



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

ส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ  
(ฉบับทบทวน) ตุลาคม ๒๕๖๐

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือบริหารองค์การที่มีการนำมาใช้แพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และยังอาจเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถเล็งเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และกรอบการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน ระหว่างกระทรวงการคลัง กับ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
<b>บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ</b>	
2.1 ประวัติความเป็นมา	2
2.2 ทิศทางของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ	3
2.3 บทบาท หน้าที่ และโครงสร้างองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำ แผนป้ายทะเบียนรถ	3
2.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ	6
<b>บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ</b>	
3.1 ความหมายและคำจำกัดความ	7
3.2 องค์กรประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	8
3.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำ แผนป้ายทะเบียนรถ	11
3.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	11
3.5 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน	11
<b>บทที่ 4 การรายงานการบริหารความเสี่ยง</b>	
4.1 รูปแบบการรายงานผล	25
<b>ภาคผนวก 1</b> แบบฟอร์มบริหารความเสี่ยง	
<b>ภาคผนวก 2</b> ตัวอย่างการบริหารความเสี่ยง	
<b>ภาคผนวก 3</b> คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียน เพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ	

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

ด้วยบันทึกข้อตกลงระบบประเมินผลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ ประจำปีบัญชี 2561 ตัวชี้วัดที่ 4.2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้กำหนดให้มีการวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร การตอบสนองความเสี่ยง การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ดังนั้น เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ จึงมีการวิเคราะห์และจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- 1.1 เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงทั้งต่อระดับองค์กรและระดับโครงการ/กิจกรรม
- 1.2 เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ
- 1.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- 1.4 เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 1.5 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ
- 1.6 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ระดับของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

## บทที่ 2

### ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

#### 2.1 ประวัติความเป็นมา

เดิมกรมการขนส่งทางบกมีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 2 เงินทุน คือ

1. **เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายเลขทะเบียนรถยนต์** กรมการขนส่งทางบกได้รับโอนงานทะเบียนรถยนต์จากกรมตำรวจครั้งแรก ตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2522 มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก เพื่อออกให้เจ้าของรถนำไปใช้ติดรถตามกฎหมาย โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2523 ให้กรมการขนส่งทางบกได้รับจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2524 เป็นจำนวน 2,000,000.00 บาท เป็นทุนประเดิม และมีระเบียบกระทรวงคมนาคมว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายเลขทะเบียนรถยนต์ พ.ศ. 2523 ให้ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523

2. **เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถและเครื่องหมายสำหรับล้อเลื่อน** กรมการขนส่งทางบกได้รับโอนเงินทุนหมุนเวียนการผลิตแผ่นป้ายสำหรับยานพาหนะ จากกรมตำรวจ ตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2531 ตามพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารบางส่วนของกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ไปเป็นของกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2530 โดยมีเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 329,663,807.40 บาท ใช้ชื่อเงินทุนว่า เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถและเครื่องหมายสำหรับล้อเลื่อน พ.ศ. 2531 ให้ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2531

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 มีพระราชบัญญัติให้อำนาจกระทรวงการคลังกองรวมหรือยุบเลิกทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2543 บัญญัติให้กระทรวงการคลัง โดยอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีมีอำนาจรวมหรือยุบเลิกทุนหมุนเวียนได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้ ให้รวมเงินทุนหมุนเวียนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันหรือสามารถดำเนินการร่วมกันได้ และต้องไม่เป็นการขยายวัตถุประสงค์เกินกว่าวัตถุประสงค์เดิมของเงินทุนที่นำมารวมกัน และให้ยุบเลิกทุนหมุนเวียนที่หมดความจำเป็นหรือได้หยุดดำเนินการโดยไม่มีเหตุผลอันควร ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2544 อนุมัติให้รวมเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายเลขทะเบียนรถยนต์ และเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถและเครื่องหมายสำหรับล้อเลื่อนของกรมการขนส่งทางบกเข้าด้วยกันจำนวน 2 ทุน เป็น 1 ทุน โดยกรมการขนส่งทางบกได้กำหนดชื่อใหม่เป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ มีเงินทุน ณ วันรวมทุน จำนวน 1,117,992,902.22 บาท และมีระเบียบกระทรวงคมนาคมว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ พ.ศ. 2545 ให้ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม 2545 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

## วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ให้เป็นไปอย่างรัดกุมและเหมาะสม และมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน

## 2.2 ทิศทางของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรนวัตกรรมในการผลิตแผ่นป้ายทะเบียนรถตามมาตรฐานสากล ให้ทันความต้องการของประชาชน ด้วยการบริหารจัดการที่ทันสมัย

### พันธกิจ

จัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบกให้มีประสิทธิภาพเพื่อออกให้เจ้าของรถที่ได้จดทะเบียนตามกฎหมาย

### เป้าหมาย

1. จัดส่งแผ่นป้ายทะเบียนรถสำหรับจดทะเบียนใหม่ภายในเวลาที่กำหนด นับจากวันที่ได้รับใบเบิกแผ่นป้าย ดังนี้
  - ส่วนกลาง ภายในเวลา 10 วันทำการ
  - ส่วนภูมิภาค ภายในเวลา 15 วันทำการ
2. จัดส่งแผ่นป้ายกรณีทดแทนที่ชำรุดหรือสูญหาย และกรณีเทียบหมวดอักษร ภายในเวลาที่กำหนด นับจากวันที่ได้รับใบสั่งซื้อ ดังนี้
  - ส่วนกลาง ภายใน 5 วัน
  - ส่วนภูมิภาค ภายใน 10 วัน

### ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

1. ผลิตแผ่นป้าย ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีคุณภาพมาตรฐานสากล
2. สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ
3. บริหารจัดการที่ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล ก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง
4. บริหารจัดการด้าน ICT เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
5. ลดความเสี่ยงโดยใช้กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

## 2.3 บทบาท หน้าที่ และโครงสร้างองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ เป็นเงินนอกงบประมาณในสังกัดสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก มีภารกิจในการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก

และแผ่นป้ายทะเบียนรถตามพระราชบัญญัติรถยนต์ เพื่อออกให้แก่เจ้าของรถที่ได้จดทะเบียนแล้ว โดยแผ่นป้ายทะเบียนรถดังกล่าวยังเป็นทรัพย์สินของทางราชการไม่ได้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้เป็นเจ้าของรถ และควบคุม

4

ดูแลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมแผ่นป้ายทะเบียนรถ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

