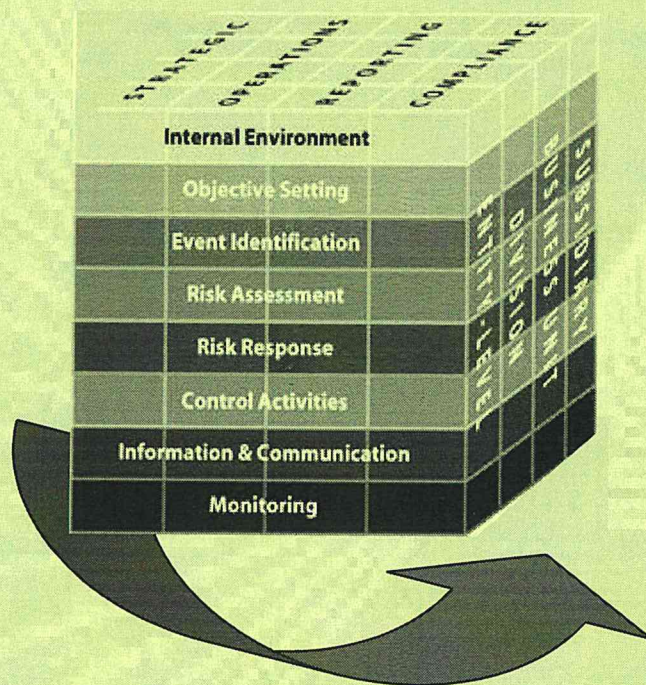


# คู่มือ

## การบริหารความเสี่ยง กองทุนพัฒนาน้ำบาดาล



กองบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล  
กรมทรัพยากรน้ำบาดาล  
มีนาคม ๒๕๖๒



## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้แพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังคงเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย กองทุนพัฒนาน้ำบาดาลเล็งเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาน้ำบาดาล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลฉบับนี้จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหาร และบุคลากรของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลมีแนวทางในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑</b>	
ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน	๑
ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล	๑
วิสัยทัศน์	๑
ภารกิจหลัก	๑
วัตถุประสงค์	๒
แผนภูมิการบริหารระบบงาน	๒
<b>บทที่ ๒</b>	
บทนำ	๓
หลักการและเหตุผล	๓
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๓
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
เป้าหมาย	๔
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ	๕
<b>บทที่ ๓</b>	
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	๗
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๗
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๘
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)	๘
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๙
องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ๘ ประการ	๑๒
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๓
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑๘
ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	๑๙
แผนภาพกระบวนการขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๓
การติดตามและรายงานผล	๒๔
การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๒๔
การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง	๒๕
การจัดทำรายงานและการประเมินบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล	๒๕
แผนภาพการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล	๒๗
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๒๘</b>
แบบฟอร์มตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๙
แบบฟอร์มการประเมินค่าความเสี่ยง	๓๐
แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง	๓๔
แบบฟอร์มตารางวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยง	๓๖
แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	๓๗
แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๓๘

## บทที่ ๑

### ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

#### ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล

เนื่องจากในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี นครปฐม ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สมุทรปราการ และสมุทรสาคร มีการสูบน้ำบาดาลขึ้นมาใช้ในปริมาณที่มากกว่าปริมาณน้ำที่ไหลลงสู่ชั้นน้ำบาดาล ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การทรุดตัวของแผ่นดิน การแพร่กระจายของน้ำเค็มเข้าสู่ชั้นน้ำบาดาล ตลอดจนทำให้ระดับน้ำในชั้นน้ำบาดาลลดลง จึงได้มีการใช้มาตรการทางกฎหมาย โดยได้มีการออกพระราชบัญญัติน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๒๐ เพื่อควบคุมการใช้น้ำบาดาลให้เป็นไปโดยถูกต้องตามหลักวิชาการ และใช้มาตรการทางเศรษฐศาสตร์ โดยกำหนดให้เก็บค่าใช้น้ำบาดาลและค่าอนุรักษ์น้ำบาดาลจากผู้รับใบอนุญาตใช้น้ำบาดาล และจัดตั้งกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล เพื่อนำเงินมาหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์แหล่งน้ำบาดาล

