



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

ส่วนเงินทุนหมุนเวียนฯ  
ฉบับปรับปรุง กุมภาพันธ์ 2559

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือบริหารองค์การที่มีการนำมาใช้แพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ ด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถเล็งเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่คู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กรฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และกรอบการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ระหว่างกระทรวงการคลัง กับ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1
3. ความหมายและคำจำกัดความ	1
4. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	3
<b>บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ</b>	
1. ประวัติความเป็นมา	6
2. ทิศทางของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ	7
3. บทบาท หน้าที่ และโครงสร้างองค์กรของเงินทุนหมุนเวียน เพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ	8
<b>บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ</b>	
1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ	11
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	12
3. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ	12
<b>บทที่ 4 การรายงานการบริหารความเสี่ยง</b>	
1. รูปแบบการรายงาน	27
<b>ภาคผนวก 1 แบบฟอร์มบริหารความเสี่ยง</b>	
<b>ภาคผนวก 2 ตัวอย่างการบริหารความเสี่ยง</b>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

ด้วยบันทึกข้อตกลงระบบประเมินผลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ ประจำปีบัญชี 2559 ตัวชี้วัดที่ 4.2 การบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดให้มีการวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลจากการระบุ ความเสี่ยงระดับองค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ดังนั้น เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ จึงมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแผนตามมาตรฐาน COSO ERM เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย การดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

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

### 1.3 ความหมายและคำจำกัดความ

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

**ปัจจัยเสี่ยงภายใน** คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบการบริหาร สิ่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน และเทคโนโลยี

**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการ กับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

**ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

**ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง** หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

**การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง** เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

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

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

1.4.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) COSO ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่งดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ นี้



### 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) หรือการระบุความเสี่ยงนั่นเอง

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร สำหรับองค์ประกอบนี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ก็เหมือนกับการแก้ไขปัญหาทั่ว ๆ ไป ถ้าเราไม่ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง หรือแก้ไขปัญหาไม่ถูกจุดก็จะทำให้ปัญหาดังกล่าวไม่คลี่คลาย ในทำนองเดียวกันหากเราไม่สามารถระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างถูกต้องก็จะส่งผลกระทบต่อเผชิญกับความเสี่ยงนั้น ๆ อยู่ หรืออาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้ 4 ด้าน ดังนี้ คือ

3.1) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ซึ่งก็จะมองในเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

3.2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) อันนี้จะพิจารณาในเรื่องฐานะทางการเงิน

3.3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) สำหรับความเสี่ยงในด้านนี้จะ เป็นเรื่องของรายละเอียดเพราะจะมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่าง ๆ หรือ อาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ

3.4) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) จะ มองในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชน เป็นต้น

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรง ของความเียง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด ซึ่ง ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล

#### 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะเป็นการระบุถึงวิธีการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

#### 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์กรประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

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

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด ขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์กรประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถึงเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

#### 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะเป็นการมองในภาพโดยรวมทั้งหมดของทุก ๆ องค์กรประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรได้นำมาใช้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด



## บทที่ 2

### ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

#### 2.1 ประวัติความเป็นมา

เดิมกรมการขนส่งทางบกมีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 2 เงินทุน คือ

1. **เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายเลขทะเบียนรถยนต์** กรมการขนส่งทางบก ได้รับโอนงานทะเบียนรถยนต์จากกรมตำรวจครั้งแรก ตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2522 มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก เพื่อออกให้เจ้าของรถนำไปใช้ติดรถตามกฎหมาย การดำเนินงานช่วงแรกกรมการขนส่งทางบกได้รับจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายจากสำนักงาน งบประมาณเป็นค่าจ้างจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ จัดเก็บค่าธรรมเนียมแผ่นป้ายตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 โดยนำเงินรายได้ที่จัดเก็บส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 กรมการขนส่งทางบกได้ขออนุมัติกระทรวงการคลัง นำเงินค่าธรรมเนียมที่จัดเก็บได้จัดตั้งเป็นเงินทุนหมุนเวียน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยขอตั้งเงินทุนหมุนเวียนในงบประมาณรายจ่าย ประจำปี พ.ศ. 2524 จำนวนเงิน 5,000,000.00 บาท ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2523 ให้กรมการขนส่งทางบกได้รับจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2524 เป็นจำนวน 2,000,000.00 บาท เป็นทุนประเดิม โดยมีระเบียบกระทรวงคมนาคมว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายเลขทะเบียนรถ พ.ศ. 2523 ให้ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523

2. **เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถและเครื่องหมายสำหรับล้อเลื่อน** เดิมมีชื่อว่า เงินทุนหมุนเวียนการผลิตแผ่นป้ายสำหรับยานพาหนะกรมตำรวจ ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2505 โดยได้รับเงินทุนครั้งแรกจากกระทรวงการคลัง จำนวน 1,500,000.00 บาท ต่อมาเมื่อพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารบางส่วนของกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ไปเป็นของกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม พ.ศ.2530 กรมการขนส่งทางบก จึงได้รับโอนเงินทุนหมุนเวียนของกรมตำรวจมาดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2531 โดยมีเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 329,663,807.40 บาท ใช้ชื่อเงินทุนว่า เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถและเครื่องหมายสำหรับล้อเลื่อน พ.ศ. 2531 ให้ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2531

ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ต้นทุนในการผลิตแผ่นป้ายทะเบียนรถยนต์ตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นเกือบเท่าอัตราค่าธรรมเนียมที่จัดเก็บ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน กรมการขนส่งทางบกจึงได้ดำเนินการขออนุมัติรวมเงินทุนหมุนเวียนทั้ง 2 เงินทุนเข้าด้วยกัน จนถึงปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลได้เปลี่ยนแปลงค่าเงินบาทเป็นแบบลอยตัว ส่งผลให้ต้นทุน

แผ่นป้ายทะเบียนรถสูงชัน ซึ่งทำให้ราคาแผ่นป้ายวัตถุดิบสูงกว่าอัตราค่าธรรมเนียมที่จัดเก็บตามกฎหมาย ทำให้เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ในปี พ.ศ. 2543 จึงได้มีพระราชบัญญัติให้อำนาจกระทรวงการคลังรวมหรือยุบเลิกทุนหมุนเวียน 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

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถมีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ให้เป็นไปอย่างรัดกุมและเหมาะสม และมีความคล่องตัวในการดำเนินงานเนื่องจากลักษณะการดำเนินงานมีทั้งรายได้และรายจ่ายเป็นการดำเนินงานแบบต่อเนื่องในการผลิตและจัดเก็บค่าธรรมเนียมแผ่นป้ายทะเบียนรถทั่วราชอาณาจักร จึงไม่สะดวกในการตั้งงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี ซึ่งอาจทำให้ได้งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามปริมาณความต้องการของประชาชน อันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อเจ้าของรถซึ่งมีหน้าที่ต้องแสดงหรือติดแผ่นป้ายทะเบียนรถไว้กับตัวรถตามกฎหมาย การจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและการใช้จ่ายเงิน