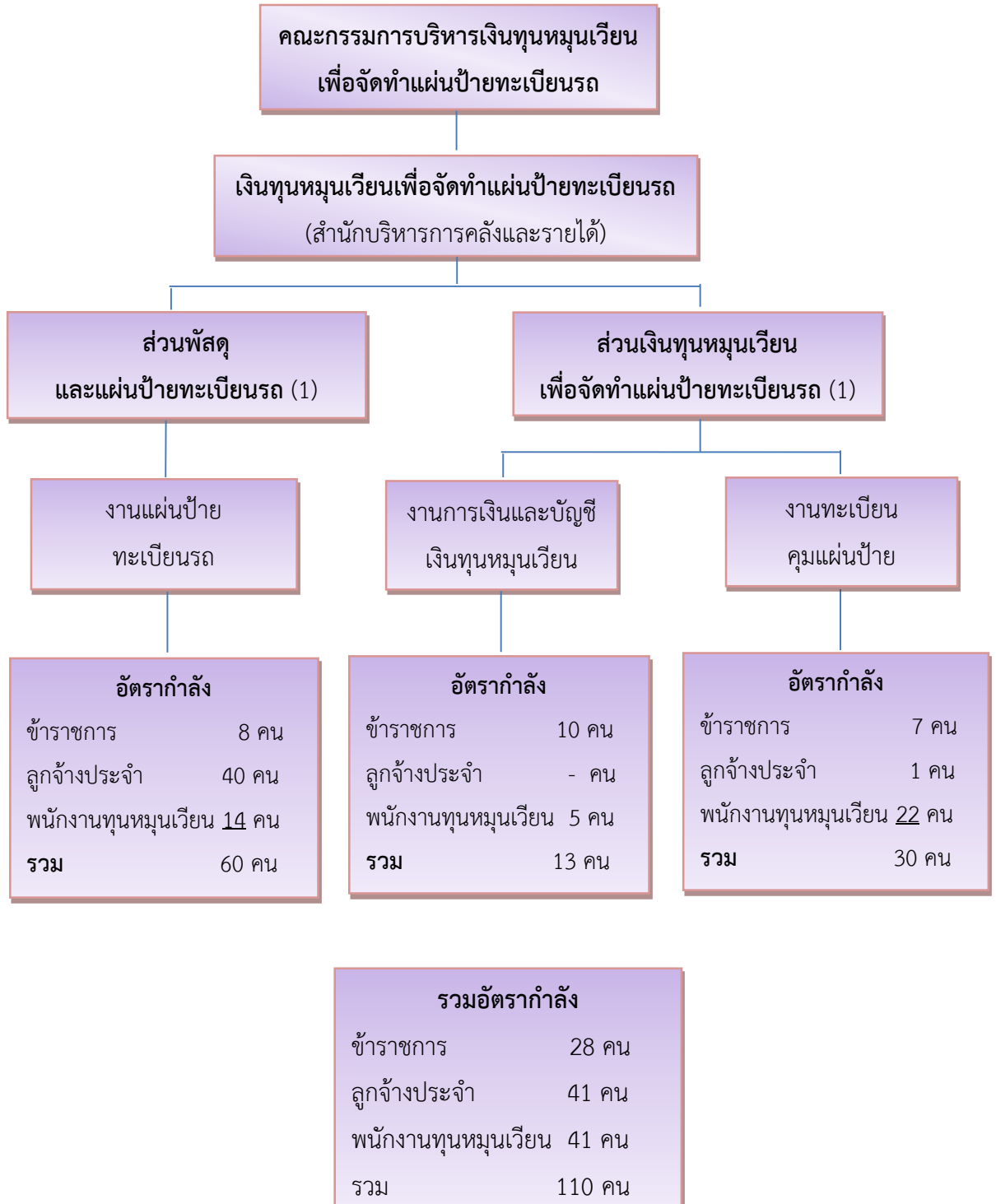
### **2.3.1 ด้านการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ**

ส่วนพัสดุและแผ่นป้ายทะเบียนรถ สำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก เป็นผู้ดำเนินการบริหารพัสดุของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน การผลิต แผ่นป้ายทะเบียนรถ ตรวจสอบ และบริหารการผลิตแผ่นป้ายทะเบียนรถ รวมทั้งบริหาร และควบคุม แผ่นป้ายทะเบียนรถที่ผลิต และจัดส่งให้หน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

### **2.3.2 ด้านการบริหาร**

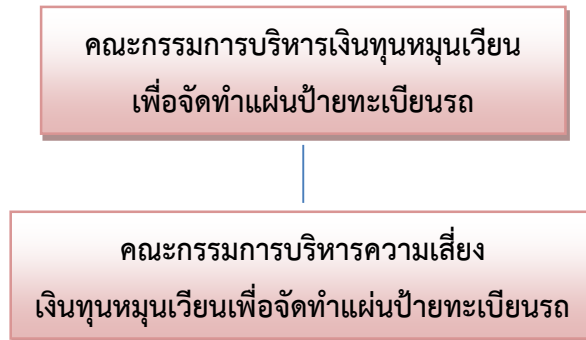
ส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ สำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก เป็นผู้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเพื่อยกร่างปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ จัดทำคำขออนุมัติประมาณการรายจ่ายประจำปีต่อกระทรวงการคลัง บริหารและควบคุมการใช้ประมาณการรายจ่าย ควบคุมการจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมแผ่นป้ายทะเบียนรถ และการนำส่งเข้าบัญชีเงินทุนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนด้านการเงินการบัญชี และการรายงานผลการดำเนินงาน