กองทุนพัฒนาน้ำบาดาลจัดตั้งขึ้นในกรมทรัพยากรน้ำบาดาล เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายในการศึกษา วิจัย พัฒนา และอนุรักษ์แหล่งน้ำบาดาลและสิ่งแวดล้อม (มาตรา ๗ จัตวา วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๒๐ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติน้ำบาดาล (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๖)

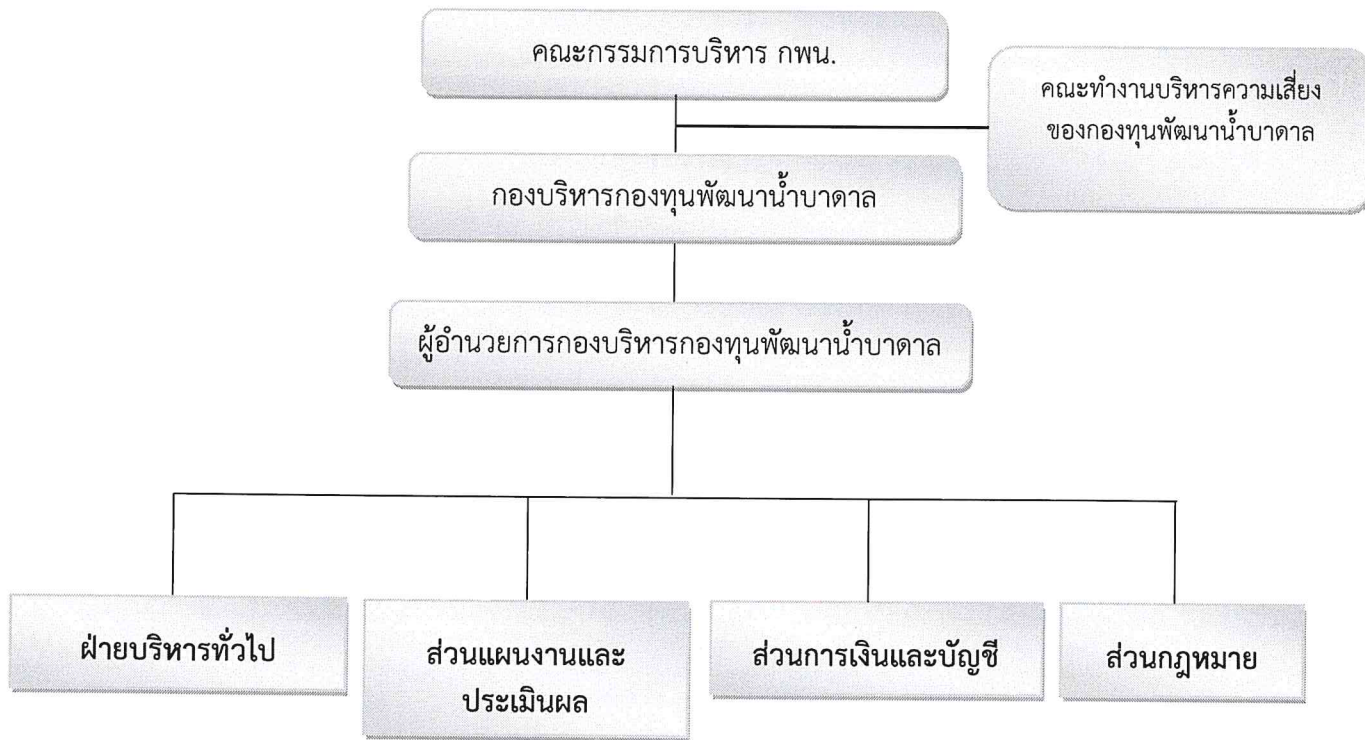
พ.ศ. ๒๕๔๗ กรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งสำนักงานกองทุน ให้ฝ่ายควบคุมกิจการน้ำบาดาลปฏิบัติหน้าที่แทนไปพลางก่อนจนกว่าการจัดตั้งสำนักงานกองทุนจะแล้วเสร็จ ตามประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องหลักเกณฑ์การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจัดหาผลประโยชน์ การจัดการ และจำหน่ายทรัพย์สิน และการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๔๗ ข้อ ๒๑

พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้สำนักควบคุมกิจการน้ำบาดาล มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล รวมทั้งบริหารโครงการต่างๆ ในกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๕๑ ข้อ ๑๐ (จ)

ปัจจุบันกรมทรัพยากรน้ำบาดาลได้ปรับโครงสร้างการบริหารงาน จากเดิมอยู่ภายใต้การบริหารงานของสำนักควบคุมกิจการน้ำบาดาล ได้ปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เป็น “กองบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล” โดยจัดตั้งเป็นกองภายในกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีโครงสร้างภายในประกอบด้วย ๔ ฝ่าย/ส่วน มีกรอบอัตรากำลัง แบ่งออกเป็นข้าราชการ ๖ อัตรา พนักงานราชการ ๑ อัตรา พนักงานกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ๖๑ อัตรา



โครงสร้างการบริหารงานกองบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล



## บทที่ ๒ บทนำ

### หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ป้องกันและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุก ๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลมีหลักการความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงเนื่องมาจากการที่กรมบัญชีกลางและบริษัทที่ปรึกษา ได้กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ซึ่งเกณฑ์การประเมินด้านที่ ๔ ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ กำหนดให้กองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ต้องมีการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยง ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ โดยมีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ตามคำสั่งกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ที่ ๘๕๐/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ ติดตาม กำกับ ดูแล ความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. กำหนดให้กองทุนพัฒนาน้ำบาดาลมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกองทุนฯ
๓. ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
๔. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
๕. จัดทำเอกสาร คู่มือ วิธีปฏิบัติงาน พร้อมควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล



๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล

๖. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล

#### เป้าหมาย

๑. ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ผู้บริหารและบุคลากร สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๔. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๕. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

๖. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

#### ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

### ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

เครื่องมือทางการบริหารที่สร้างความเชื่อมั่น ช่วยป้องกันความเสียหายและลดความผิดพลาดในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ ๘ ประการ ที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี ดังนี้

#### ๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

#### ๒. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมองค์กรประกอบอย่างชัดเจนทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

#### ๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

#### ๔. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

#### ๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมากเพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและคณะกรรมการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา



- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงใหม่

- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสนในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายได้มากที่สุด

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องได้รับความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ ๓

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล

๑. ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๒. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ทำหน้าที่กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล อำนวยความสะดวก เสนอแนะ ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง และทำหน้าที่ระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ต่อผู้บริหาร

๓. ผู้บริหารระดับกอง/ส่วน/ฝ่าย ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๔. บุคลากรในหน่วยงาน ทำหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารระดับสูง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง  
ของ กพน.