## 2.2 ทิศทางของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

### วิสัยทัศน์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

มุ่งพัฒนาการผลิตแผ่นป้ายทะเบียนรถให้ถูกต้อง รวดเร็ว ทันกับความต้องการของประชาชนภายใต้การบริหารจัดการที่ดี

### พันธกิจของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

จัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบกให้มีประสิทธิภาพ เพื่อออกให้เจ้าของรถที่ได้จดทะเบียนตามกฎหมาย

### เป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

1. มีแผ่นป้ายทะเบียนรถสำหรับจ่ายให้กับประชาชนที่มาดำเนินการด้านทะเบียนรถ (จดทะเบียนใหม่)ทันที
2. สามารถจัดส่งแผ่นป้ายกรณีทดแทนที่ชำรุดหรือสูญหาย และกรณีเทียบหมวดอักษรให้กับสำนักงานขนส่งจังหวัดต่าง ๆ ที่ผลิตแผ่นป้ายจากระบบงานกรมฯ ภายในระยะเวลา ดังนี้
  - ส่วนกลาง ภายใน 5 วัน นับจากวันที่ได้รับการสั่งซื้อ
  - ส่วนภูมิภาค ภายใน 10 วัน นับจากวันที่ได้รับการสั่งซื้อ

### ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

1. ยุทธศาสตร์การบริการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

### 2.3 บทบาท หน้าที่ และโครงสร้างองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ เป็นเงินนอกงบประมาณในสังกัดสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก มีภารกิจในการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก และแผ่นป้ายทะเบียนรถตามพระราชบัญญัติรถยนต์ เพื่อออกให้แก่เจ้าของรถที่ได้จดทะเบียนแล้ว โดยแผ่นป้ายทะเบียนรถดังกล่าว ยังเป็นทรัพย์สินของทางราชการไม่ได้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้เป็นเจ้าของรถ และควบคุมดูแลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมแผ่นป้ายทะเบียนรถ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

#### 2.3.1 ด้านการจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ

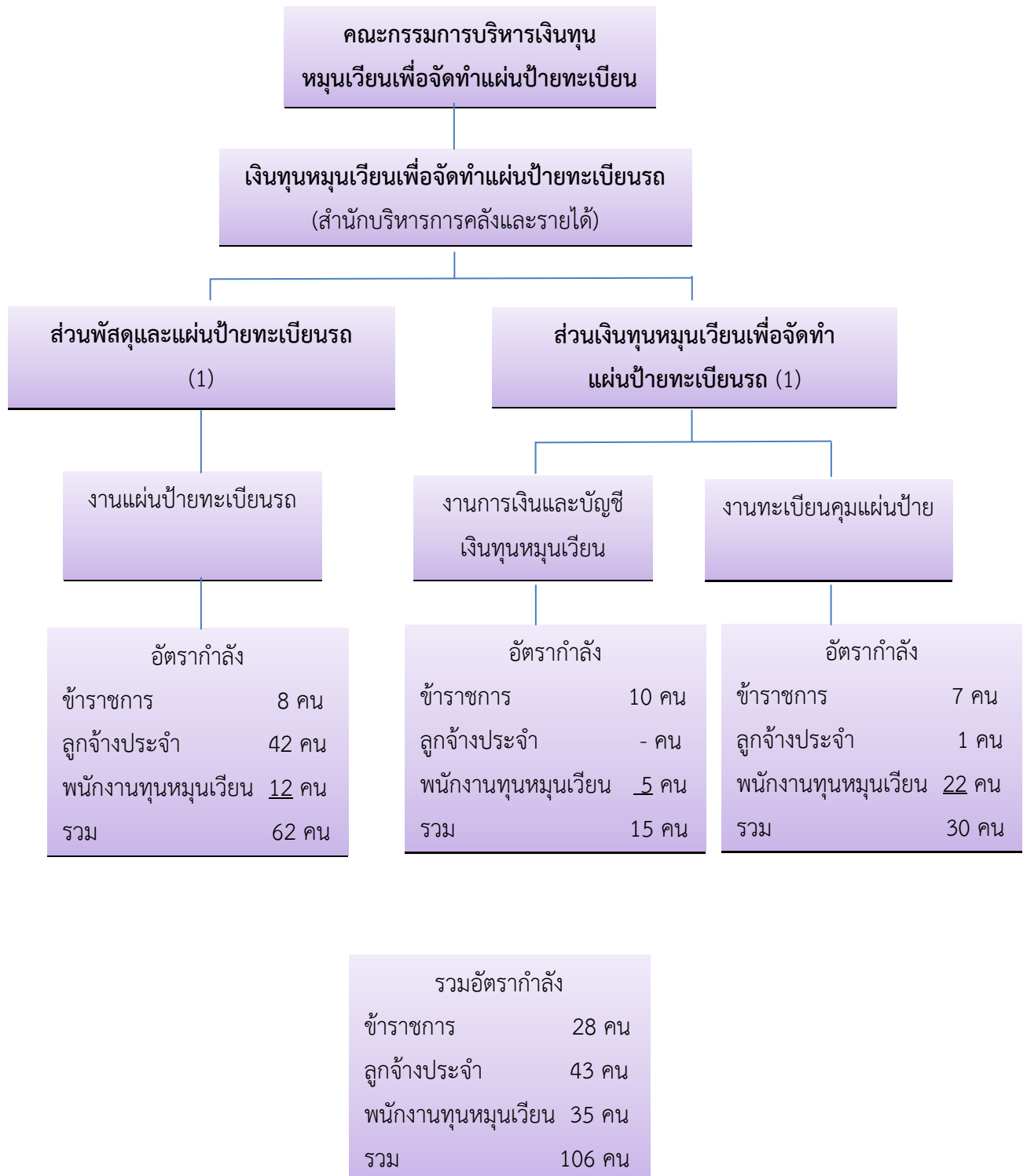
ส่วนพัสดุและแผ่นป้ายทะเบียนรถ สำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก เป็นผู้ดำเนินการบริหารพัสดุของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ ศึกษา วิเคราะห์ วางแผนการผลิตแผ่นป้ายทะเบียนรถ ตรวจสอบ และบริหารการผลิตแผ่นป้ายทะเบียนรถ และบริหารและควบคุมแผ่นป้ายทะเบียนรถที่ผลิตและที่จัดส่งแผ่นป้ายทะเบียนรถให้หน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

