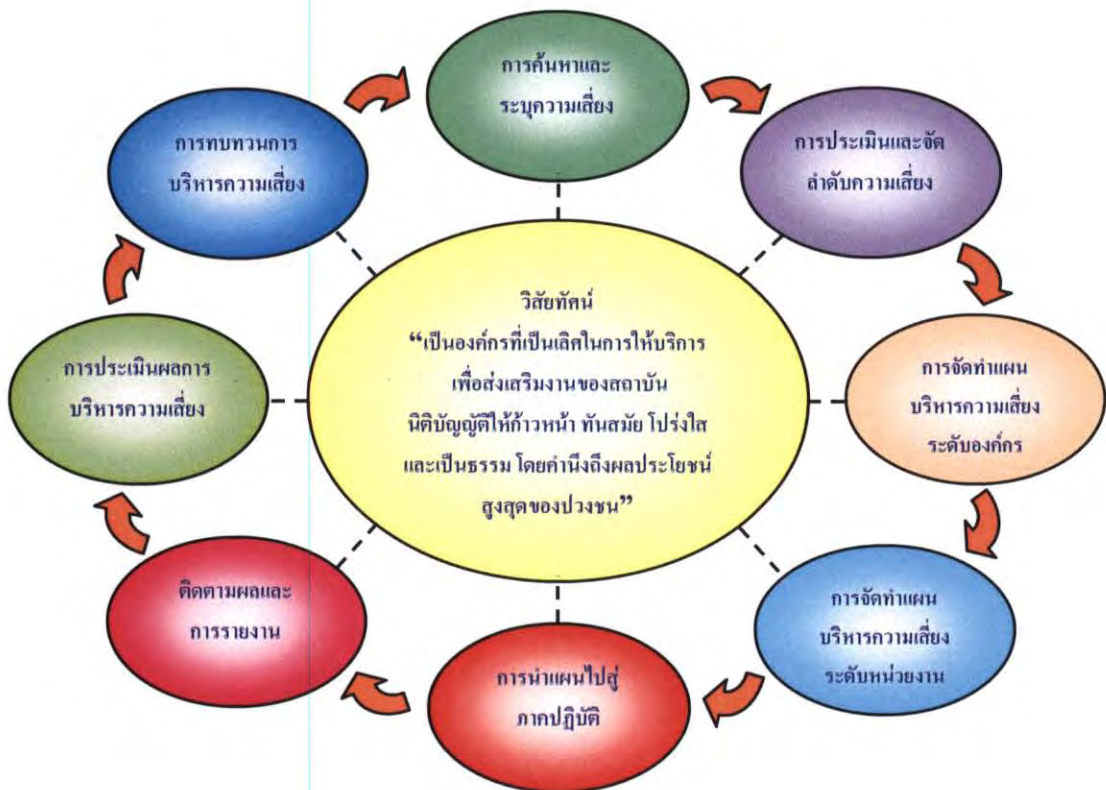




(คู่มือ)

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๕๐



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คำนำ

ตามที่ เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้เห็นชอบและได้มีคำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ ๑๘๕๘/๒๕๔๕ ลงวันที่ ๔ กันยายน พ.ศ.๒๕๔๕ ให้ใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (พ.ศ.๒๕๔๕ – ๒๕๕๐) นั้น

เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีกรอบทิศทางและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ในระดับองค์กรที่ชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง และเป็นกรอบปฏิบัติในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับสำนัก/กลุ่มงานให้มีความสอดคล้อง กับแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (พ.ศ.๒๕๔๕ – ๒๕๕๐) ฉบับนี้ขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ฉบับนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น และสามารถช่วยให้สำนัก/กลุ่มงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสถาบันนิติบัญญัติ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
กันยายน ๒๕๔๕

