

**คู่มือ  
การบริหารความเสี่ยง ปี 2553**



**องค์การสวนพฤกษศาสตร์  
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

## สารบัญ

คำนำ	2
นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนพฤกษศาสตร์	3
<b>สถานภาพองค์กร</b>	<b>4</b>
วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร	4
ความสำคัญของสวนพฤกษศาสตร์	5
วิสัยทัศน์	5
พันธกิจ	5
<b>ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง</b>	<b>6</b>
ความเสี่ยง	7
การบริหารความเสี่ยง	7
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	7
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	7
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	8
หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง	9
<b>กระบวนการการบริหารความเสี่ยง</b>	<b>11</b>
การกำหนดวัตถุประสงค์	12
การระบุความเสี่ยง	12
การประเมินความเสี่ยง	14
การจัดการความเสี่ยง	18
การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	19
<b>ภาคผนวก</b>	<b>20</b>
(1) แบบวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง	0
(2) แบบระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆ	1
(3) แบบประเมินความเสี่ยง	2
การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (RISK PROFILE)	3
(4) สรุปรูปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง	4
(5) สรุปรูปการจัดการความเสี่ยง	5
(6) การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง	6
(7) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง	7
(8) สรุปรูปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง	8

## คำนำ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) ได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและประเทศชาติ

ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ อ.ส.พ. ที่ลงนามต่อกระทรวงการคลัง ในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการบริหารความเสี่ยง กอปรกับผู้บริหารของ อ.ส.พ. ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว อ.ส.พ. โดยคณะกรรมการ อ.ส.พ. และผู้อำนวยการ อ.ส.พ. จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง ในการที่จะนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารและการปฏิบัติงานของ อ.ส.พ. บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นหลักประกันที่ อ.ส.พ. จะไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานสามารถกำหนดแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม แก้ไข และติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและนำไปสู่การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรสวนพฤกษศาสตร์

1. ให้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและให้ทุกหน่วยงานนำไปถือปฏิบัติจนเกิดการบูรณาการทุกระดับ
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงาน ทั้งทั้งองค์กร ทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. ให้ทุกหน่วยงานใน อ.ส.พ. รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการชี้แจงและการควบคุมความเสี่ยงมีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกันในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
5. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

## สถานภาพองค์กร

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมหรือประเภทที่ไม่แสวงหากำไร จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พ.ศ. 2535 มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109 ตอนที่ 40 ลงวันที่ 7 เมษายน 2535 เพื่อดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากยังไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการดำเนินงานด้านสวนพฤกษศาสตร์ ทำให้การศึกษา ค้นคว้า วิจัย และรวบรวมข้อมูลทางด้านพรรณพฤกษชาติของประเทศไทยเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันต่อภาวะวิกฤติของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 อ.ส.พ. จึงได้ย้ายไปสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป

## วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร

1. รวบรวมพรรณไม้ต่างๆ เพื่อจัดปลูกให้เป็นหมวดหมู่
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง ข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการพฤกษศาสตร์กับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
3. ขยายพันธุ์ และอนุรักษ์พรรณไม้ของประเทศไทย
4. ศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยทางด้านพฤกษศาสตร์และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืช รวมทั้งส่งเสริมและให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
5. เป็นสถานศึกษาพรรณไม้ในสภาพธรรมชาติ ตลอดจนเป็นสถานที่สำหรับการสันทนการพักผ่อนหย่อนใจ และให้ความรู้โดยเฉพาะทางด้านพฤกษศาสตร์
6. ปลูกฝังและกล่อมเกลาจิตใจ รวมทั้งให้ความรู้แก่เยาวชน ให้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ
7. นำเข้ามาในและส่งออกป็นอกราชอาณาจักรเพื่อจำหน่ายซึ่งของที่เกี่ยวข้องกับกิจการพฤกษศาสตร์
8. ประกอบกิจการพฤกษศาสตร์ รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกับกิจการพฤกษศาสตร์

## ความสำคัญของการสวนพฤกษศาสตร์

จากการที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยมีสวนพฤกษศาสตร์ที่สมบูรณ์แบบแท้จริง เป็นศูนย์รวมพรรณไม้ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพืช อ.ส.พ. จึงเป็นศูนย์ศึกษา ค้นคว้า วิจัย อนุรักษ์ ผลิตบุคลากร และให้บริการด้านพฤกษศาสตร์ของประเทศ เป็นสถานที่เผยแพร่ความสวยงาม และคุณค่าของพรรณไม้ไทย ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนโลก เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน โดยให้ความรู้ควบคู่ไปกับความเพลิดเพลิน รวมทั้งการเป็นต้นแบบของการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ ในด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คุ้มครองและใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน

## วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำทางด้านพฤกษศาสตร์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่มีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์ ศึกษา วิจัย และเผยแพร่ความรู้ ทางด้านพรรณไม้ไทยเพื่อการเรียนรู้ของประชาชน

## พันธกิจ

1. สร้างองค์ความรู้และแหล่งการเรียนรู้
2. เผยแพร่และสร้างมูลค่าเพิ่ม

## ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

จากความสำคัญของการสำรวจพหุศาสตร์ที่มีต่อการพัฒนาประเทศในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คุ่มครองและใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และสร้างความคุ้มค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการ อ.ส.พ. ได้มีมติให้นำเอาระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจและวางแผน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งใช้เพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ลดการสูญเสีย และโอกาสที่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพิ่มความเชื่อมั่นและศรัทธาของสาธารณะ ชุมชน และสังคมต่อการดำเนินงานของ อ.ส.พ.

ความท้าทายที่สำคัญของ อ.ส.พ. คือ การบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ดังนั้น หากมีการนำเอาระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงาน ก็จะทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆได้อย่างมั่นใจว่า ผลกระทบต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกที่มีต่อองค์กร จะได้รับการพิจารณาและควบคุมแก้ไขอย่างเป็นระบบ รวมทั้งจัดการกับปัจจัยเสี่ยงให้ลดน้อยลงหรือหมดไป ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยคณะกรรมการ อ.ส.พ. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้อำนวยการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานสามารถกำหนดแนวทางการกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม แก้ไข และติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและนำไปสู่การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

## ความเสี่ยง (Risk)

เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเชิงลบ สร้างความผิดพลาด ความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาส ซึ่งอาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การกำหนดแนวทาง กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม แก้ไข และติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีระบบและให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