#### 2.3.2 ด้านการบริหาร

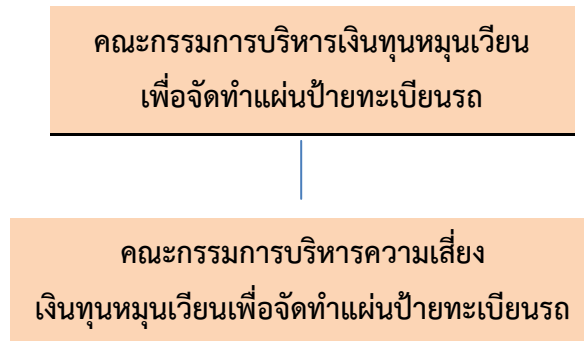
ส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ สำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก เป็นผู้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์เพื่อยกร่าง ปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จัดทำคำขออนุมัติประมาณการรายจ่ายประจำปีต่อกระทรวงการคลัง บริหารและควบคุมการใช้ประมาณการรายจ่าย ควบคุมการจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมแผ่นป้ายทะเบียนรถ และการนำส่งเข้าบัญชีเงินทุนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนดำเนินการเงินการบัญชี และการรายงานผลการดำเนินงาน

โครงสร้างองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผ่นป้ายทะเบียนรถ



## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ



### หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดนโยบาย และแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ
2. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
3. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

#### 3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ

เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ ตามกลยุทธ์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. มีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วนทั้งองค์กร ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. มีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามหลักของ COSO ERM
4. การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านที่เกี่ยวข้อง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) และมีการนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร
5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ โดยให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจน
6. มีการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
7. ทุกหน่วยงานมีการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้ และมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์

### 3.3 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

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

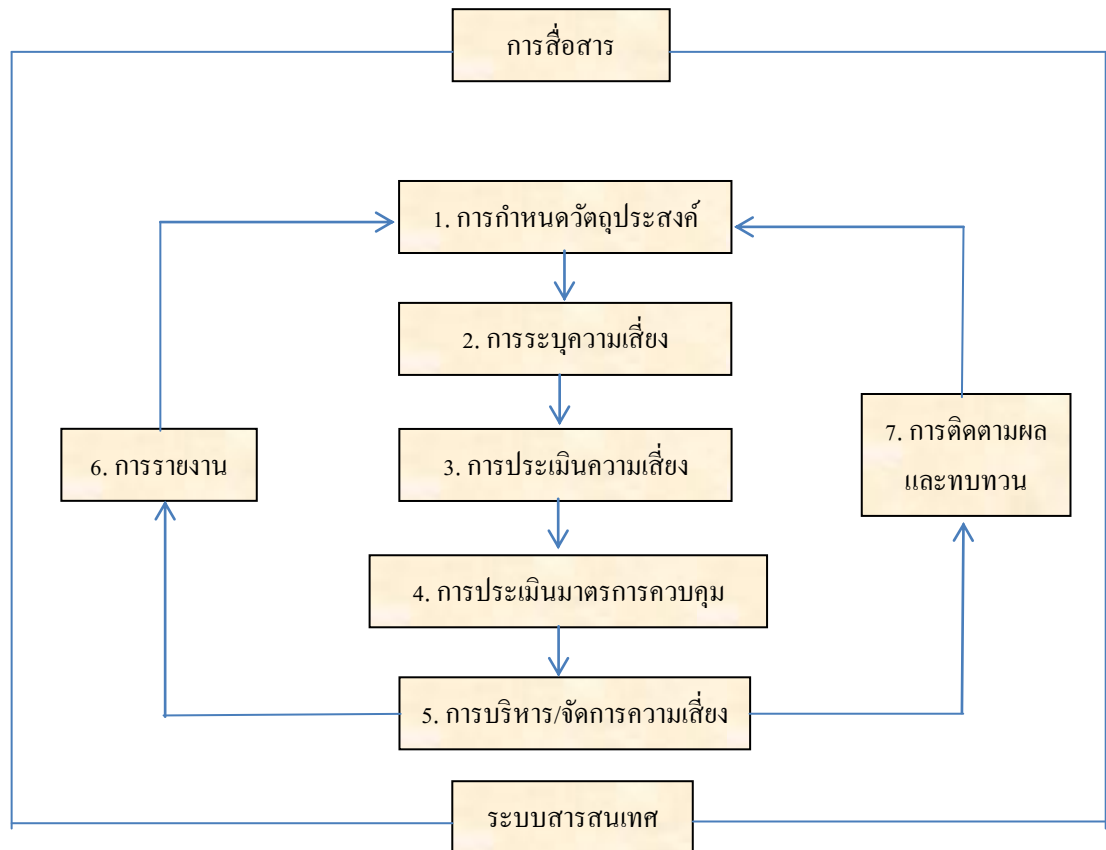
3.3.2 หน่วยงานผู้รับผิดชอบนำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเห็นชอบมาทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถเห็นชอบ พร้อมเผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ

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

3.3.4 หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่คัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยง 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)

ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมนั้น ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้
2. สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด
3. มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน



## 2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่าง

ละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงซึ่งไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่กับองค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรได้ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ ระบุความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

วิธีการในการระบุความเสี่ยง โดยการรวมกลุ่มระดมสมองกับหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อทำการระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงร่วมกัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในรูปของความเสี่ยงที่เกิดความสูญเสีย และความรุนแรงของความสูญเสีย และการดำเนินการเพื่อลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากข้อมูลในอดีต

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ต้องพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น

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

2. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการใช้ข้อมูลทางการเงินในการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

**ด้านยุทธศาสตร์** โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม

**ด้านการดำเนินงาน** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

**ด้านการเงิน** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ

**ด้านกฎ ระเบียบ** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

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

#### ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไป

ตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์การให้มี ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจน มีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

และขจัดกาารผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

6. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาขอบเขตซึ่งเหตุการณ์แฝง อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีหลักการว่า เมื่อเจ้าของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ สามารถระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของ แต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหา ให้ลุล่วงเพื่อผลักดันกิจกรรมขั้นตอนต่อ ๆ ไปให้ประสบความสำเร็จของแผนงานตามกรอบเวลาได้หรือไม่

ทั้งนี้ เจ้าของแผนงานจะต้องประเมินว่า ปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อ (Impact) ต่อความสำเร็จนั้น มีมากน้อยเพียงใด และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) บ่อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อไปจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะมีผลต่อแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้น ๆ ดังนี้

(1) โอกาส (Probability) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จากความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

การประเมินความถี่ของความสูญเสียไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์กรต้องขับรถเพื่องานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้ว ย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในปี

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

3.1 หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับ ความเสี่ยง เพื่อต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง และทำการตัดสินใจได้ดี ที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ/กระบวนการ

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละหน่วยงาน ควรจะต้องกำหนดเกณฑ์ การให้คะแนนที่เป็นรูปธรรม และนำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินจากข้อมูลสถิติ เพื่อมิให้เกิดการประเมิน ด้วยความรู้สึก แต่เป็นการประเมินจากข้อเท็จจริง เช่น เกิดขึ้นเป็นประจำ หมายถึง เกิดขึ้นกี่ครั้งต่อปี หรือ ผลกระทบสูงมากนั้น หมายถึงเป็นมูลค่าเท่าใดเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นในแต่ละครั้งโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของ แผนงาน/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

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (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

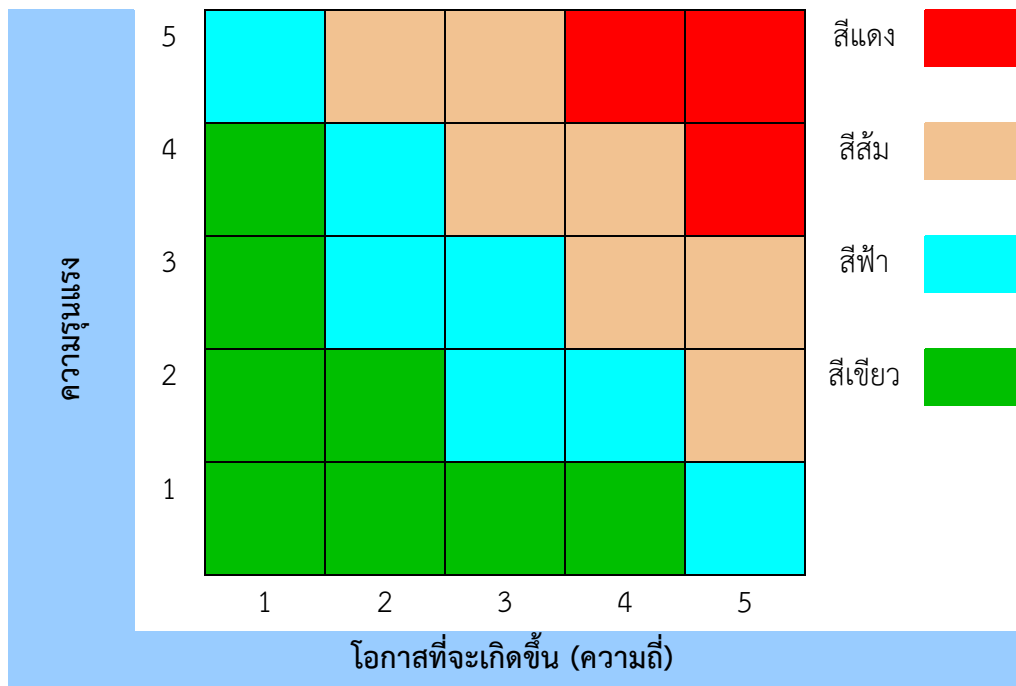
ตัวอย่าง การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	>50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบ	ไม่เกิน 10,000 บาท

หากหน่วยงานไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสียหาย ซึ่งอันที่จริงแล้ว เป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่และความรุนแรงของความเสียหายในเกณฑ์ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายที่ได้รับการระบุควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการ

3.2 การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหาย ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) จะแบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบ 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) เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

สีต่างๆ ที่แสดงไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงดังภาพนี้ เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการก่อนตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีฟ้า และสีเขียว ทั้งนี้ ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยงเช่นนี้ 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 และสามารถกำหนดกิจกรรมการควบคุม ที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความเสี่ยง และ

สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้วให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป

การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) จะแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ และมีความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้ และผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation Matrix) จากต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 ถึงสูงสุด มีค่าเท่ากับ 5 ดังนี้

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

ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสามารถกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความเสี่ยง และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังนี้

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 ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การตรวจสอบ การแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน 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 ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

**ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง** การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยน หรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

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

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย/ประกันภัยสิน กับบริษัทประกันภัย หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

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

**การวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง โดยใช้หลักการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis) ประกอบด้วย**

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV : net present value) หมายถึงผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์และต้นทุนของแผนงาน/โครงการในปีต่าง ๆ ซึ่งหาก  $NPV > 0$  แสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

2. อัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C ratio : benefit cost) หมายถึง อัตราส่วนของมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ต่อมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนแผนงาน/โครงการ ซึ่งหาก  $B/C > 1$  แสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

3. อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR : internal rate of return) หมายถึงอัตราคิดลดที่ทำให้มูลค่าของผลประโยชน์เท่ากับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุน หาก IRR มีมากกว่าต้นทุนของเงินลงทุน แสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่
3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

#### การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานได้ประเมินความเสี่ยง และได้ค่าระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องนำจัดการความเสี่ยงแล้ว 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 มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## 7. การติดตามผลและทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

3.3.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่นำเสนอตามข้อ 3.2 ให้สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ และนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถ ให้คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนป้ายทะเบียนรถให้ความเห็นชอบ

3.3.6 หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่คัดเลือกมาบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมรายงานผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมระบุหลักฐานประกอบการรายงานผลด้วย ดังนี้

ครั้งที่ 1 ผลความก้าวหน้า ณ 31 มีนาคม 25.. ภายในวันที่ 5 เมษายน 25..

ครั้งที่ 2 ผลความก้าวหน้า ณ 30 มิถุนายน 25.. ภายในวันที่ 5 กรกฎาคม 25..

ครั้งที่ 3 สรุปผลการดำเนินการ ณ 30 กันยายน 25.. ภายในวันที่ 5 ตุลาคม 25..

ทั้งนี้ ให้หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่คัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยงตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง และจัดเก็บหลักฐานที่รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ไว้ที่หน่วยงาน

3.3.7 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สิ้นปีงบประมาณ ปัญหาและอุปสรรค และทบทวนผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รายงานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดทำแผนปีงบประมาณ 25.. ดังนี้

1) ทราบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ครบถ้วนร้อยละ 100

2) ทราบผลการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วเสร็จ โดยจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

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

#### คำอธิบาย

**ผลักดัน** ถ้าสามารถดำเนินการโครงการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จะส่งผลให้เกิดการผลักดัน หรือเพิ่มโอกาส ที่จะบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ของประเด็นยุทธศาสตร์

**ผลกระทบ** ถ้าไม่สามารถดำเนินการโครงการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุ ความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ของประเด็นยุทธศาสตร์

**สนับสนุน** ผลการดำเนินการโครงการจะให้ข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา หรือทบทวน/ปรับปรุงการดำเนินการที่จะส่งผลให้เกิดการผลักดันให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

**ไม่เกี่ยวข้อง** ผลการดำเนินการโครงการไม่สนับสนุนหรือก่อให้เกิดการผลักดัน หรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ แต่อย่างใด

## บทที่ 4

### การรายงานการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตาม คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยต้องมีการสอบถาม ดูว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าว มาจัดทำรายงาน

#### 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





## ตารางที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

หน่วยงาน .....