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	๑
สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง	๑
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	๒
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
คำขวัญการบริหารความเสี่ยง	๓
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๔
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๕
๑. การกำหนดวัตถุประสงค์	๕
๒. การระบุความเสี่ยงและขอบเขตความเสี่ยง	๕
๓. การประเมินความเสี่ยง	๖
๓.๑ การประเมินความเป็นไปได้	
๓.๒ การประเมินผลกระทบ	
๔. การจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๕
๔.๑ แผนภูมิความเสี่ยง	
๔.๒ การจัดระดับความเสี่ยง	
๔.๓ การจัดการความเสี่ยง	
๕. การรายงานผล การติดตามและการประเมินผล	๑๓
การบริหารความเสี่ยง	
บทส่งท้าย	๑๓
ภาคผนวก	
- คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ ๑๔๐๔ / ๒๕๔๕	
ลงวันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๔๕	
- แบบฟอร์มและตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มงาน	

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อในด้านลบที่ไม่ต้องการหรือลดโอกาสที่องค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการวิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้

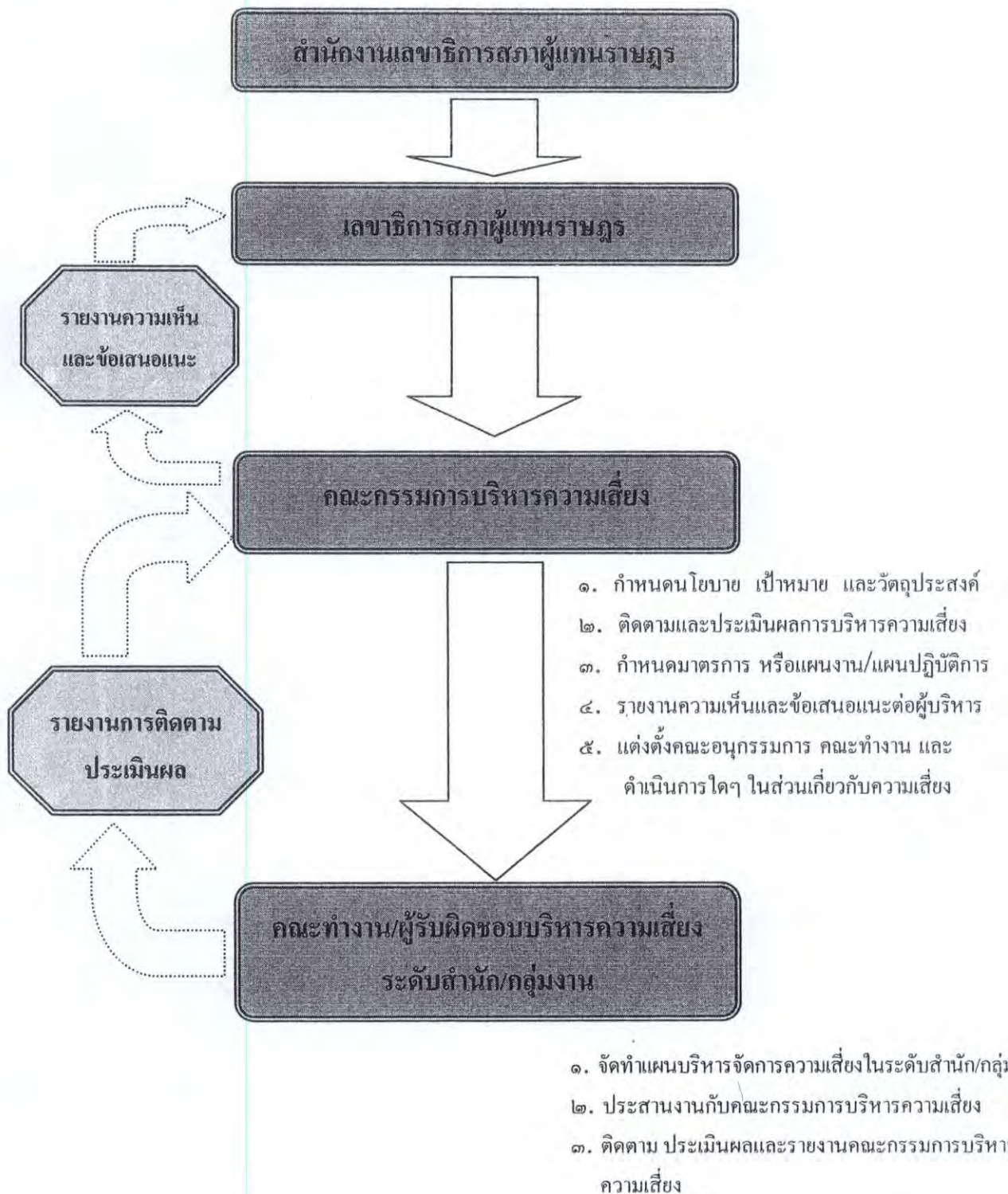
สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลัก ๒ ประการ คือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพและทัศนคติของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติบ่อยครั้ง การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร



นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีกรอบชี้นำทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยความเห็นชอบของเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ไว้ดังนี้

“ เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมวางแผน ควบคุม ตรวจสอบ ป้องกัน ฝ่าระวัง แก้ไขปัญหาอุปสรรค เพื่อลด หลีกเลี่ยง หรือกำจัดความเสี่ยงที่สร้างความสูญเสียและความเสียหายกับองค์กร ควบคู่กับการสร้างโอกาสภายใต้ ความเสี่ยงและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อก้าวไปสู่เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้

คำขวัญการบริหารความเสี่ยง

เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และพร้อมใจกันร่วมมือกันปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงเห็นควร กำหนดคำขวัญในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Awareness) ดังนี้

“พร้อมใจมุ่งมั่นบริหารความเสี่ยง ควบคุมตรวจสอบโปร่งใส เป็นธรรม
ปรับเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส พัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล ”

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไปในทิศทางเดียวกัน
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและดำเนินการจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง
๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๔. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและแผนการบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มงาน
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ระดับขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน โดยจะพิจารณาแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง และการสร้างนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นั้น ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงขององค์กรที่ยอมรับได้ สำหรับในระดับสำนัก/กลุ่มงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้อง หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงหลัก SMART ซึ่งย่อมาจาก

- Specific : ชัดเจน
- Measurable : วัดได้
- Achievable : ปฏิบัติได้
- Reasonable : สมเหตุสมผล
- Time constrained : มีกรอบเวลา

๒. การระบุความเสี่ยงและขอบเขตความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

๒.๑ ความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร (ควบคุมไม่ได้)

เป็นความเสี่ยงภายนอกองค์กรที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบทำให้การดำเนินงานของสำนักงานไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ มีด้วยกัน ๖ ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยงจากปริมาณความต้องการของผู้ใช้บริการ
๒. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

๓. ความเสี่ยงจากการปฏิรูประบบราชการ

๔. ความเสี่ยงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร

๕. ความเสี่ยงจากการแข่งขันและการเปรียบเทียบมาตรฐานการทำงานระหว่าง

ภาครัฐกับเอกชน

๖. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองระหว่างประเทศ

๒.๒ ความเสี่ยงภายในองค์กร (ควบคุมได้)

เป็นความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบทำให้การดำเนินงานของสำนักงานไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ มีด้วยกัน ๔ ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

๑. **ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน มีขอบเขตเพื่อควบคุม ป้องกัน ลดปัญหาอุปสรรค ลดความเสียหาย หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระบบงาน ภาวะผู้นำ การบังคับบัญชา การสั่งการ การมอบหมายงาน การติดตามประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

๒. **ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน มีขอบเขตเพื่อควบคุม ป้องกัน ลดปัญหาอุปสรรค ลดความเสียหาย หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน ระบบการให้บริการ บุคลากร กระบวนการบริหารงานบุคคล อาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ และระบบรักษาความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และเอกสารทางราชการ

๓. **ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน มีขอบเขตเพื่อการควบคุม ป้องกัน ลดปัญหาอุปสรรค ลดความเสียหาย หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารงบประมาณขององค์กรทุกขั้นตอน เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การควบคุม ติดตาม และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารวัสดุ และทรัพย์สินขององค์กร

๔. **ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีขอบเขตเพื่อการควบคุม ป้องกัน ลดปัญหาอุปสรรค ลดความเสียหาย

หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ทั้งระบบ เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การนำเข้าข้อมูล การใช้งาน การให้บริการระบบปฏิบัติการ (Hardware/Software) การควบคุม ป้องกัน การตรวจสอบ และการติดตามประเมินผลทั้งระบบ

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและภายในองค์กรแล้วจะนำรายการความเสี่ยงทั้งหมดมาประเมินถึงโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง พร้อมกับการประเมินผลกระทบ (Impact) ความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