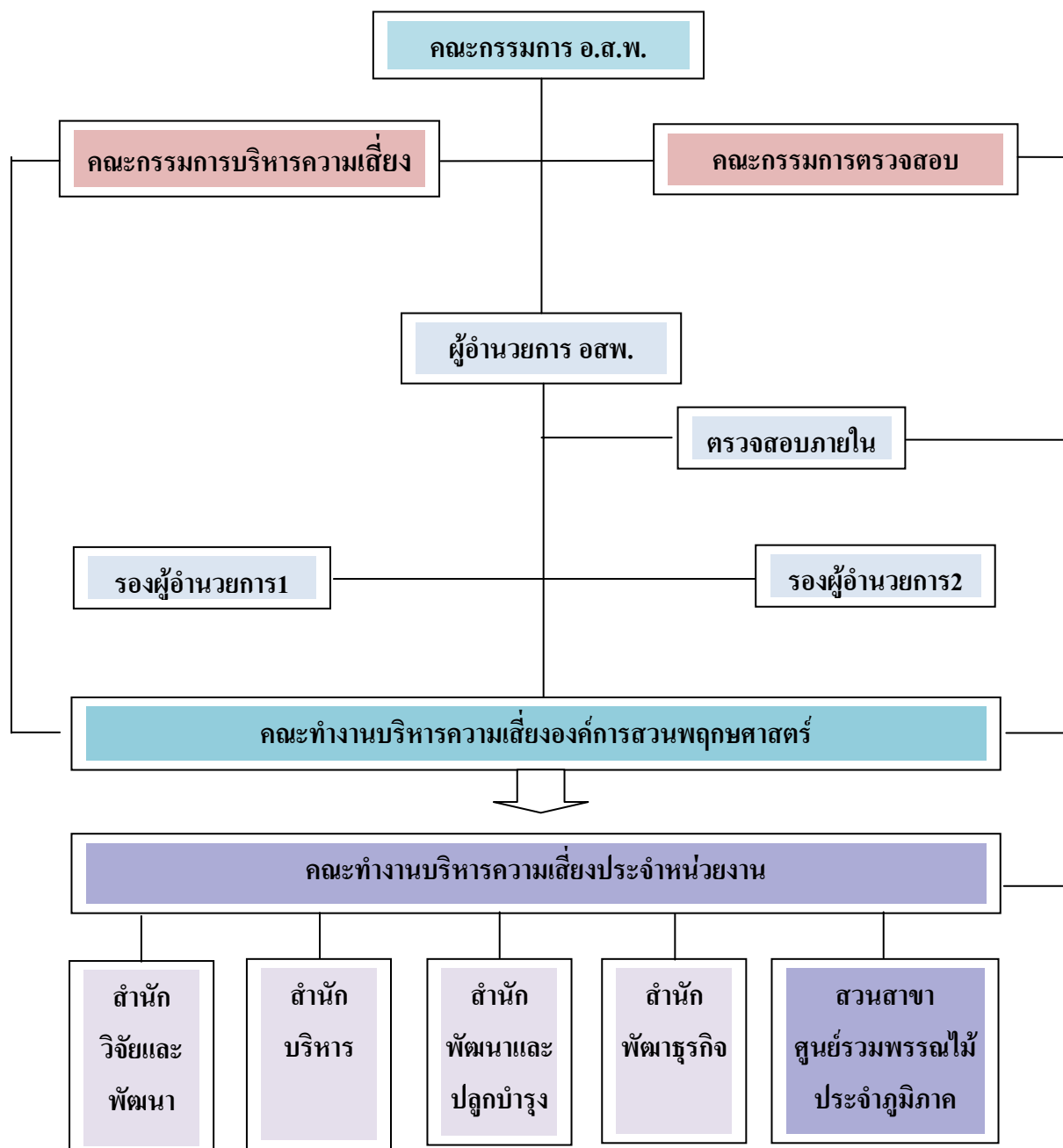
## วัตถุประสงค์ของการบริการความเสี่ยง

1. เพื่อชี้แจงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานของ อสพ.
2. เพื่อให้มีการกำหนดแนวทาง หรือกิจกรรมต่างๆที่จะช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อให้สามารถกำหนดกระบวนการติดตามและประเมินผลของความเสี่ยงและกลไกการควบคุมที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงใด
4. เพื่อรายงานผลการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารองค์กรเป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ

## ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
2. เพิ่มโอกาสและช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้
3. สร้างคุณค่าให้การทำงาน และปกป้องผู้ปฏิบัติงาน
4. พัฒนาผลงานขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เป็นส่วนหนึ่งของระบบธรรมาภิบาลซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

# โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนพฤกษศาสตร์ (ปรับปรุงใหม่)



## อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้าง

### คณะกรรมการ อสพ.

1. ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ อสพ.
2. ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### คณะกรรมการตรวจสอบ

1. ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
2. รับทราบ พิจารณาผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้แก่คณะกรรมการองค์การเพื่ออนุมัติและสอบทานนโยบายทุกสิ้นปีทำการ
2. นำเสนอความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร รวมถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในเพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
4. รับทราบผลการดำเนินงานและให้คำแนะนำกับหน่วยงานหรือคณะทำงานเกี่ยวกับความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

### ผู้อำนวยการ อสพ.

1. ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
2. รับทราบ พิจารณาผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### รองผู้อำนวยการ

1. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานที่รับผิดชอบ

### **ผู้อำนวยการสำนัก**

1. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
2. ส่งเสริมให้พนักงานในแต่ละส่วนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
3. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในระดับกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

### **ฝ่ายตรวจสอบภายใน**

1. ติดตามและสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อสพ.
2. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อสพ.

### **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ของ อสพ.**

1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อทบทวนและนำเสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. จัดวางระบบและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ
4. จัดทำสรุปรายงานผลและประเมินผลเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน**

รวบรวมผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อสพ.

# กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. ระบุความเสี่ยง
3. ประเมินความเสี่ยง
4. จัดการความเสี่ยง
5. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

## 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

1. วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Entity-Level Objectives) โดยปกติจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร อาจใช้เป้าหมายของขององค์กรเป็นตัวกำหนด
2. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะของแต่ละกิจกรรมซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหากว่าหน่วยงานได้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของกิจกรรม/งาน/โครงการไว้แล้ว ก็สามารถนำมาใช้แทนวัตถุประสงค์ได้

## 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาเพื่อให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ซึ่งต้องพิจารณาสาเหตุความเสี่ยงทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรเริ่มต้นด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาด ล้มเหลว เสียหาย หรือเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

### ปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คู่แข่ง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย พฤติกรรมผู้บริโภค/ลูกค้า เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน ความรู้/ความสามารถของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

### ความเสี่ยงระดับองค์กร

1. ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis) นำจุดอ่อนและอุปสรรค มาประกอบการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร
2. ได้มาจากการระบุความเสี่ยงในระดับกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
3. ฐานข้อมูลหรือสถิติด้านความเสียหาย

## ความเสี่ยงระดับกิจกรรม

ค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน จัดทำแผนปฏิบัติการ Action plan เพื่อให้ทราบขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียด ตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุด เพื่อให้กิจกรรม/งาน/โครงการ นั้นๆบรรลุตามเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ตอนวางแผนให้กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนว่าทำเพื่ออะไร ระบุความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจทำให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์

## การแบ่งประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของกระทรวงการคลัง (S-O-F-C)

### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนงานประจำปี เช่น ความเสี่ยงต่อการสูญเสียชื่อเสียงและโอกาสการเป็นสวนพฤษศาสตร์ชั้นนำในภูมิภาค ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน เป็นต้น

### ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงาน โดยรวมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามแผนงานที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงจากการที่พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญลาออก ความเสี่ยงต่อพรมณ์ไม่ตาย สูญหาย และเสียหาย ความเสี่ยงจากความล้มเหลวของระบบ IT ขององค์กรส่งผลให้เกิดความสูญหายของข้อมูล ความเสี่ยงต่อการประสบอันตรายจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าเยี่ยมชม ความเสี่ยงต่อการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ความเสี่ยงต่อการใช้เทคนิคและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมหรือล้าสมัย เป็นต้น

### ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงต่อการบริหารงานทางการเงิน การใช้จ่ายเงิน การสูญเสียรายได้ เช่น ความเสี่ยงจากรายได้จากการดำเนินงาน ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

### ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่

องค์กรได้กำหนดขึ้น เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นผลให้ไม่บรรลุตามแผนกลยุทธ์และข้อตกลงที่จัดทำไว้กับ TRIS ความเสี่ยงต่อการจัดทำและส่งแผนบริหารราชการแผ่นดินและรายงานทางการเงินล่าช้ากว่ากำหนด ความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกระดับและส่วนงาน อ.ส.พ. ได้พิจารณาแบ่งระดับของการระบุความเสี่ยงออกเป็น 2 ระดับ คือ

### 3. การประเมินความเสี่ยง

เมื่อสามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว เพื่อที่จะได้ทราบว่าความเสี่ยงใดต้องรีบดำเนินการแก้ไข ควบคุม มีวิธีใดในการจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ หรือสามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ จึงจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง สามารถพิจารณาได้จาก 2 ปัจจัยหลักคือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ว่ามีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และผลกระทบ (Impact, Consequence) ว่าหากมีเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น องค์กรได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด โดยใช้ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

#### การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

เมื่อทราบวัตถุประสงค์ สามารถระบุความเสี่ยงรวมทั้งปัจจัยและสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรมแล้ว คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยงต้องนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เชิงเหตุและผล เพื่อทบทวนและกำหนดระดับของ โอกาสที่จะเกิด และ ผลกระทบ ที่คาดว่าจะได้รับอย่างเป็นรูปธรรม โดยการใช้วิธีการให้คะแนนดังนี้

#### โอกาสที่จะเกิด

โอกาสที่จะเกิด	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

## ผลกระทบ

ในการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับนั้น ควรต้องพิจารณาครอบคลุมให้ครบทุกด้าน ทั้งทางด้าน การดำเนินงาน บุคลากร องค์กร ทรัพย์สิน/การเงิน ผู้รับบริการ/ลูกค้า หรือสิ่งแวดล้อม

### ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์องค์กร

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ 2-5 วัน	3
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

### ผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	หยุดดำเนินการเป็นเวลา 2 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่นหยุดดำเนินการ 1 เดือน	4
ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน	3
น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	2
น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	1

### ผลกระทบด้านทรัพย์สิน/การเงิน

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
น้อย	มากกว่า 10,000 - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

**ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม**

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรงทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงไม่สามารถกลับคืนสภาพเดิมได้	5
สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมแต่สามารถทำให้กลับสู่สภาพเดิมได้บางส่วนและต้องใช้ระยะเวลานานมาก	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมบางส่วนแต่สามารถทำให้กลับสู่สภาพเดิมได้	3
น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหากมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ	2
น้อยมาก	ไม่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมบริเวณนั้นๆ	1

**ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญขององค์กร	5
สูง	เกิดปัญหาระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	3
น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขไม่ได้	2
น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ	1

## การจัดลำดับความเสี่ยง

### ตารางการประเมินความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	H	E	E	E	E
4	H	H	H	E	E
3	M	M	H	H	E
2	L	M	M	H	H
1	L	L	M	M	H

หลังจากทราบความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นและระดับความรุนแรงเสียหายที่อาจได้รับแล้ว ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มีการกำจัด ป้องกัน ลด แบ่ง โอนย้าย หลีกเลี่ยง หรือควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) และสามารถกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่พิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Risk Assessment Matrix) สามารถกำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็น 4 ระดับ คือ

#### ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme)

ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้อย่างยิ่ง ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### ความเสี่ยงระดับสูง (High)

ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium)

ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เช่น มีการควบคุมเพิ่มเติม หรือโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ

#### ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low)

โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม

#### 4. การจัดการความเสี่ยง

ยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลียง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

โอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย

ควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุมหรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control) การจัดทำแผนฉุกเฉิน

ยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้

#### ที่มาของความเสี่ยง

ที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน	ที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก
1. วัฒนธรรมองค์กร	1. ภัยธรรมชาติ
2. นโยบายการบริหารจัดการ	2. สิ่งแวดล้อม
3. กระบวนการทำงาน	3. คู่แข่ง
4. ความรู้/ความสามารถของบุคลากร	4. เศรษฐกิจ
5. เครื่องมือ อุปกรณ์	5. สังคม
6. ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ	6. การเมือง
7. พนักงาน	7. กฎหมาย
	8. พฤติกรรมผู้บริโภค/ลูกค้า

## การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือระดับปานกลาง (Medium) หรือ ระดับต่ำ (Low) สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยที่แผนบริหารความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบดังนี้

มีวิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงนั้น

กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

## 5. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมและสามารถควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

ความเสี่ยงระดับองค์กร ผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ รายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มายังคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นระยะ

ความเสี่ยงระดับกิจกรรม ผู้บริหารสำนักเป็นผู้ติดตามประเมินผลกิจกรรม/โครงการที่สำนักรับผิดชอบโดยมอบหมายให้ตัวแทนคณะทำงานประจำหน่วยงาน เป็นผู้จัดทำรายงานส่งมายังคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ให้ทำการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอตามข้อตกลงในแต่ละความเสี่ยง

## การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Evaluation)

คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในสิ้นปีงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

## **ภาคผนวก**

(1) แบบวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

เป้าหมายหลักขององค์กร.....				
กระบวนการ (Process)	RISK NO	ความเสี่ยง (RISK)	ปัจจัยเสี่ยง (RF No)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)				
ด้านการดำเนินงาน (Operation)				
ด้านการเงิน (Financial)				
ด้านกฎระเบียบ(Compliance)				





การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (RISK PROFILE)

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	Yellow	Red	Red	Red	Red
4	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red
3	Purple	Purple	Yellow	Yellow	Red
2	Green	Purple	Purple	Yellow	Yellow
1	Green	Green	Purple	Purple	Yellow

ผลกระทบ

โอกาสที่จะเกิด

(4) สรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายหลักขององค์กร .....					
ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการ ความ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่ เหมาะสม
	หลีกเลี่ยง				
	ยอมรับ				
	ควบคุม				
	ถ่ายโอน				
	หลีกเลี่ยง				
	ยอมรับ				
	ควบคุม				
	ถ่ายโอน				
	หลีกเลี่ยง				
	ยอมรับ				
	ควบคุม				
	ถ่ายโอน				
	หลีกเลี่ยง				
	ยอมรับ				
	ควบคุม				
	ถ่ายโอน				