กลยุทธ์ด้านที่ .....  
 ชื่อกิจกรรม .....  
 วัตถุประสงค์ของกิจกรรม .....  
 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรม .....

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ(ขั้นตอน)	หลักนิติธรรม	หลักคุณธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักความมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)

ช่อง (๑)                                      ➡                                      กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

ช่อง (๒) - (๑๑)                            ➡                                      ให้วิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจะสอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงในตารางที่ ๓

## ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงาน ภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม

ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาวะรับผิดชอบ

ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

#### ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

๑. **หลักนิติธรรม** : การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

๒ **หลักคุณธรรม** : การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

๓ **หลักความโปร่งใส** : การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์การ ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

๔ **หลักความมีส่วนร่วม** : การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และขจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

๕ **หลักความรับผิดชอบต่อ** : ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

๖ **หลักความคุ้มค่า** : ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม







## ภาคผนวก 2

## ตารางที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่

ชื่อกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรม

การพัฒนาและการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

การเบิกจ่ายเงิน

เพื่อให้การอนุมัติ และการเบิกจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ได้รับเงินถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามระเบียบ

และภายในเวลาที่กำหนด

การเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน ภายใน ๕ วัน นับจากได้รับหลักฐานการเบิกจ่ายที่ครบถ้วนถูกต้อง

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ(ขั้นตอน)	หลักนิติธรรม	หลักคุณธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักความมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า
๑. รับและตรวจสอบเอกสาร	C๑. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบเอกสารมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ					
	C๒ เอกสารที่ได้รับไม่ครบถ้วน ถูกต้อง ส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้า					
					O๑ มีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่การเงินบ่อย ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเรียนรู้การตรวจสอบใหม่	
					O๒ เจ้าหน้าที่ขาดความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบ	
			O๓ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการตรวจสอบ			



กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ(ขั้นตอน)	หลักนิติธรรม	หลักคุณธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักความมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า
๒. การอนุมัติเบิกจ่าย	C๓ เจ้าหน้าที่ผู้ทำเรื่อง ขออนุมัติเบิกจ่ายมี ความรู้ความเข้าใจและ ทักษะในระเบียบการ เบิกจ่ายไม่เพียงพอ					
						O๕ ขั้นตอนการขอ อนุมัติเบิกจ่ายไม่คล่องตัว
	C๔ เอกสารหลักฐาน ประกอบการขออนุมัติ เบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ถูกต้อง					
					O๖ ขาดการสอบถาม จากผู้บริหารตามลำดับ ชั้น	

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ(ขั้นตอน)	หลักนิยาม	หลักคุณธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักความมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า
					O๗ บันทึกรายการ จำนวนเงินจออนุมัติ ตลาดเคลื่อน	
					O๘ เจ้าหน้าที่ส่งเอกสาร ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติล่าช้า	
๓. การเบิกจ่ายเงิน			O๙ ระบบ GFMS ขัดข้อง ทำให้การบันทึก ขอเบิกจ่ายเงินล่าช้า			
					O๑๐ เจ้าหน้าที่ทำงาน ล่าช้า	
					F๑ การขอเบิกจ่ายเงิน ในระบบ GFMS ไม่ ถูกต้อง	
					O๑๑ ผู้มีอำนาจอนุมัติ ล่าช้า	

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ(ขั้นตอน)	หลักนิติธรรม	หลักคุณธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักความมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า
					O๑๒ ไม่ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของรายงานติดตามสถานะขอเบิกทุกครั้งก่อนอนุมัติเบิกจ่าย	
			O๑๓ ไม่ตรวจสอบรายงานสรุปการเบิกจ่ายของหน่วยงานกับหลักฐานการจ่ายทุกสิ้นวัน			
					F๒ เจ้าหน้าที่บันทึกโอนเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิลิตบัญชี	
๔. การออกเช็คสั่งจ่ายเงิน					F๓ เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเงินโอนเจ้าบัญชีธนาคารก่อนเขียนเช็ค	

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ(ขั้นตอน)	หลักนิติธรรม	หลักคุณธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักความมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า
					F๕ เจ้าหน้าที่เขียนเช็ค ไม่ถูกต้อง	
					F๕ ไม่ได้ตรวจสอบ เอกสารหลักฐานการ เบิกจ่ายเงินก่อนเสนอ ลงนามในเช็คสั่งจ่าย	
					O๓๓ เจ้าหน้าที่ไม่ บันทึก/บันทึกทะเบียน คุมเช็คไม่ครบถ้วน	
					O๓๕ เจ้าหน้าที่ไม่ได้ ขีดคร่อมเช็ค	
	C๕ เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ ไม่มารับเงินภายใน เวลาที่กำหนด					
	C๖ เจ้าหน้าที่ส่งหลักฐาน การรับเงินล่าช้า					
	C๗ หลักฐานการจ่าย ไม่ประทับตรา จ่ายเงิน แล้ว ทุกครั้งที่มีการ					
					O๓๕ เจ้าหน้าที่ไม่ได้ ติดตามหลักฐานการรับ เงินจากเจ้าหน้าที่/ผู้มีสิทธิ	

ช่อง (๑)           ⇒ กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

ช่อง (๒) - (๑๑) ⇒ ให้วิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจะสอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงในตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

ชื่อกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรม

การพัฒนาและการบริหารเงินทุน

หมุนเวียน

การเบิกจ่ายเงิน

เพื่อให้การอนุมัติ และการเบิกจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ได้รับเงินถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามระเบียบ

และภายในเวลาที่กำหนด

การเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน ภายใน ๕ วัน นับจากได้รับหลักฐานการเบิกจ่ายที่ครบถ้วนถูกต้อง

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
๑. รับและตรวจสอบเอกสาร	ความเสี่ยง เอกสารที่ได้รับไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และไม่ปฏิบัติตามระเบียบ					
	ปัจจัยเสี่ยง					
	๑.๑ C๑ เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบเอกสารมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	๓	๔	๑๒	ควบคุม	- รวบรวมระเบียบ และจัดหาระเบียบใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน ให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษา โดยจัดทำมุมความรู้ - จัดให้มีการสอนงาน ควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง - จัดทำแนวทาง/วิธีการในการตรวจสอบ ให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบ
	๑.๒ C๑ เอกสารที่ได้รับไม่ครบถ้วน ถูกต้อง ส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้า	๒	๔	๘	ควบคุม	- เร่งประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง/หน่วยงานผู้เกี่ยวข้อง ให้แก้ไข/จัดส่งเอกสารให้ครบถ้วน โดยกำหนดวันในการจัดส่งเอกสารกลับ