๓.๑ การประเมินความเป็นไปได้ (Likelihood)

เป็นการพิจารณาถึงการประเมินโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงกับองค์กร โดยมีเกณฑ์การจัดระดับแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

โอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม
๑	นาน ๆ ครั้ง (แทบไม่เกิดขึ้นได้เลย)
๒	ไม่บ่อย (อาจเกิดขึ้นได้ทุก ๕ ปี)
๓	ปานกลาง (อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
๔	บ่อย (อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
๕	บ่อยมาก (อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)

๓.๒ การประเมินผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้าของแต่ละสมมุติฐาน ควรอธิบายอย่างชัดเจนว่า เกิดอะไรขึ้น มีอะไรที่เป็นความเสียหาย ระบุขนาดและปริมาณความเสียหาย โดยใช้ข้อมูลจากเหตุการณ์ลักษณะเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วมีการบันทึกไว้ การแก้ปัญหา หรือจากการตัดสินใจ(ประสบการณ์) เป็นต้น โดยมีเกณฑ์การจัดระดับแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ผลกระทบ (Impact)

ระดับผลกระทบ (ความรุนแรง)	คำนิยาม
๑	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ น้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)
๒	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ น้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่น หรือถูกตำหนิ)
๓	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ปานกลาง (เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
๔	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาก (ผู้บริหารถูกตำหนิ หรือถูกร้องเรียน)
๕	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)

ในการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร สามารถแบ่งออกได้ ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ผลกระทบด้านการเงิน เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย และสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลกระทบจากค่าความเสียหายในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

๒. ผลกระทบด้านการดำเนินงานขององค์กร เป็นผลกระทบที่มีความเสียหายกับการดำเนินงานหรือการให้บริการต่อลูกค้าขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้งานหยุดชะงัก ได้แก่ ผลกระทบจากภายนอก นโยบายรัฐบาล และกฎหมาย ผลกระทบการเบิกจ่ายงบประมาณ และผลกระทบการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ เป็นต้น

๓. ผลกระทบด้านชื่อเสียงขององค์กร เป็นความเสียหายต่อชื่อเสียง ไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรง และทางอ้อม ส่งผลต่อภาพพจน์และความเชื่อถือขององค์กร

๔. ผลกระทบด้านความปลอดภัย ส่งผลต่อทรัพย์สินขององค์กร ชีวิตและความปลอดภัยของข้าราชการและลูกจ้างขององค์กร

๕. ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

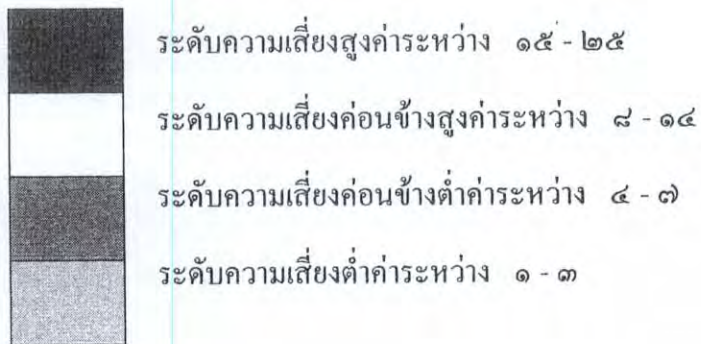
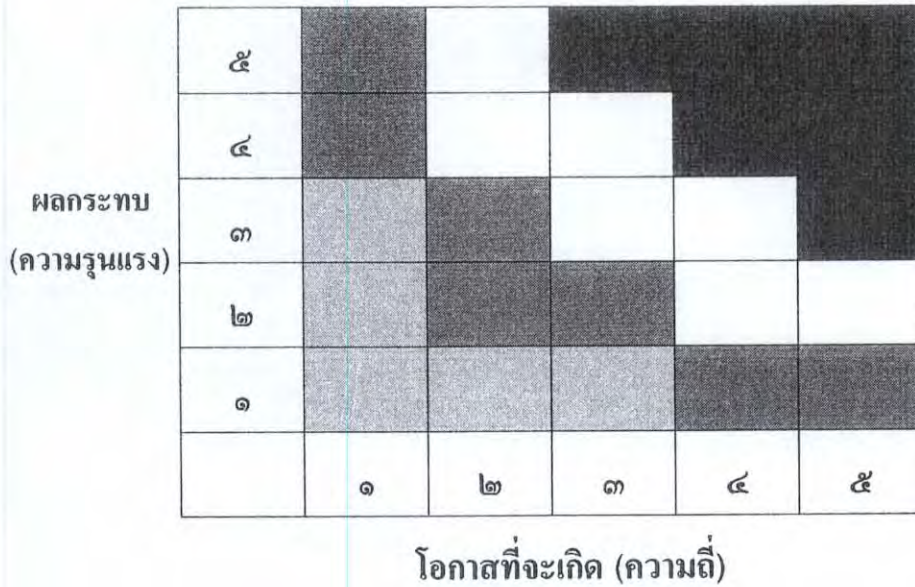
๖. ผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และผลกระทบที่มีต่อประชาชนทั่วไป และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา เป็นต้น

