

# การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

โดย ฉวีวรรณ นิลวงศ์  
สำนักงาน ป.ป.ท./ พย.๖๔

## บทนำ

การดำเนินงานขององค์กร เราทุกคนต่างคุ้นเคยกับหน้าที่และอำนาจการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง โปร่งใส ปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน แต่การดำเนินงานขององค์กร ในปัจจุบันที่ไม่เหมือนเดิม ที่องค์กรต้องจำเป็นต้องนำมาเป็นกรอบในการบริหารองค์กร คือ การดำเนินงานขององค์กรจะสามารถทนต่อ Disruption ที่เร็วแบบคลื่นยักษ์สึนามิได้หรือไม่ ? ดังนั้น ผู้บริหารองค์กร ต้องคิดถึงความเสี่ยงและกลยุทธ์รูปแบบใหม่ๆ โดยเปลี่ยนจากความเสี่ยงของ Disruption ไปสู่ โอกาสของการ Disruption ต้องเรียนรู้ วิธีรับมือกับความเสี่ยงจากคำว่า “ถ้า” เป็น “เมื่อไหร่”

สิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรจึงเริ่มต้นด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โดยต้องตอบคำถามหลัก ให้ได้ตั้งนี้ก่อน

- ๑) ในอนาคต เราต้องการไปสู่จุดใด
- ๒) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด
- ๓) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร
- ๔) เราต้องปรับ เปลี่ยนอะไรบ้างอะไร เพื่อไปถึงจุดนั้น

ภายใต้ วิสัยทัศน์จะนำไปสู่ พันธกิจ โครงการ /กิจกรรม ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการ **ความเสี่ยง** ในแต่ละด้าน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตอบโจทย์ประชาชน ประเทศชาติ ตามเจตนารมณ์ที่จัดตั้งองค์กรนั่นเอง

๑. Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance ERM  
Corruption Risk Control : CRC

ERM : CRC		
	ERM	CRC
ความหมาย	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งด้านบวกและด้านลบ	เหตุการณ์ การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม



ERM : CRC		
		ของหน่วยงาน ในอนาคต
<b>แนวคิด</b>	มองความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร ( Portfolio of view Risk ) = Big Picture	มองความเสี่ยงด้าน ลบ
<b>ประเภท ความเสี่ยง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic)</li> <li>๑) ด้านการดำเนินงาน (Operation)</li> <li>๒) ด้านการรายงาน (Reporting)</li> <li>๓) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)</li> <li>๔) ฯลฯ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>๑) การพิจารณาอนุมัติอนุญาต ตาม พ.ร.บ. อำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558</li> <li>๒) ความเสี่ยงทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่</li> <li>๓) ความเสี่ยงทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากร ภาครัฐ</li> </ul>

## ๒. แนวทางการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ตามกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวของ Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) ๑. COSO ๒๐๑๓ internal Control ๒. COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance เนื่องจากการที่คู่มือฉบับนี้ได้นำแนวคิดทั้ง ๒๐๑๓ และ ๒๐๑๗

### ๒.๑ กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

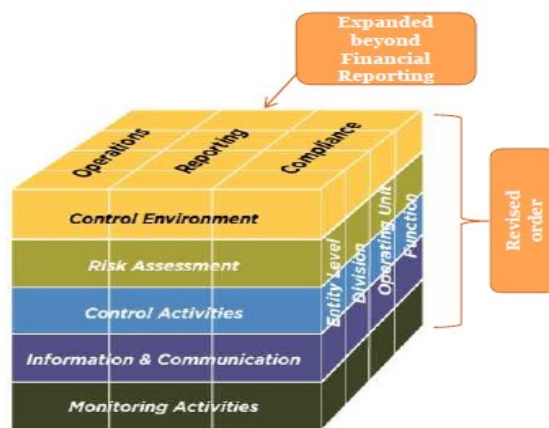
#### ๒.๑.๑ กรอบตาม COSO ๒๐๑๓

กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับ ติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทาง



เพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่าง ๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework

### ๒.๑.๑.๑ มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้



Source : COSO การควบคุมภายใน 2013

#### องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ ๑ – องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ ๒ – คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ ๓ – คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ ๔ – องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ ๕ – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ ๖ – กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ ๗ – ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ ๘ – พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ ๙ – ระบุและประเมินความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ ๑๐ – ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๑๑ - พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม

หลักการที่ ๑๒ - ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

#### องค์ประกอบที่ ๔ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หลักการที่ ๑๓ - องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ ๑๔ - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

หลักการที่ ๑๕ - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ ๑๖ - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

#### ๓.๑.๑.๒ กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำอีก

Detective : เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่น่าไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไป มีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

#### ๒.๑.๒ กรอบตาม COSO ๒๐๑๗ (COSO ERM ๒๐๑๗)

COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร



๒.๑.๒.๑ องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ  
ดังนี้



๑) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนด วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

๒) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือก ของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

๓) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวม ของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมิน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความ เสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จ-การดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจของ องค์กรอย่างแท้จริง

*“Good risk management and internal control are necessary for long term success of all organizations.” – COSO*

(บทความจาก TRIS Academy Club Issue4 January 2018, "Organizational Excellence" โดย ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้อำนวยการ สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น)



๒.๑.๒.๒ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรหรือ ERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจาก แนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญมี ดังนี้

แบบเดิม	ERM
ทำแยกเป็นส่วน ๆ หรือฝ่าย ๆ	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นด้านบวกด้วยโดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับด้านลบ

## ๒.๒ การประเมินความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้งและแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบถาม เป็นลักษณะ Post-Decision ควบคุมและตรวจสอบโดยใช้อำนาจกฎหมาย หน่วยงานของทางราชการจะเน้นที่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ซึ่งจำเป็นแต่ได้ผลน้อยในการสร้าง “คุณภาพ” “คุณค่า” ที่เกิดจากการตรวจสอบ นอกจากนั้นยังเป็นการเน้น “อดีต” มากกว่า “ปัจจุบัน” และ “อนาคต”

Pre-decision VS Post-decision

นอกจาก COSO ยังมี แนวทางของ ISO ๓๑๐๐๐

๓.๓ วิธีการประเมินความเสี่ยง มีขั้นตอนหลัก ๓ ขั้นตอน และตารางประกอบการประเมิน ดังนี้

- ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
- ๒) การประเมินความเสี่ยง
- ๓) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงหน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณา จาก ๒ ปัจจัย คือ ด้านโอกาส และด้านผลกระทบและการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ
- ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสียหายนั้นโดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

### ตัวอย่าง การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

#### ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

##### ๑. ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	วิสัยทัศน์ ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ / วัดผลไม่ได้
๔	วิสัยทัศน์ ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ / วิธีวัดผลที่ยาก เป็นนามธรรม
๓	วิสัยทัศน์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ / มีวิธีวัดผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ระดับปานกลาง
๒	วิสัยทัศน์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ / มีวิธีวัดผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม บางส่วน
๑	วิสัยทัศน์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ / มีวิธีวัดผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ทั้งหมด



๒. ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	แผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ไม่ส่งผลต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ วัดผลไม่ได้เป็นรูปธรรม
๔	แผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ วัดผลได้เป็นรูปธรรมในระดับน้อยมาก
๓	แผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ วัดผลได้เป็นรูปธรรมระดับปานกลาง
๒	แผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ วัดผลได้เป็นรูปธรรมค่อนข้างมาก
๑	แผนงาน โครงการ ที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ วัดผลได้เป็นรูปธรรมทั้งหมด

ด้านการดำเนินงาน (Operation) การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	เบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ากว่าแผน ๔ เดือน
๔	เบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ากว่าแผน ๓ เดือน
๓	เบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ากว่าแผน ๒ เดือน
๒	เบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ากว่าแผน ๑ เดือน
๑	เบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนด





๒. ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	การเบิกจ่ายงบประมาณ น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ ๘๐
๔	การเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ ๘๑ - ๘๕
๓	การเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ ๘๖ - ๙๐
๒	การเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ ๙๑ - ๙๕
๑	การเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ ๙๖ - ๑๐๐