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	๑.๓ ๐๑ มีการโยกย้าย เจ้าหน้าที่การเงินบ่อย ทำให้เจ้าหน้าที่ต้อง	๓	๓	๙	ควบคุม	- รวบรวมระเบียบ และจัดหาระเบียบ ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน ให้ เจ้าหน้าที่ได้ศึกษา โดยจัดทำมุมความรู้ - จัดให้มีการสอนงาน ควบคู่กับการ ปฏิบัติงานจริง - ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ
	๑.๔ ๐๒ เจ้าหน้าที่ขาด ความละเอียดรอบคอบ	๓	๓	๙	ควบคุม	- ผู้บังคับบัญชากำชับเจ้าหน้าที่ให้ ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง - ผู้บังคับบัญชาสอบถามความถูกต้องใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
	๑.๕ ๐๓ ไม่มีการกำหนด	๓	๔	๑๒	ควบคุม	- จัดทำแนวทาง/วิธีการในการตรวจสอบ ให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางในการ ตรวจสอบ
	๑.๖ ๐๔ ไม่จัดเรียง เอกสารประกอบเรื่องขอ	๑	๒	๒	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบจัดเรียง เอกสารประกอบการขออนุมัติตามลำดับ - แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดเรียง เอกสารให้ถูกต้องตามลำดับขั้นตอนของ เอกสารประกอบการขออนุมัติ

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับความ เสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
๒. การอนุมัติเบิกจ่าย	<b>ความเสี่ยง</b>					
	เอกสารไม่ได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ					
	อย่างถูกต้องและล่าช้า					
	<b>ปัจจัยเสี่ยง</b>					
	๒.๑ C๓ เจ้าหน้าที่ผู้ทำเรื่องขออนุมัติเบิกจ่ายขาด ความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเบิกจ่าย	๒	๒	๔	ควบคุม	- รวบรวมระเบียบ และ จัดหาระเบียบใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน ให้
						- จัดให้มีการสอนงาน ควบคู่ กับการปฏิบัติงานจริง
						- ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน
	๒.๒ O๕ ขั้นตอนการขออนุมัติเบิกจ่ายไม่คล่องตัว	๑	๑	๑	ควบคุม	- ปรับลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานในการขออนุมัติ
	๒.๓ C๔ เอกสารหลักฐานประกอบการขออนุมัติ เบิกจ่ายไม่ครบถ้วนถูกต้อง	๒	๒	๔	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ผู้เบิก จ่ายเงิน ให้จัดเตรียม เอกสารประกอบการเบิกจ่าย

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	๒.๔ O๖ ขาดการสอบ ทานจากผู้บริหาร	๑	๔	๔	ควบคุม	- ให้เจ้าหน้าที่ทำเครื่องหมาย เพื่อป้องกันจุด ที่ผู้บริหารต้องสอบทาน
	๒.๕ O๗ บันทึกรายการ จำนวนเงินขออนุมัติ	๑	๕	๕	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่เพิ่มความระมัดระวังใน การบันทึกจำนวนเงินที่ขออนุมัติเบิก
						- ผู้บริหารตามลำดับชั้นสอบทานความ ถูกต้องของจำนวนเงินที่ขออนุมัติเบิก กับ เอกสารหลักฐาน
	๒.๖ O๘ เจ้าหน้าที่ส่ง เอกสารให้ผู้มีอำนาจ อนุมัติล่าช้า	๓	๒	๖	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานด้วยความ รวดเร็ว มีการกำหนดเวลาในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน
๓. การเบิกจ่ายเงิน	ความเสี่ยง					
	ได้รับเงินไม่ถูกต้อง ครบถ้วนตามรายการที่ขอ					
	ปัจจัยเสี่ยง					
	๓.๑ O๙ ระบบ GFMS ขัดข้อง ทำให้การ	๑	๓	๓	ควบคุม	- ให้เจ้าหน้าที่รายงานให้ผู้บังคับบัญชา เหนือระดับชั้นขึ้นไปทราบ



กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
						- ประสานกรมบัญชีกลางให้แก้ไข ดำเนินการ
	๓.๒ O๑๐ เจ้าหน้าที่ ทำงานล่าช้า	๑	๒	๒	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่เร่งดำเนินการให้แล้ว เสร็จภายในเวลาที่กำหนด
	๓.๓ F๑ การขอเบิก จ่ายเงินในระบบ GFMS ไม่ถูกต้อง	๑	๕	๕	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ให้เพิ่มความระมัดระวัง และให้มีความละเอียดรอบคอบในการ บันทึกข้อมูลเบิกจ่ายในระบบ GFMS
						- ผู้อนุมัติการขอเบิกในระบบ GFMS ต้องสอบถามความถูกต้อง ครบถ้วน ก่อน บันทึกอนุมัติ
						- ผู้อนุมัติต้องเรียกรายงานสถานะการ อนุมัติ ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนอีก ครั้ง
	๓.๔ O๑๑ ผู้มีอำนาจ อนุมัติล่าช้า	๑	๒	๒	ควบคุม	- เจ้าหน้าที่แสดงเครื่องหมายให้ผู้มี อำนาจอนุมัติทราบวันที่ต้องอนุมัติ

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	๓.๕ O๑๒ ไม่ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของ รายงานติดตามสถานะขอเบิกทุกครั้งก่อนอนุมัติเบิกจ่าย	๑	๑	๑	ควบคุม	- กำชับให้เรียกรายงานติดตามสถานะขอ เบิกทุกครั้งที่ได้รับเรื่องอนุมัติเบิก
	๓.๖ O๑๓ ไม่ตรวจสอบรายงานสรุปการเบิกจ่าย ของหน่วยงานกับหลักฐานการจ่ายทุกสิ้นวัน	๑	๑	๑	ควบคุม	- กำชับให้เจ้าหน้าที่เรียกรายงานสรุปการ เบิกจ่ายของหน่วยงาน ตรวจสอบและ นำเสนอผู้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีการ อนุมัติเบิก
	๓.๗ F๒ เจ้าหน้าที่บันทึกโอนเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มี สิทธิผิดบัญชี	๑	๕	๕	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ก่อนบันทึกรายการ
						- ผู้บังคับบัญชาสอบทานความถูกต้องของ เอกสารก่อนบันทึกการโอนเงิน
๔. การออกเช็คสั่งจ่ายเงิน	ความเสี่ยง					
	เจ้าหน้าที่และผู้มีสิทธิได้รับเงินไม่ถูกต้องครบถ้วนและ ไม่ทันภายในเวลาที่กำหนดตามระเบียบฯ					
	ปัจจัยเสี่ยง					

