจสอบได้ จึงเห็นสมควรกำหนดวิธีปฏิบัติสำหรับจังหวัดและหน่วยงานภายในจังหวัด ดังนี้

## ๑. สำนักงานจังหวัด

๑.๑ ให้สำนักงานจังหวัดซึ่งเป็นผู้เบิกเงินจากคลังในนามของจังหวัดเปิดบัญชีเงินฝาก ธนาคารประเภทกระแสรายวันหนึ่งบัญชีกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ชื่อบัญชี "สำนักงานจังหวัด

(โครงการ ...

และหน่วยงานที่นำส่งให้ชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐานการรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดินหรือเงินนอกงบประมาณระหว่างสำนักงานจังหวัดกับหน่วยงานผู้นำส่ง ก่อนนำเงินส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินหรือนำเงินฝากไว้ในบัญชีเงินฝากกระทรวงการคลัง ชื่อบัญชี "เงินฝากเงินนอกงบประมาณของจังหวัด" รหัสบัญชีเงินฝาก ๑๐๖๖๖ สำหรับเก็บรักษาเงินนอกงบประมาณของจังหวัดต่อไป

๑.๑๐ สำนักงานจังหวัดจะต้องจัดให้มีการควบคุมการรับ - จ่ายเงินผู้ให้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน

๑.๑๑ ทรัพย์สินที่ได้มาจากการใช้จ่ายเงินกู้ของจังหวัด ให้สำนักงานจังหวัดบันทึกเป็นสินทรัพย์ของจังหวัดซึ่งเป็นส่วนราชการที่ได้รับจัดสรรเงินกู้

## ๒. หน่วยงานภายในจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยดำเนินการ

๒.๑ ให้หน่วยงานภายในจังหวัดที่ได้รับมอบอำนาจเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินจากผู้ว่าราชการจังหวัด ดำเนินการจัดหาพัสดุภายใต้กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ โดยเมื่อดำเนินการแล้ว ให้ส่งข้อมูลให้สำนักงานจังหวัดเพื่อจัดทำข้อมูลหลักผู้ขายของเจ้าหน้าที่หรือคู่สัญญา และในกรณีการจัดหาพัสดุที่มีใบสั่งซื้อ ใบสั่งจ้าง สัญญาหรือข้อตกลงซึ่งมีวงเงินตั้งแต่ห้าพันบาทขึ้นไป ให้หน่วยงานภายในจังหวัดแจ้งให้สำนักงานจังหวัดทำการจองงบประมาณในระบบ (PO) ด้วย

๒.๒ กรณีการจัดหาพัสดุดตามข้อ ๒.๑ เมื่อหนี้ถึงกำหนดชำระหรือใกล้ถึงกำหนดชำระ ให้หน่วยงานภายในจังหวัดส่งแบบแจ้งการขอเบิกเงิน แบบ ทข ๐๑ ไปยังสำนักงานจังหวัด เพื่อให้สำนักงานจังหวัดขอเบิกเงินจากคลังเพื่อจ่ายเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของเจ้าหน้าที่หรือคู่สัญญาของหน่วยงานภายในจังหวัดที่แจ้งขอเบิกเงินโดยตรง และเมื่อสำนักงานจังหวัดจ่ายเงินเรียบร้อยแล้วจะส่งสำเนารายงานการจ่ายเงินในระบบ GFMS ให้หน่วยงานทราบ

๒.๓ กรณีการเบิกจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ นอกจากการจัดหาพัสดุ ให้ปฏิบัติตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการนั้นกำหนด โดยให้หน่วยงานภายในจังหวัดจัดทำสัญญาการยืมเงินเพื่อขอยืมเงินจากสำนักงานจังหวัดเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ โดยส่งสัญญาการยืมเงิน แบบแจ้งการขอเบิกเงินแบบ ทข ๐๒ และข้อมูลบัญชีเงินฝากธนาคารสำหรับรับเงินนอกงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังของหน่วยงานให้แก่สำนักงานจังหวัด โดยจะต้องมีการควบคุมสัญญาการยืมเงิน และการรับ - จ่ายเงินยืม ตามทะเบียนคุมสัญญาการยืมเงิน และทะเบียนคุมการรับจ่ายเงินยืมของจังหวัด