๔. การจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ภายหลังการประเมินความเสี่ยงแล้วต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยนำระดับความเสี่ยงมากำหนดลงในแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ดังนี้

๔.๑ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

เมื่อมีการประเมินโอกาสและผลกระทบแล้ว ก็จัดลำดับความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้



๔.๒ การจัดระดับความเสี่ยง

๑. ระดับความเสี่ยงสูง (โอกาส x ผลกระทบ มากกว่าหรือเท่ากับ ๑๕ - ๒๕) จะต้องมี การกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์ การหลีกเลี่ยงความ เสี่ยง (Terminate) การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) หรือการยอมรับความเสี่ยง (Take) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาที่ชัดเจน

๒. ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง (โอกาส x ผลกระทบ มากกว่าหรือเท่ากับ ๘ - ๑๔) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที ใช้กลยุทธ์ การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Terminate) การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) หรือการยอมรับความเสี่ยง (Take) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาที่ชัดเจน

๓. ระดับความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ (โอกาส x ผลกระทบ มากกว่าหรือเท่ากับ ๔ - ๗) อาจจะ ต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงนั้นหรือไม่ก็ได้

๔. ระดับความเสี่ยงต่ำ (โอกาส x ผลกระทบ มากกว่าหรือเท่ากับ ๑ - ๓) เป็นระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้มาตรการจัดการความเสี่ยง นอกจากจะคำนึงจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละ โชนของ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) แล้ว ยังอาจดูประกอบได้จากการจัดลำดับของระดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้น หรือลำดับแรก จะต้องมีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยทันที

อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบใน การจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใน การจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

๑. สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
๒. สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว
๔. สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน บริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๔.๓ การจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยงอาจเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน ดังต่อไปนี้

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) : การหยุด หรือ เปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์และปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เป็นต้น

๒. การกระจาย/โอนย้ายความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) : การกระจายหรือโอนย้ายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ ที่เป็นความเสี่ยงให้กับผู้อื่น เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

๓. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) : การออกแบบและหาวิธีการควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน และการจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

๔. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) : การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่สามารถยอมรับได้ และเตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

จากนั้น จะคิดแผนจัดการความเสี่ยงที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยแผนจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ปัญหาได้หลายสาเหตุหรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการได้มากกว่า ๑ แผนได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามไม่มีกฎตายตัวว่า ควรจะทำแผนใดบ้าง เพราะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผนมาใช้นั้นควรคำนึงถึงหลักต่างๆ ดังนี้

๑. แผนจัดการความเสี่ยงที่ดี ควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุมหรือป้องกัน ความเสี่ยงอย่างได้ผล

๒. แผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมาหรือทำให้งานหยุดชะงัก

๕. การรายงานผล การติดตามและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ เราจำเป็นต้องติดตามผลหลังดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพดีก็ให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน โดยอาจกำหนดข้อมูลที่ใช้ติดตาม และกำหนดความถี่เพื่อสอบทาน โดย

๑. ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก/กลุ่มงาน ทุกไตรมาส หรือแล้วแต่คณะกรรมการจะเห็นสมควร