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	๔.๑ F๔ เจ้าหน้าที่เขียนเช็คไม่ถูกต้อง	๑	๕	๕	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ให้มีความละเอียดรอบคอบ - มีการตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสนอเช็คลงนาม
	๔.๒ F๕ ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินก่อนเสนอลงนามในเช็คสั่งจ่าย	๑	๕	๕	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ผู้เขียนเช็ค เรียงรายงานเงินเข้าบัญชีธนาคาร ตรวจสอบกับหลักฐานการจ่าย ก่อนเสนอลงนามในเช็ค - ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น สอบทานความถูกต้อง ก่อนเสนอเช็คลงนาม
	๔.๓ O๑๓ เจ้าหน้าที่ไม่บันทึก/บันทึกทะเบียนคุมเช็คไม่ครบถ้วน	๑	๑	๑	ควบคุม	- ผู้บังคับบัญชามีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน
	๔.๔ O๑๔ เจ้าหน้าที่ไม่ได้ขีดคร่อมเช็ค	๒	๒	๔	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ผู้เขียนเช็ค เพิ่มความรอบคอบในการปฏิบัติงาน - ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพิ่มความระมัดระวังในการตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้อง ก่อนเสนอเช็คลงนาม

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (ขั้นตอน)	ความเสี่ยง /ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	๔.๕ C๕ เจ้าหนี้หรือผู้มีสิทธิไม่มารับเงินภายใน เวลาที่กำหนด	๓	๒	๖	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ติดตามให้เจ้าหนี้/ผู้มี สิทธิมารับเงิน
	๔.๖ C๖ เจ้าหนี้ส่งหลักฐานการรับเงินล่าช้า	๔	๑	๔	ควบคุม	- เร่งติดตามเจ้าหนี้ส่งหลักฐานการรับเงิน  - ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรการในการ ติดตามหลักฐานการรับเงิน ให้เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติ
	๔.๗ C๗ หลักฐานการจ่าย ไม่ประทับตรา จ่ายเงิน แล้ว ทุกครั้งที่มีการจ่ายเงิน	๒	๒	๔	ควบคุม	- กำชับเจ้าหน้าที่ให้ประทับตรา จ่ายเงิน แล้ว ในหลักฐานการจ่ายทุกฉบับ  - ให้มีผู้ตรวจสอบความถูกต้องของ หลักฐานการจ่ายเป็นประจำทุกเดือน
	๔.๘ O๑๕ เจ้าหน้าที่ไม่ได้ติดตามหลักฐานการรับ เงินจากเจ้าหนี้/ผู้มีสิทธิ	๒	๒	๔	ควบคุม	- ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรการในการ ติดตามหลักฐานการรับเงิน ให้เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติ

ตารางที่ ๔. แผนการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่

การพัฒนาและการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

ชื่อกิจกรรม

การเบิกจ่ายเงิน

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

เพื่อให้การอนุมัติ และการเบิกจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ได้รับเงินถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามระเบียบ

และภายในเวลาที่กำหนด

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรม

การเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน ภายใน ๕ วัน นับจากได้รับหลักฐานการเบิกจ่ายที่ครบถ้วนถูกต้อง

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ cost-benefit	เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ(ชื่อ-สกุล/สังกัด)	งบประมาณ	ระยะเวลาดำเนินการ
ขั้นตอน								
๑. รับและตรวจสอบเอกสาร								
ความเสี่ยง								
เอกสารที่ได้รับไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนและไม่เป็นไปตามระเบียบ								
ปัจจัยเสี่ยง								
๑. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบเอกสารมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการ	ควบคุม	- รวบรวมระเบียบและจัดหาระเบียบใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน	การตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินเป็นงานในภารกิจของหน่วยงาน.....	๑. รวบรวมและจัดเก็บระเบียบเข้าแฟ้มเป็นหมวดหมู่	๓x๔	น.ส. สมมุติ		ต.ค -ก.ย....
ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ		ให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาโดยจัดทำคู่มือความรู้	ซึ่งจะต้องถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามระเบียบฯ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในขั้นตอนของการเบิก	๒. จัดหาหนังสือระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน	๓x๓	น.ส. กวาง	..... บาท	ม.ค.....

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ cost-benefit	เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ(ชื่อ-สกุล/สังกัด)	งบประมาณ	ระยะเวลาดำเนินการ
			จ่ายเงิน ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดการความเสี่ยงด้วยวิธี ยอมรับถ่ายโอน หลีกเลี่ยงได้ จำเป็นต้องใช้	๓. จัดหาชั้นและตู้ใส่เอกสาร ใ้ะอ่านหนังสือ เพื่อจัดทำเป็นมุมความรู้	๒x๓	น.ส. กวาง	..... บาท	ม.ค....
			วิธีการควบคุม โดยกิจกรรมจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการรวบรวมระเบียบ การสอนงาน	๔. เก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง เพื่อประเมินผล	๒x๒	น.ส. สมมุติ		ก.พ-ก.ย...
		o	การสอบทานงาน การกำกับดูแล เป็นภารกิจที่ ต้องปฏิบัติงานเป็นประจำ	จัดเจ้าหน้าที่สอนงานตามความถนัดในแต่ละเรื่อง	๒x๓	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่		ต.ค -ก.ย....
		o	ที่ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ส่วนการจัดหาหนังสือเกี่ยวกับระเบียบ	๑. รวบรวม และศึกษา ระเบียบการเบิกจ่ายเงิน	๓x๔	น.ส.ปฏิบัติ	..... บาท	ต.ค -ก.ย....
			ต่าง ๆ สำหรับใช้ในการศึกษา ค้นคว้าในการปฏิบัติงาน มีค่าใช้จ่ายใน	๒. จัดทำร่างแนวทาง/วิธีการตรวจสอบ	๓x๔	น.ส.ปฏิบัติ		ม.ค-ก.พ....