๒.๔ สำหรับโครงการใดที่หน่วยงานภายในจังหวัดหลายหน่วยงานได้รับมอบหมายให้ร่วมกันดำเนินการ การยืมเงินให้แต่ละหน่วยงานทำสัญญาการยืมเงินเฉพาะในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบดำเนินการ

๒.๕ ให้หน่วยงานภายในจังหวัดจัดทำรายงานสรุปการใช้จ่ายเงินกู้ของจังหวัด เพื่อเป็นหลักฐานในการส่งใช้คืนเงินยืม และหากมีเงินเหลือจ่ายให้นำส่งเงินคืนเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของสำนักงานจังหวัดตามข้อ ๑.๑ ผ่านระบบ KTB Corporate Online และให้ใช้รายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary Report/Transaction History) ที่ได้จากระบบ KTB Corporate Online เป็นหลักฐานการจ่าย และเก็บรักษาไว้ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบต่อไป ภายในระยะเวลาสิบห้าวันนับแต่วันเสร็จสิ้นโครงการ

กรณีที่ไม้อาจดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดตามวรรคหนึ่ง ให้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อขออนุมัติขยายระยะเวลาได้อีกไม่เกินสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นสุดระยะเวลาตามวรรคหนึ่ง





รายงานสรุปการใช้จ่ายเงินกู้ของจังหวัด

หน่วยงาน..... จังหวัด.....

ระหว่างวันที่.....

หน่วยงาน..... ขอสงวนใช้คืนเงินยืมตามสัญญาการขืมเงินเพื่องาน โครงการ.....  
ตามสัญญาการยืมเงินเลขที่..... ลงวันที่..... จำนวนเงิน..... บาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

		บาท
จำนวนเงินยืม		XX
หัก รายการจ่ายเงิน		
ค่าวัสดุ	XX	
ค่าใช้สอย	XX	
ค่าตอบแทน	XX	
ค่า.....	XX	
ค่า.....	XX	XX
จำนวนเงินเหลือจ่าย		XX

ข้าพเจ้าขอรับรองว่ารายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ได้ดำเนินการเบิกจ่ายภายใต้โครงการ.....จริง  
พร้อมนี้ได้นำส่งคืนเงินเหลือจ่ายจำนวน.....บาท.....สตางค์ และหลักฐานการจ่ายจำนวน.....ฉบับ  
เป็นเงิน.....บาท.....สตางค์

ลงลายมือชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....หัวหน้าหน่วยงาน

วันที่.....

(โครงการเงินกู้เพื่อแก้ไขปัญหา COVID-๑๙)” เพื่อรับเงินที่ขอเบิกจากบัญชีเงินฝากกระทรวงการคลัง ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ชื่อบัญชี “เงินกู้ตามพระราชกำหนดกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหา COVID-๑๙” รหัสบัญชี ๐๐๙๙๘ โดยขอเปิดใช้บริการด้านการโอนเงิน (Bulk Payment) กับธนาคารกรุงไทยฯ ผ่านระบบ KTB Corporate Online และให้ส่งข้อมูลชื่อ และเลขที่บัญชีเงินฝากธนาคารให้สำนักงานคลังจังหวัด เพื่อให้สำนักงานคลังจังหวัดจัดทำข้อมูลหลักผู้ขาย

๑.๒ เมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติโครงการเงินกู้เพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟู เศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ หรือในกรณีที่มีการขอโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของโครงการหรือการใช้เงินสำรองจ่ายซึ่งได้รับอนุมัติ จากคณะรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี และสำนักงบประมาณได้จัดสรรเงินกู้ให้จังหวัดแล้ว ให้สำนักงานจังหวัด ขอเบิกเงินจากบัญชีเงินฝากกระทรวงการคลังของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เมื่อหนังสือกำหนดชำระ หรือใกล้ถึงกำหนดชำระ และตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ ภายในวงเงินที่สำนักงบประมาณจัดสรรให้

๑.๓ กรณีโครงการที่มีการจัดหาพัสดุ ให้ปฏิบัติภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ โดยเมื่อได้รับแบบแจ้งการขอเบิกเงิน แบบ ทข ๐๑ จากหน่วยงานภายใน จังหวัด ให้สำนักงานจังหวัดเบิกเงินจากคลังเพื่อจ่ายเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของเจ้าหน้าที่หรือคู่สัญญา ของหน่วยงานภายในจังหวัดที่แจ้งขอเบิกเงินโดยตรง และให้ใช้รายงานการจ่ายเงินในระบบ GFMS เป็นหลักฐานการจ่าย พร้อมทั้งส่งสำเนารายงานการจ่ายเงินในระบบดังกล่าวให้หน่วยงานที่แจ้งขอเบิกเงินข้างต้น ทราบว่าได้มีการจ่ายเงินเรียบร้อยแล้ว

๑.๔ กรณีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ นอกจากการจัดหาพัสดุ ให้ปฏิบัติตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการนั้นกำหนด โดยให้สำนักงานจังหวัดเบิกเงินจากคลัง เพื่อจ่ายให้กับหน่วยงานภายในจังหวัดตามสัญญาการยืมเงิน และแบบแจ้งการขอเบิกเงิน แบบ ทข ๐๒ พร้อมทั้งจัดทำทะเบียนคุมสัญญาการยืมเงิน และทะเบียนคุมการรับจ่ายเงินยืมของจังหวัด

๑.๕ การยืมเงิน ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติสัญญา ยืม ซึ่งสัญญายืมมีกำหนดระยะเวลาคราวละไม่เกินสามสิบวัน โดยให้ยืมได้เท่าที่จำเป็นและไม่เกินวงเงินที่ได้รับ อนุมัติตามโครงการนั้น

๑.๖ การจ่ายเงินยืม ให้สำนักงานจังหวัดดำเนินการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร สำหรับรับเงินนอกงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังของหน่วยงานภายในจังหวัด ผ่านระบบ KTB Corporate Online และให้ใช้รายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary Report/Transaction History) ที่ได้จากระบบ KTB Corporate Online เป็นหลักฐานการจ่าย และเก็บรักษาไว้ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตรวจสอบต่อไป

๑.๗ เงินที่เบิกจากคลัง ถ้าไม่ได้จ่ายหรือจ่ายไม่หมด ให้สำนักงานจังหวัดนำเงินส่งคืน เข้าบัญชีเงินฝากกระทรวงการคลังของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ตามที่ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนด

๑.๘ ให้สำนักงานจังหวัดเก็บหลักฐานการแจ้งขอเบิกเงิน สัญญาการยืมเงิน และรายงาน สรุปการใช้จ่ายเงินกู้ของจังหวัด ทะเบียนคุมสัญญาการยืมเงิน และทะเบียนคุมการรับจ่ายเงินยืมของจังหวัด ไว้เป็นหลักฐานประกอบการตรวจสอบต่อไป

๑.๙ เมื่อได้รับเงินรายได้แผ่นดิน หรือเงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินประกันผลงาน จากหน่วยงานภายในจังหวัด ให้สำนักงานจังหวัดออกใบเสร็จรับเงินของจังหวัดระบุรายการที่รับเงิน

และ ...

๒.๖ ให้นำหน่วยงานภายในจังหวัดที่ได้รับมอบอำนาจให้จัดหาพัสดุหรือปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เก็บรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาพัสดุหรือการดำเนินโครงการไว้ที่หน่วยงาน และในกรณีที่หน่วยงานได้มีการจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ แล้ว ให้เก็บหลักฐานการจ่ายไว้ที่หน่วยงาน เพื่อเป็นหลักฐานในการตรวจสอบต่อไป

๒.๗ เมื่อได้รับเงินรายได้แผ่นดิน หรือเงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินประกันผลงาน ให้หน่วยงานภายในจังหวัดออกใบเสร็จรับเงินและนำเงินส่งให้สำนักงานจังหวัดเพื่อนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินหรือเก็บรักษาในบัญชีเงินฝากกระทรวงการคลังสำหรับเก็บรักษาเงินนอกงบประมาณของจังหวัดต่อไป โดยให้ใช้ใบเสร็จรับเงินของจังหวัดเป็นหลักฐานในการรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดินหรือเงินนอกงบประมาณระหว่างหน่วยงานกับสำนักงานจังหวัด

กรณีที่หน่วยงานภายในจังหวัดรับเงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินประกันของเงินประกันสัญญา หรือเงินนอกงบประมาณอื่น ๆ ให้หน่วยงานภายในจังหวัดออกใบเสร็จรับเงิน และนำเงินฝากไว้ในบัญชีเงินฝากกระทรวงการคลัง ชื่อบัญชี "เงินฝากเงินนอกงบประมาณของจังหวัด" รหัสบัญชีเงินฝาก ๑๐๖๖๖ สำหรับเก็บรักษาเงินนอกงบประมาณของหน่วยงานภายในจังหวัดต่อไป

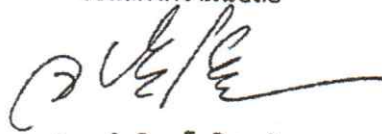
๒.๘ หน่วยงานภายในจังหวัดจะต้องจัดให้มีการควบคุมการรับ - จ่ายเงินคู่ให้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน

๓. สำหรับวิธีปฏิบัติอื่นใดที่มีได้กำหนดไว้ ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

๔. กรณีที่มีปัญหาในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นี้ ให้กระทรวงการคลังเป็นผู้วินิจฉัย และในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นี้ได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โทษียอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน  
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองกฎหมาย

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๕๖

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๕๐



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๔๗



กรมบัญชีกลาง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง การจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างอิง ๑. หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค ๐๔๐๙.๒/ว ๑๒๓ ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

๒. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๒/ว ๑๑๘ ลงวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๒

ตามหนังสือที่อ้างถึง ๑ และ ๒ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ในส่วนของหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๓ (๑) กำหนดให้มีการจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และข้อ ๑๗ (๒) กำหนดให้มีกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน นั้น

กรมบัญชีกลางพิจารณาแล้ว ขอเรียนว่า การจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นการระบุนโยบาย อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรภายใต้ความเห็นชอบของผู้มีอำนาจ เพื่อให้การจัดทำกฎบัตรเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ จึงได้กำหนดกรอบการจัดทำกฎบัตรเพื่อนำไปปรับใช้ในการจัดทำกฎบัตรของหน่วยงาน ดังนี้

๑. การระบุนโยบายในกฎบัตร ควรประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้

๑.๑ กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

๑) วัตถุประสงค์

๒) อำนาจหน้าที่

๓) องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

๔) วาระการดำรงตำแหน่ง

๕) องค์ประชุมและการลงมติ

๖) การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เช่น แผนการปฏิบัติงาน วาระการประชุม

การเปิดเผยการขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการให้ความรู้กับกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น

๗) หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบในด้านต่างๆ

๘) การรายงานต่อคณะกรรมการ

๑.๒ กฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบ

๑) วัตถุประสงค์และพันธกิจของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๒) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ

๓) อำนาจหน้าที่



กรมบัญชีกลาง

๔) ความเป็น ...

- ๔) ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม
- ๕) ขอบเขตการปฏิบัติงาน
- ๖) หน้าที่ความรับผิดชอบ
- ๗) การประกันและการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

๒. การให้ความเห็นชอบกฎบัตรจากผู้มีอำนาจ

๒.๑ กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องได้รับความเห็นชอบจากการประชุมของคณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการแก้ไขข้อความในกฎบัตรต้องผ่านความเห็นชอบ

๒.๒ กฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กรณีหน่วยงานของรัฐที่มีโครงสร้างองค์กรในรูปแบบของคณะกรรมการต้องได้รับความเห็นชอบจากการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีโครงสร้างองค์กรในรูปแบบของคณะกรรมการต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการแก้ไขข้อความในกฎบัตรต้องผ่านความเห็นชอบ

๓. การลงนามในกฎบัตรอาจให้บุคคลดังต่อไปนี้ลงนามทำกฎบัตร

๓.๑ กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ลงนามเห็นชอบ ได้แก่ ประธานกรรมการของคณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ ประธานกรรมการของคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

๓.๒ กฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๓.๒.๑ กรณีหน่วยงานของรัฐที่มีโครงสร้างองค์กรในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้ลงนามเห็นชอบ ได้แก่ ประธานกรรมการของคณะกรรมการตรวจสอบ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๓.๒.๒ กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีโครงสร้างองค์กรในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้ลงนามเห็นชอบ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ทั้งนี้ สามารถดาวน์โหลดหนังสือฉบับนี้ได้ที่เว็บไซต์กรมบัญชีกลาง [www.cgd.go.th](http://www.cgd.go.th) หัวข้อ เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือก ระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ การจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายภูมิศักดิ์ อริญาเกษมสุข)

อธิบดีกรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

กลุ่มงานพัฒนาการตรวจสอบภายใน

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๘

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๓๒



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔





## สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร .....	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร .....	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง .....	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร .....	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย .....	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ .....	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ .....	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง .....	๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๕
การวิเคราะห์องค์กร .....	๕
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๕
การระบุความเสี่ยง .....	๖
การประเมินความเสี่ยง .....	๖
การตอบสนองความเสี่ยง .....	๗
การติดตามและทบทวน .....	๘
การสื่อสารและการรายงาน .....	๘
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร .....	ก
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) .....	ข
การระบุความเสี่ยง .....	ค
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง .....	ง
การให้คะแนนความเสี่ยง .....	จ



## หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่งทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

#### การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

#### การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

#### การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

### การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

### การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



## การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ได้วิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับข้อพิพาทเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



ภาคผนวก

ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง



### การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๒	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....





ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี



ค่าเฉลี่ย

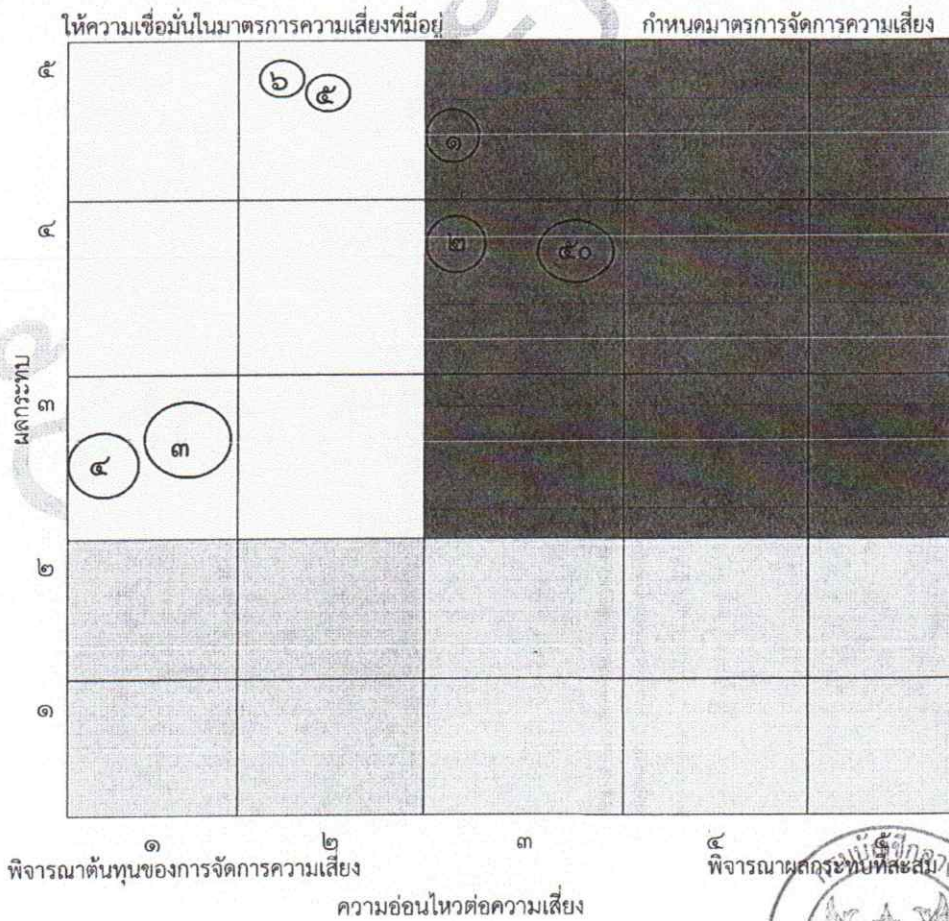
การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการ ส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕	๓	๓
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูล บุคคล	๔	๔	๓	๓
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลใน ระบบผิดพลาด	๒	๓	๑	๕
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรม โดยไม่ได้การอนุมัติ	๑	๓	๑	๔
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อย โอกาสไม่สามารถเข้าถึงการ บริการรูปแบบใหม่	๓	๕	๒	๒
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทน กันในระบบการเงิน	๔	๕	๒	๒
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทาง ไซเบอร์	๓	๔	๓	



### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart<sup>b</sup> จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



<sup>b</sup> Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๗



## เอกสารอ้างอิง

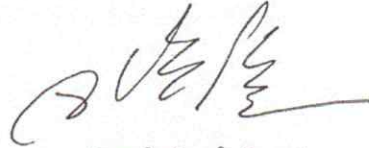
๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/๕๘๔๓๖๗/๑๗๐๑๑๐\\_Framework\\_for\\_Management\\_of\\_Risk\\_in\\_Govt\\_final\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๗/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf)



เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง [www.cgd.go.th](http://www.cgd.go.th) หัวข้อ เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โพธิยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน  
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

## คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



## สารบัญ

	หน้า
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ .....	ณ
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง .....	ณ
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	ณ

เอกสารอ้างอิง



## กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล





### การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

### การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ควรรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

### การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



## การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยง เดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

## การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการ จัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วง คะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจ ทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบ ต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับ ความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนน ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



### การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



## นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

### ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง - ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล

- ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
- ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
- บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
- ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)

- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)

- ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)



คำอธิบาย

ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๕๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



ตัวอย่าง

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสียง

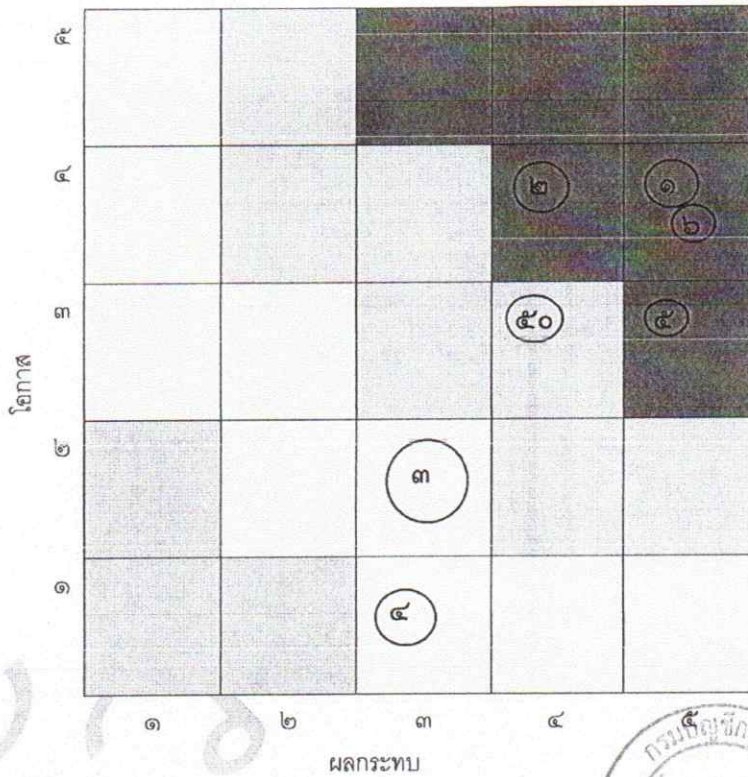
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า ๖ เดือน



ดาวน์โหลดฟรี

### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง \*



\* Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๒. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
๓. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
๔. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
๕. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

๑. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน
๒. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า .....
๓. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

วิธีการติดตามและการรายงาน

๑. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการเข้าใช้งาน
๒. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
๓. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า ..... ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ และรายงานต่อรองอธิบดี