๒. รายงานความเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก/กลุ่มงานต่อเลขานุการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณาทุกไตรมาส หรือแล้วแต่คณะกรรมการจะเห็นสมควร

๓. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก/กลุ่มงานเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนในแต่ละปีงบประมาณ หรือแล้วแต่คณะกรรมการจะเห็นสมควร

๔. กำหนดมาตรการหรือแผนงาน / แผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการป้องกัน ควบคุม แก้ไข ลด หลีกเสี่ยง ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้น หลังการติดตามและประเมินผล เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนในแต่ละปีงบประมาณ

บทส่งท้าย

แผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๕๐) เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผลกระทบต่าง ๆ จากภายในและภายนอกที่มีต่อองค์กร จะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น แต่ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องมีการดำเนินการให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ และมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงไปในทิศทางเดียวกัน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๕๐) นี้ จึงเป็นแนวทางการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับสำนัก/กลุ่มงานให้มีการสอดคล้องกันอย่างดี และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสถาบันนิติบัญญัติ ต่อไป

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ที่ ๑๔๑๔ / ๒๕๔๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ด้วยมาตรา ๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดหลักการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กอปรกับนโยบายการบริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประกอบด้วย

- | | |
|---|----------------------------|
| ๑. รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
(นายวัชรินทร์ จอมพลาพต) | ประธานกรรมการ |
| ๒. ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ
(นางบุญรักษา ชมชื่น) | กรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักการคลังและงบประมาณ | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการสำนักรักษาความปลอดภัย | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสถานีวิจัยกระจายเสียง
และวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการสำนักสารสนเทศ | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักการประชุม | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจสอบภายใน | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผน | กรรมการ |
| ๑๒. นายณัฐสิทธิ์ เวียงทอง | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๓. นายภูเกียรติ นวะมะวัฒน์ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๔. นางสาวจีรนนท์ สัจจาสัย | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

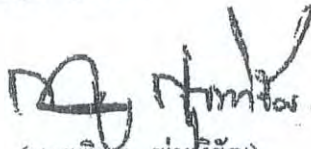
/ให้คณะกรรมการ...

ให้คณะกรรมการฯ ดังกล่าว มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการจัดการความเสี่ยงในระดับสำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
๒. ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
๓. กำหนดมาตรการหรือแผนงาน/แผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยง
ที่อาจเกิดขึ้น
๔. รายงานความเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรต่อผู้บริหารของ
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
๕. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน และเชิญหน่วยงานเพื่อพิจารณาดำเนินการเรื่องใด ๆ
เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวได้ตามที่เห็นสมควรและตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๘


(นายพิฑูร พุ่มทิว) ๒๕๕๘

เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

(ตัวอย่าง)

แบบฟอร์มการยกร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มงาน

(สำนัก / กลุ่มงานสามารถปรับปรุงเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม)

วิสัยทัศน์ (ระดับองค์กร)

พันธกิจระดับสำนัก/กลุ่มงาน (ตามบันทึกข้อตกลง)

เป้าหมายระดับสำนัก/กลุ่มงาน

ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กลุ่มงาน (ให้ระบุตัวชี้วัดระดับสำนัก / กลุ่มงาน ตามบันทึกข้อตกลง)

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (ให้สำนัก/กลุ่มงาน กำหนดตามเกณฑ์ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือปรับปรุงเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานก็ได้)

วัตถุประสงค์และขอบเขตการประเมินความเสี่ยง (ให้สำนัก/กลุ่มงาน พิจารณาวัตถุประสงค์และขอบเขตความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Risk)

ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงระดับสำนัก / กลุ่มงาน

(ให้ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและสร้างความเสี่ยง/ความเสียหายให้กับองค์กรและสำนัก / กลุ่มงาน โดยให้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม พร้อมทั้งให้ระบุระดับโอกาสและระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ
	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม		

การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ มาตรการหรือกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

(ให้สำนัก / กลุ่มงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่มีในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ว่า ได้ดำเนินการอะไรไปบ้าง มีความคืบหน้าหรือผลสำเร็จอย่างไรบ้าง)

แผนปฏิบัติการ มาตรการหรือกิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ