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ cost-benefit	เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ(ชื่อ-สกุล/สังกัด)	งบประมาณ	ระยะเวลาดำเนินการ
			การจัดซื้อหนังสือประมาณ..... บาท และจัดหาครกัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อจัดทำมูมความรู้ จำนวนเงิน ..... บาท การจัดทำ	๓. แจ้งเวียนเจ้าหน้าที่ให้ความเห็นในแนวทางการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะ	๓x๓	น.ส.ปฏิบัติ		ก.พ...
			แนวทาง/วิธีการตรวจสอบให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบ มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำเอกสาร ประมาณ .....	๔. จัดทำแนวทาง/วิธีการตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน เสนอผู้บริหารเห็นชอบ	๓x๓	น.ส.ปฏิบัติ		มี.ค...
			บาท	๕.แจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ทราบและใช้ในการปฏิบัติงาน	๒x๒	น.ส.ปฏิบัติ		เม.ย...
๒. ไม่มีการกำหนดแนวทางในการตรวจสอบ	ควบคุม	- จัดทำแนวทาง/วิธีการในการตรวจสอบให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบ	การกำหนดแนวทางในการตรวจสอบ ถือเป็นภารกิจประจำที่หน่วยงาน	๑. รวบรวม และศึกษาระเบียบการเบิกจ่ายเงิน	๓x๔	น.ส.ปฏิบัติ	..... บาท	ต.ค -ก.ย....

ความเสี่ยง / ปัจจัย เสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ cost-benefit	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ผลสำเร็จของการจัดการ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ(ชื่อ- สกุล/สังกัด)	งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ
			ต้องตรวจสอบเอกสารหลักฐานการ เบิกจ่าย ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดการ	๒. จัดทำร่างแนวทาง/ วิธีการตรวจสอบ	๓x๔	น.ส.ปฏิบัติ		ม.ค-ก.พ....
			ความเสี่ยงด้วยวิธี ยอมรับ ถ่ายโอน หลีกเลี่ยงได้ จำเป็นต้องใช้ หลีกเลี่ยงได้ จำเป็นต้องใช้วิธีการ ควบคุม โดยกิจกรรม	๓. แจ้งเวียนเจ้าหน้าที่ให้ ความเห็นในแนวทางการ ตรวจสอบ และข้อเสนอแนะ	๓x๓	น.ส.ปฏิบัติ		ก.พ...
			จัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำ แนวทาง/วิธีการตรวจสอบให้ เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางในการ ตรวจสอบ มีค่าใช้จ่าย	๔. จัดทำแนวทาง/วิธีการ ตรวจสอบหลักฐานการเบิก จ่ายเงิน เสนอผู้บริหาร เห็นชอบ	๓x๓	น.ส.ปฏิบัติ		มี.ค...
			ในการจัดทำเอกสาร ประมาณ .... บาท	๕. แจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ ทราบและใช้ในการ ปฏิบัติงาน	๒x๒	น.ส.ปฏิบัติ		เม.ย...
			<b>ประโยชน์ที่ได้รับ</b>					
			1. ทำให้การปฏิบัติงานได้ รวดเร็วขึ้น					



ความเสี่ยง / ปัจจัย เสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ cost-benefit	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ผลสำเร็จของการจัดการ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ(ชื่อ- สกุล/สังกัด)	งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ
			2. ลดข้อผิดพลาดในการ					
			ตรวจสอบเอกสาร					
			3. มีแนวทางในการ					
			ปฏิบัติงานที่ชัดเจน					

ตารางที่ ๕ การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง (Monitoring)

หน่วยงาน .....

ครั้งที่ ..... ข้อมูล ณ วันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่

การพัฒนาและการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

ชื่อโครงการ/กิจกรรม

การเบิกจ่ายเงิน

วัตถุประสงค์ของโครงการ :

เพื่อให้การอนุมัติ และการเบิกจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิได้รับเงินถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามระเบียบ

และภายในเวลาที่กำหนด

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

การเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน ภายใน ๕ วัน นับจากได้รับหลักฐานการเบิกจ่ายที่ครบถ้วนถูกต้อง

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/	เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลสำเร็จ	ผลการดำเนินการ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม/	ความคืบหน้า (%)	ความเสี่ยงคงเหลือ	ปัญหาอุปสรรคและแนว
ขั้นตอน						
1. รับและตรวจสอบเอกสาร						
ความเสี่ยง						
เอกสารที่ได้รับไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และไม่ปฏิบัติตามระเบียบ						
ปัจจัยเสี่ยง						
๑. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบเอกสารมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ						

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/	เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลสำเร็จ	ผลการดำเนินการ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม/	ความคืบหน้า (%)	ความเสี่ยงคงเหลือ	ปัญหาอุปสรรคและแนว
กิจกรรมจัดการความเสี่ยง						
๑. รวบรวมระเบียบ และ จัดหาระเบียบใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน	๑. รวบรวมและจัดเก็บ ระเบียบเข้าแฟ้มเป็นหมวดหมู่	รวบรวมระเบียบการเบิก จ่ายเงินและจัดเก็บในแฟ้ม โดยแยกเป็นหมวดหมู่	<b>ผลลัพธ์</b> เจ้าหน้าที่ สามารถค้นหาระเบียบ เพื่อใช้ประกอบการ ตรวจสอบเอกสารการเบิก จ่ายเงิน ได้รวดเร็วขึ้น และเจ้าหน้าที่หนังสือ สำหรับใช้ในการศึกษา ค้นคว้า รวมทั้งมุมความรู้ สำหรับการศึกษาค้นคว้า ทำให้การเบิกจ่ายเงินได้ ถูกต้อง และทันภายใน เวลาที่กำหนด	๑๐๐%	๒x๒	
	๒. จัดหาหนังสือระเบียบ ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน	จัดซื้อหนังสือเกี่ยวกับ ระเบียบ ให้เจ้าหน้าที่ศึกษา				
	๓. จัดหาชั้นและตู้ใส่เอกสาร โต๊ะอ่านหนังสือ เพื่อจัดทำ เป็นมุมความรู้	จัดซื้อชั้นและตู้ใส่เอกสาร โต๊ะอ่านหนังสือ เพื่อจัดทำ เป็นมุมความรู้				
	๔. เก็บข้อมูลผลการ ปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง เพื่อ ประเมินผล	จัดเก็บข้อมูลผลการ ปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง และ ทำการประเมินผล				
			<b>หลักฐานอ้างอิง</b>			
			1.รูปภาพ			
			2. เอกสารการจัดซื้อ....			

## แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

กิจกรรม

การเบิกจ่ายเงิน

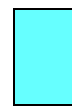
ผลกระทบ  
(ความรุนแรง)

5	2.5, 3.3, 3.7, 4.1, 4.2				
4	2.4	1.2	1.1, 1.5		
3	3.1		1.3, 1.4		
2	1.6, 3.2, 3.4	2.1, 2.3, 4.4, 4.7, 4.2	2.6, 4.5		
1	2.2, 3.5, 3.6, 4.3			4.6	
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิด (ความถี่)



ระดับความเสี่ยงสูง



ระดับความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ



ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง



ระดับความเสี่ยงต่ำ