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance

ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป )
๔	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ ๑๐ )
๓	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๕ )
๒	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ ๓ )
๑	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น ( ไม่เกิดขึ้นเลย)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๕ ครั้งต่อปี
๔	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๔ ครั้งต่อปี
๓	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๓ ครั้งต่อปี
๒	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒ ครั้งต่อปี
๑	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี

ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ทางด้านการเงิน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๔	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๓	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๒	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๑	ความเสียหาย..... บาท หรือน้อยกว่า

ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษซึ่งมีความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม
๔	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
๓	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง
๒	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	แทบจะไม่มี

๓. เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

Risk Score					
โอกาสเกิด	ผลกระทบ				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
๑	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

- สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
- สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง
- สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

### ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยง และการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง การระบุประเด็นความเสี่ยงโดยการอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ให้ละเอียดและชัดเจน มากที่สุดว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงาน

การค้นหาความเสี่ยง ค้นหาจาก ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor ) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐานหรือ เป็นการพยากรณ์ล่วงหน้า ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัด จากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายมาปนกับความเสี่ยง เพราะจะทำให้ละเลยการบริหารจัดการความเสี่ยง

การให้คะแนนความเสี่ยงการโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณา จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score) เพื่อนำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามแบบฟอร์มตาราง ที่ ๑

ตารางที่ ๑ การระบุประเด็นความเสี่ยง การให้คะแนนความเสี่ยง และการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ลำดับ ที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง	Risk Score (L x I)		
			Likelihood	Impact	Risk Score

### ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรการ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกัน) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดโอกาสเกิดโดยลำดับ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือก มาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน (ดูคำอธิบายเพิ่มเติม) เพื่อพิจารณา จัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ ตามตารางแบบฟอร์มที่ ๒

ระดับ	คำอธิบาย
	การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน
ดี	การควบคุมมีความ <b>เข้มแข็ง</b> และดำเนินไปได้อย่าง <b>เหมาะสม</b> ซึ่งช่วยให้เกิดความ <b>มั่นใจ</b> ได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยัง <b>ขาดประสิทธิภาพ</b> ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ <b>ควรมีการปรับปรุง</b> เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุม <b>ไม่ได้มาตรฐาน</b> ที่ยอมรับได้เนื่องจาก <b>มีความหยาบและไม่มีประสิทธิภาพ</b> การควบคุมไม่ทำให้ <b>มั่นใจ</b> อย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใหม่หากพบว่ารูปแบบการทุจริตหรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามวงจร PDCA

ตารางที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงด้าน.....		
ชื่อโครงการ/งาน.....		
ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน/ ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
๑.	ขั้นตอนการดำเนินงาน : ประเด็นความเสี่ยง	
๒.	ขั้นตอนการดำเนินงาน : ประเด็นความเสี่ยง	

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

เรื่อง แนวทางการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๑  
สำหรับหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ชื่อหน่วยงาน : ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข

วัน/เดือน/ปี : ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

หัวข้อ: การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดย ฉวีวรรณ นิลวงศ์ สำนักงาน ป.ป.ท.

รายละเอียดข้อมูล (โดยสรุปหรือเอกสารแนบ)

การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดย ฉวีวรรณ นิลวงศ์ สำนักงาน ป.ป.ท.

Link ภายนอก: ไม่มี

หมายเหตุ: .....

.....  
.....

**ผู้รับผิดชอบการให้ข้อมูล**

สุชาภา วรินทร์เวช

(นางสาวสุชาภา วรินทร์เวช)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

วันที่ ๗ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

**ผู้อนุมัติรับรอง**

สุชาภา วรินทร์เวช

(นางสาวสุชาภา วรินทร์เวช)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ (หัวหน้า)

วันที่ ๗ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

**ผู้รับผิดชอบการนำข้อมูลขึ้นเผยแพร่**

พศวีร์ วัชรบุตร

(นายพศวีร์ วัชรบุตร)

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

วันที่ ๗ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