## โครงสร้างองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ





## 2.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ



### หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดนโยบาย และแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ
2. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
3. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

#### 3.1 ความหมายและคำจำกัดความ

ตามชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “การบริหารความเสี่ยง” ของสำนักงาน ก.พ.ร. กล่าวถึง คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) ว่า ต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญ อาชีพ และมุมมองของผู้ให้ คำจำกัดความ แต่แก่นของความหมายของคำว่า ความเสี่ยง ที่เหมือนกัน คือ **ความไม่แน่นอน (หรือโอกาส) ที่อาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้**

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของ เหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

**การเสี่ยง** หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปได้ตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคพนัน การเสี่ยงอันตราย เป็นต้น

**ปัจจัยเสี่ยง** (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

**ปัจจัยเสี่ยงภายใน** คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบการบริหาร การสั่งการ การมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายในและเทคโนโลยี

**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบ ขององค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม

**การประเมินความเสี่ยง** (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

**ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

8

**ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง** หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

**การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง** เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

### 3.2 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM : Enterprise Risk Management)

3.2.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) COSO ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบ

9

วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้



1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) หรือการระบุความเสี่ยง

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร สำหรับองค์ประกอบนี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งเหมือนกับการแก้ไข้ปัญหาทั่ว ๆ ไป ถ้าเราไม่ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงหรือแก้ไข้ปัญหาไม่ถูกต้องจะทำให้ปัญหาดังกล่าวไม่คลี่คลาย ในทำนองเดียวกันหากเราไม่สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างถูกต้อง ก็จะมีส่งผลกระทบต่อองค์กรยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงนั้น ๆ อยู่ หรืออาจทำให้้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้ 4 ด้าน ดังนี้ คือ

3.1) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ซึ่งจะมองในเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

3.2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จะพิจารณาในเรื่องฐานะทางการเงิน

3.3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) สำหรับความเสี่ยง

10

ในด้านนี้จะเป็นเรื่องของรายละเอียดเพราะจะมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ

3.4) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) จะมองในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชน เป็นต้น

#### 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบเป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล

#### 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะเป็นการระบุถึงวิธีการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

#### 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์กรประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

#### 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด ขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์กรประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการ

บริหารความเสี่ยง ตลอดจนถึงเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

#### 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะเป็นการมองในภาพโดยรวมทั้งหมดของทุก ๆ

11

องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรได้นำมาใช้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

### 3.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ทุกหน่วยงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง โดยบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. มุ่งมั่นที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครบถ้วนทั้งองค์กร เป็นไปตามหลักของ COSO ERM คำนึงถึงเป้าหมายภารกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี
3. นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
4. ติดตามการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
5. ให้ความรู้ความเข้าใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3.4 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

### 3.5 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

3.5.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดกรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ตัวชี้วัดความสำเร็จ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง รูปแบบการรายงาน และระยะเวลาการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

3.5.2 หน่วยงานผู้รับผิดชอบนำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเห็นชอบมาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนปัยทยะเป็ยนรตเห็นชอบ พร้อมเผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทราบ

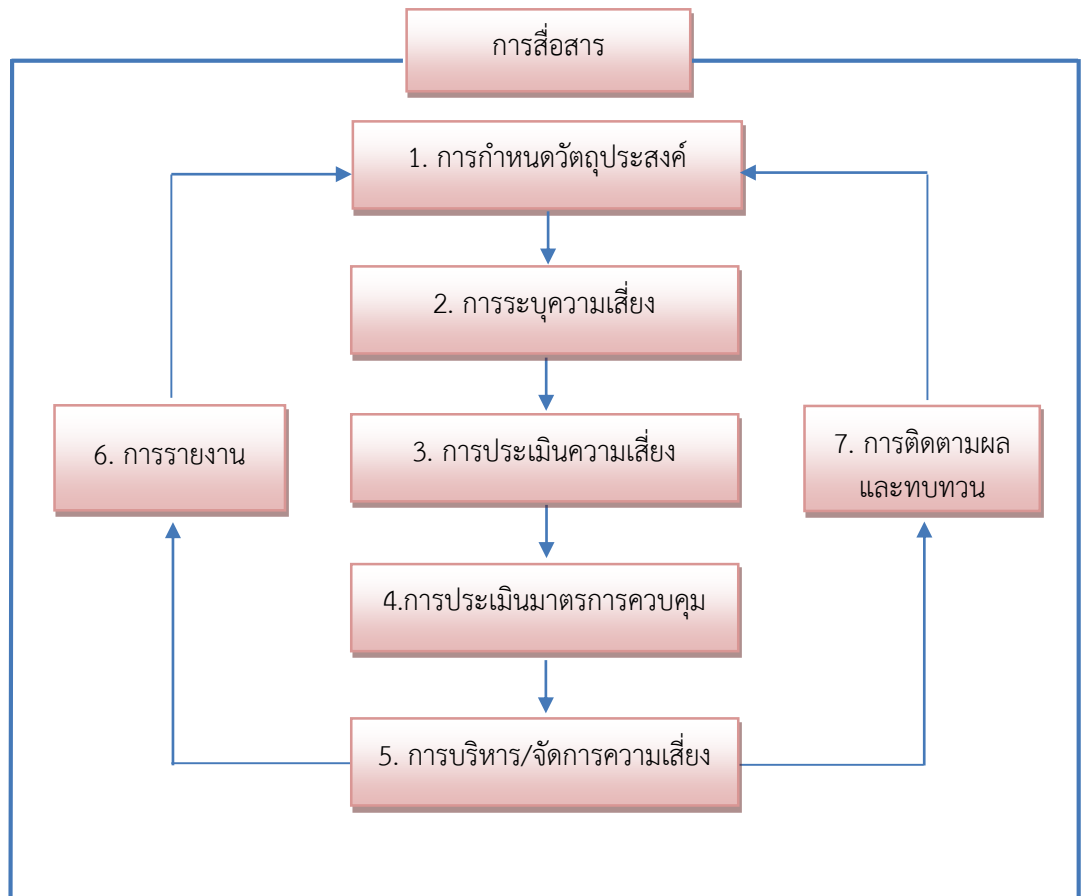
3.5.3 หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

12

3.5.4 หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถูกคัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การระบุความเสี่ยง
- 3) การประเมินความเสี่ยง
- 4) การประเมินมาตรการควบคุม
- 5) การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
- 6) การรายงาน
- 7) การติดตามผลและทบทวน

### แผนผังภาพรวมแนวการบริหารความเสี่ยง



## 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กร และกำหนดให้มากขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) การบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม (Strategic : S)
- 2) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Operational : O)
- 3) ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial : F)
- 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และนโยบาย (Compliance: C)

โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้
2. สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด
3. มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

## 2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงซึ่งไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลือนอยู่กับองค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใด ๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรได้ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ และระบุความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

วิธีการในการระบุความเสี่ยง โดยการรวมกลุ่มระดมสมองกับหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อทำการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงร่วมกัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในรูปของความถี่การเกิดความสูญเสีย และความรุนแรงของความสูญเสีย และการดำเนินการเพื่อลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากข้อมูลในอดีต ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ ต้องพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้



2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในของ องค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และ

14

ไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณไม่สอดคล้องกับ ขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการใช้ข้อมูลทางการเงินในการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความ ไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่ เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

**ด้านยุทธศาสตร์** โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และ การมีส่วนร่วม

**ด้านการดำเนินงาน** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

**ด้านการเงิน** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาวะรับผิดชอบ

**ด้านกฎ ระเบียบ** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักความมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

#### ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1) หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกัน อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2) หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้าง ค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความ เสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3) หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

15

4) หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ และจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารพนักงานและลูกจ้างต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

6) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้น ในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาขอบเขตซึ่งเหตุการณ์แฝง อาจส่งผลการบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีหลักการว่าเมื่อเจ้าของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการสามารถระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ นั้น ๆ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหาให้คล่องเพื่อผลักดันกิจกรรมขั้นตอนต่อ ๆ ไปให้ประสบความสำเร็จของแผนงานตามกรอบเวลาได้หรือไม่

ทั้งนี้ เจ้าของแผนงานจะต้องประเมินว่า ปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จนั้น มีมากน้อยเพียงใด และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) บ่อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อไปจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะมีผลต่อแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ นั้น ๆ ดังนี้

(1) โอกาส (Probability) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จากความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัด จำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสีย สำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

การประเมินความถี่ของความสูญเสีย ไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์กรต้องขับรถเพื่องานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้น

จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้ว ย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปี

(2) ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อย ต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

16

3.1 หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ/กระบวนการ

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละหน่วยงาน ควรจะต้องกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นรูปธรรม และนำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินจากข้อมูลสถิติ เพื่อมิให้เกิดการประเมินด้วยความรู้สึก แต่เป็นการประเมินจากข้อเท็จจริง เช่น เกิดขึ้นเป็นประจำ หมายถึง เกิดขึ้นกี่ครั้งต่อปี หรือผลกระทบสูงมากนั้น หมายถึงเป็นมูลค่าเท่าใดเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นในแต่ละครั้งโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ ที่นำมาวิเคราะห์และบริบทของหน่วยงาน

#### หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับ	เกณฑ์ในการประเมินโอกาส (Likelihood)	ผลกระทบของเหตุการณ์ (Impact)
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ	สูงมาก
4	เกิดขึ้นบ่อย	สูง
3	เกิดขึ้นปานกลาง	ปานกลาง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง	น้อย
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	น้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบ

ตัวอย่างการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	เกิดขึ้นบ่อย	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง

3	เกิดขึ้นปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง	2-3 ปีต่อครั้ง
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	5 ปีต่อครั้ง

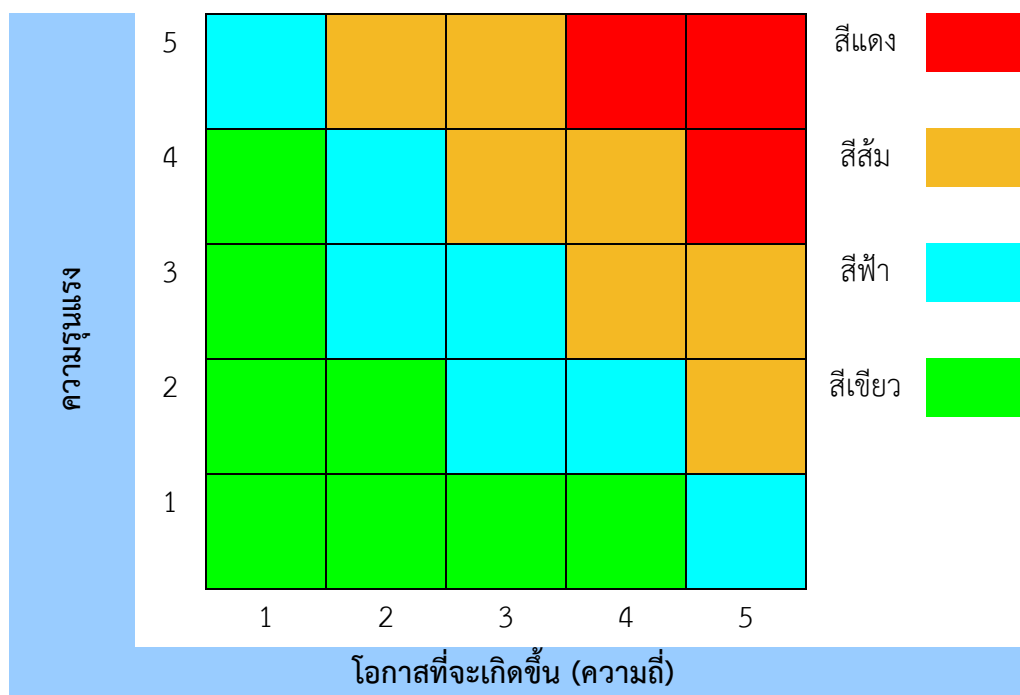
ตัวอย่างการประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบ	ไม่เกิน 10,000 บาท

หากหน่วยงานไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสียหาย ซึ่งเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่และความรุนแรงของความเสียหายในเกณฑ์ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ ควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการ

3.2 การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) จะแบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวม เท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้ และผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation Matrix) ถ้าความถี่และความรุนแรงสามารถมีค่าวัดที่ละเอียดกว่า จากต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 ถึงสูงสุดมีค่าเท่ากับ 5 แผนภูมิความเสี่ยงจะมีความละเอียดมากขึ้น ดังนี้

### แผนภูมิความเสี่ยง Risk Evaluation Matrix



- ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ที่มุมขวาบนสุดของแผนภูมิความเสี่ยง (สีแดง) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน
- ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มุมซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยง (สีส้ม) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา
- ส่วนความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มุมซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยง (สีเขียว) เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์การอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

สีต่างๆ ที่แสดงไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงดังภาพนี้ เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการก่อน ตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์การอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีฟ้า และสีเขียว ทั้งนี้ ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแผนภูมิ

ความเสี่ยงเช่นนี้ ให้ใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงต่อไป

3.3 การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite และ risk tolerance) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน (Strategic Risk : S / Operational Risk : O / Financial Risk : F และ Compliance Risk : C) เพื่อให้ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสามารถกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติม เพื่อจัดการความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความเสี่ยง และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว ให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RiskTolerance)

19

**ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป**

การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) จะแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้ และผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation Matrix) จากต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 ถึงสูงสุด มีค่าเท่ากับ 5 ดังนี้

ผลกระทบ					
5	$1 \times 5 = 5$	$2 \times 5 = 10$	$3 \times 5 = 15$	$4 \times 5 = 20$	$5 \times 5 = 25$
4	$1 \times 4 = 4$	$2 \times 4 = 8$	$3 \times 4 = 12$	$4 \times 4 = 16$	$5 \times 4 = 20$
3	$1 \times 3 = 3$	$2 \times 3 = 6$	$3 \times 3 = 9$	$4 \times 3 = 12$	$5 \times 3 = 15$
2	$1 \times 2 = 2$	$2 \times 2 = 4$	$3 \times 2 = 6$	$4 \times 2 = 8$	$5 \times 2 = 10$
1	$1 \times 1 = 1$	$2 \times 1 = 2$	$3 \times 1 = 3$	$4 \times 1 = 4$	$5 \times 1 = 5$
โอกาส	1	2	3	4	5

ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสามารถกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความเสี่ยง และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ risk appetite และ risk tolerance

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 - 4	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5 - 9	ฟ้า	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 16	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	20 - 25	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

#### 4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมควบคุมดังกล่าว หมายถึงกระบวนการ วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การตรวจสอบ การแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อป้องกัน เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4. การควบคุมเพื่อแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## 5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการ

21

ดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

**ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง** การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะให้กับเจ้าหน้าที่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือ ถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัท ประกันภัย หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน อาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียว หรือหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมิน



ความเสี่ยงและประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกและนำมาเปรียบเทียบ และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย (cost) ในการจัดการความเสี่ยง กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ
3. กรณีที่เลือกกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

22

### **การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

เมื่อหน่วยงานได้ประเมินความเสี่ยง และได้ค่าระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องนำไปจัดการความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องประเมินกิจกรรมควบคุมว่ามีอยู่แล้วหรือไม่ หรือการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. แผนงาน/โครงการ
2. เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
3. ขั้นตอนการดำเนินการ
4. ระยะเวลา
5. งบประมาณ
6. ผู้รับผิดชอบ

### **6. การรายงาน**

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### **7. การติดตามผลและทบทวน**

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

3.5.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่นำเสนอตาม ข้อ 3.2 ให้สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ และนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนจ่ายทะเบียนรถ ให้คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนจ่ายทะเบียนรถให้ความเห็นชอบ

23

3.5.6 หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถูกคัดเลือกมาบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมรายงานผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมระบุหลักฐานประกอบการรายงานผลด้วย ดังนี้

ครั้งที่ 1 ผลความก้าวหน้า ณ 30 ธันวาคม 25.. ภายในวันที่ 5 มกราคม 25..

ครั้งที่ 2 ผลความก้าวหน้า ณ 31 มีนาคม 25.. ภายในวันที่ 5 เมษายน 25..

ครั้งที่ 3 ผลความก้าวหน้า ณ 30 มิถุนายน 25.. ภายในวันที่ 5 กรกฎาคม 25..

ครั้งที่ 4 สรุปผลการดำเนินการ ณ 30 กันยายน 25.. ภายในวันที่ 5 ตุลาคม 25..

ทั้งนี้ ให้หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถูกคัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยงตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง และจัดเก็บหลักฐานที่รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ไว้ที่หน่วยงาน

3.5.7 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ สิ้นปีงบประมาณ ปัญหาและอุปสรรค และทบทวนผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รายงานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนจ่ายทะเบียนรถ ภายในเดือนตุลาคม 25.. ดังนี้

1) ทราบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ครบถ้วนร้อยละ 100

2) ทราบผลการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วเสร็จ โดยจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก แผนงาน/โครงการ/กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้หน่วยงานนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยการพิจารณา	เกณฑ์การให้คะแนน		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับกลยุทธ์	ไม่เกี่ยวข้อง	สนับสนุน	ผลักดัน หรือมีผลกระทบ
2. การเกิดความผิดพลาด ในการดำเนินงาน	เกิดนาน ๆ ครั้ง	เกิดเป็นบางครั้ง	เกิดเกือบทุกครั้ง
3. วิธีการจัดซื้อ/จัดจ้าง	ไม่เกี่ยวข้อง	ประกาศเชิญชวนทั่วไป และ e-market	e-bidding และวิธีอื่นๆ

#### คำอธิบาย

**ผลักดัน** ถ้าสามารถดำเนินการโครงการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จะส่งผลให้เกิดการผลักดัน หรือเพิ่มโอกาส ที่จะบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ของประเด็นยุทธศาสตร์

**ผลกระทบ** ถ้าไม่สามารถดำเนินการโครงการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ของประเด็นยุทธศาสตร์

**สนับสนุน** ผลการดำเนินการโครงการจะให้ข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา หรือทบทวน/ปรับปรุงการดำเนินการที่จะส่งผลให้เกิดการผลักดันให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

**ไม่เกี่ยวข้อง** ผลการดำเนินการโครงการไม่สนับสนุนหรือก่อให้เกิดการผลักดัน หรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ แต่อย่างใด

## บทที่ 4

### การรายงานการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามคือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยต้องมีการสอบทานดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามดังกล่าวมาจัดทำรายงาน

#### 4.1 รูปแบบการรายงานผล

เพื่อรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

แบบตารางที่ 1	ระดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ
แบบตารางที่ 2	การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
แบบตารางที่ 3	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง
แบบตารางที่ 4	แผนการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
แบบตารางที่ 5	การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง (Monitoring)
แผนภูมิความเสี่ยง	Risk Assessment Matrix

**ภาคผนวก 1**

## ภาคผนวก 2

## ภาคผนวก 3