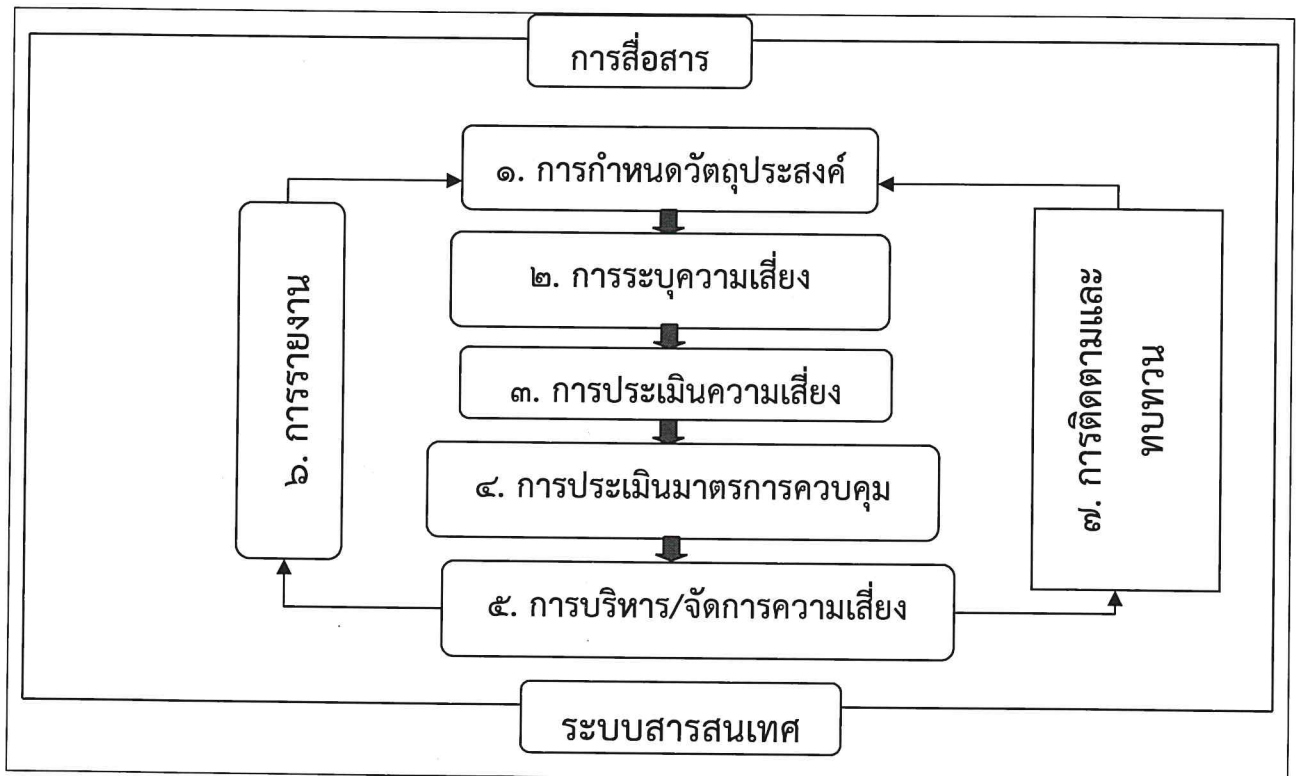
ผู้บริหารระดับกอง/ส่วน/ฝ่าย

บุคลากรในหน่วยงาน



## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร และหรือจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในระบบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้



## แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

### ๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคลากร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

- (๑) กำหนดพันธกิจขององค์กร
- (๒) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
- (๓) กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- (๔) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนแม่บทฯ

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ควรมีลักษณะ ดังนี้

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและภารกิจหลักของงานอยู่แล้ว ก็สามารถนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาใช้แทนวัตถุประสงค์ก็ได้

## ๒. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ก่อน

๒.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

สำหรับความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล นั้น หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่คาดการณ์ว่าหากมีโอกาสเกิดหรือที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการทั้งในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน

ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- การสูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน



- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ
- การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด ฯลฯ

๒.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
- ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- การเปลี่ยนแปลงองค์กร การปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี
- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ฯลฯ

๒.๓ การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึง ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

ปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

- (๑) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น
  - เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย
  - คู่แข่ง
  - เทคโนโลยี
  - ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม
- (๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น
  - กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร
  - วัฒนธรรมองค์กร
  - นโยบายการบริหารและการจัดการ
  - ความรู้/ความสามารถของบุคลากร

- กระบวนการทำงาน
- ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ
- เครื่องมือ/อุปกรณ์

การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมองการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง ๔ ประเภท ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหลัก รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง (Reputation) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง (Economic and Political) ซึ่งความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

(๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น ในกระบวนการหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคนิคการปฏิบัติงาน ทรัพย์สิน บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีการใช้จ่ายงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับทรัพย์สิน (Physical Assets) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นต้น รวมถึง มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้วย

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาที่มา/แหล่งของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบและกฎหมาย

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎและระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กร





องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ มาใช้เป็นแนวทางบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล คือ

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ( Internal Environment )
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ( Objective Setting )
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ ( Event Identification )
4. การประเมินความเสี่ยง ( Risk Assessment )
5. การตอบสนองความเสี่ยง ( Risk Response )
6. กิจกรรมการควบคุม ( Control Activities )
7. สารสนเทศและการสื่อสาร ( Information & Communication )
8. การติดตามผล ( Monitoring )

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยง ให้ความสำคัญสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น

การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

### ๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

#### ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลได้ร่วมกัน

- ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงว่า มีที่มาอย่างไร มีสาเหตุจากอะไร เช่น ความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ นโยบาย ความเสี่ยงด้านการเงิน/กระบวนการทางบัญชี ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น โดยหลักการวิเคราะห์สาเหตุ ทั้งภายในและภายนอก จะมีผลกระทบต่อใคร อย่างไร

- จัดให้มีการสอดคล้อง เชื่อมโยงกับแนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลที่ได้จัดทำแล้ว

- ประเมินค่าความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาส (ความถี่) (Likelihood) และระดับความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) เพื่อหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นดังนั้นในการประเมินความเสี่ยง มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ๒ รายการ คือ

(๑) ระดับของโอกาส (ความถี่) ที่จะเกิดการความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕

(๒) ความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหวต่อประชาชน กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕

ทั้งนี้ แต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ซึ่งองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในการประเมินความเสี่ยงมีตัวอย่าง ดังนี้



ลำดับ	โอกาสจะเกิด	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		เชิงคุณภาพ
		ความถี่ที่เกิดขึ้นเฉลี่ย	เชิงปริมาณ	
๑	สูงมาก	> ๕ ปี/ครั้ง	< ๑๐%	ไม่มีโอกาสเกิด
๒	สูง	๑-๕ ปี/ครั้ง	๑๐-๒๕%	นาน ๆ
๓	ปานกลาง	๖-๑๒ เดือน/ครั้ง	๒๕-๔๙%	เป็นครั้งคราว
๔	น้อย	๑-๖ เดือน/ครั้ง	๕๐-๗๔%	บ่อยๆ
๕	น้อยมาก	< ๑ เดือน/ครั้ง	> ๗๕%	ตลอดเวลา

ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหาย)

ระดับ	ผลกระทบ	เชิงคุณภาพ		ผู้ได้รับผลกระทบ	
		ด้านการดำเนินงานขององค์กร	ด้านการเงิน	องค์กร	หน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๑	น้อยมาก	กระบวนการและการดำเนินงานขององค์กรไม่หยุดชะงักและสามารถดำเนินงานได้ปกติ	ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงานขององค์กร	อาจส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณบ้างเล็กน้อย	ได้รับผลกระทบเล็กน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางต่อกระบวนการและการดำเนินงานขององค์กร	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณบ้างเล็กน้อย	ได้รับผลกระทบเล็กน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ
๔	สูง	กระบวนการสูงส่งผลให้ดำเนินการดำเนินงานได้แต่ล่าช้าปานกลาง แจ้งเตือน	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณได้ แจ้งเตือน	ได้รับการแจ้งเตือน	ไม่ได้รับผลกระทบ
๕	สูงมาก	กระบวนการและการดำเนินงานขององค์กรเกิดผลกระทบบสูงส่งผลให้ดำเนินการดำเนินงานมีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน หรือทบทวนการดำเนินงาน	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณสูงมาก มีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน หรือทบทวนการดำเนินงาน	ได้รับผลกระทบสูง มีการแจ้งเตือน มีแนวทางการแก้ไข	ไม่ได้รับผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	เชิงคุณภาพ			
		มิติเชิงกลยุทธ์	มิติการปฏิบัติงาน	มิติการเงิน	มิติการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ
๑	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าเล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ไม่ส่งผลกระทบต่อวางแผนการเงิน	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๕ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๒	น้อย	อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า และส่งผลในขั้นต้นเสนอคณะอนุกรรมการพิจารณาถึงผลกระทบ ควรมีการประชาสัมพันธ์และชี้แจงแนวทางการหรือขั้นตอน	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินได้ล่าช้าบ้างเล็กน้อย	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๑๕ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า และส่งผลในขั้นต้นเสนอคณะอนุกรรมการพิจารณาถึงผลกระทบ และคณะกรรมาธิการบริหารฯ ควรมีการประชาสัมพันธ์และชี้แจงแนวทางการหรือขั้นตอน	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินได้ล่าช้าปานกลางและไม่แน่นอน	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๓๐ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๔	สูง	มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้ามาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ควรมีการจัดฝึกอบรม	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินได้ล่าช้ามากและไม่แน่นอน	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๕๐ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๕	สูงมาก	ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสิ้นเชิง ควรมีการจัดฝึกอบรมเร่งด่วนพร้อมทั้งหามาตรการแก้ไข	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินหยุดชะงัก	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๗๕ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ



ระดับ	ผลกระทบที่เกิดขึ้น			ผู้ได้รับผลกระทบ		
	ผลกระทบ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	องค์กร	หน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน	ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๑	น้อยมาก	ยอดเบิกจ่ายมากกว่า ๓๓๘,๘๗๙,๐๖๒ บาท	ไม่ส่งผลต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๒	น้อย	ยอดเบิกจ่าย ๒๒๕,๙๑๙,๓๗๕ - ๓๓๘,๘๗๙,๐๖๒ บาท	อาจส่งผลต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณบ้างเล็กน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๓	ปานกลาง	ยอดเบิกจ่าย ๑๓๕,๕๕๑,๖๒๕ - ๒๒๕,๙๑๙,๓๗๕ บาท	ส่งผลต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณล่าช้าได้ แจ่งเดือน	ได้รับผลกระทบ มีแนวทางการแก้ไข	ได้รับผลกระทบปานกลาง	ไม่ได้รับผลกระทบ
๔	สูง	ยอดเบิกจ่าย ๖๗,๗๗๕,๘๑๓ - ๑๓๕,๕๕๑,๖๒๕ บาท	ส่งผลต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณล่าช้ามาก มีมาตรการการแก้ไข	ได้รับผลกระทบปานกลาง มีการแจ้งเตือน พร้อมมาตรการแก้ไข	ได้รับผลกระทบปานกลาง	ไม่ได้รับผลกระทบ
๕	สูงมาก	ยอดเบิกจ่าย ๒๒,๕๙๑,๙๓๗ - ๖๗,๗๗๕,๘๑๓ บาท	ส่งผลต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณสูงมาก มีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน หรือทบทวนการดำเนินงาน	ได้รับผลกระทบสูง ดำเนินการปรับปรุงเร่งด่วน	ได้รับผลกระทบสูง ดำเนินการปรับปรุงเร่งด่วนร่วมกัน	ไม่ได้รับผลกระทบ

**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)**

ผลกระทบ ของ ความเสี่ยง	๕					
	๔			สูง		
	๓		ปานกลาง			
	๒	ต่ำ				
	๑					
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

(๓) **ระดับความเสี่ยง** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

**ระดับของความเสี่ยง** = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

(๑) **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๓ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงองค์กรไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใด ๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อให้ผ่านคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

(๒) **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง ๔-๘ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนด ผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

(๓) **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง ๙-๑๔ คะแนน องค์กรต้องเฝ้าระวัง โดยผู้บริหารให้ความสนใจเฝ้าระวัง และจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และให้ความสำคัญในการดำเนินงานเทียบเท่ากับความเสี่ยงระดับสูงมากเลยทีเดียว

(๔) **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕-๒๕ คะแนน องค์กรต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงทันที โดยมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที มีแผนลดความเสี่ยงพร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และติดตามควบคุมการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยติดตามเป็นรายเดือน และหากความเสี่ยงไม่ลดลงจะทำการประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง

- มีความเสี่ยงสูงมาก
- มีความเสี่ยงสูง
- มีความเสี่ยงปานกลาง
- มีความเสี่ยงต่ำ



**๑.๒.๑ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความความเสี่ยง**

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑.๒.๑.๑ พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๑.๒.๑.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อฝ่ายงานของตนเอง/กองทุนพัฒนาน้ำบาดาล/ถึงกรมทรัพยากรน้ำบาดาล/ถึงองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน/ส่งผลกระทบต่อประชาชน ตามลำดับ ภายใต้หลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**๓.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง**

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความความเสี่ยงต่อองค์กรว่าก่อให้เกิดระดับของความความเสี่ยงในระดับใด

**แนวทางการวิเคราะห์**

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			เป้าหมายที่คาดหวัง			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้			ความรุนแรงหลังการบริหาร		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
๓	๕	๑๕	๒	๕	๑๐	๒	๕	๑๐	๒	๕	๑๐

**๓.๓ การจัดลำดับความเสี่ยง**

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงลำดับ จากระดับสูงมาก สูงปานกลาง ต่ำ โดยค่าความเสี่ยงระดับต่ำ ๑-๓ ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง ๔-๘ คะแนน และค่าความเสี่ยงระดับสูง ๙-๑๔ คะแนน ซึ่งกิจกรรมดำเนินงานที่มีค่าความเสี่ยงระดับต่ำสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ กิจกรรมดำเนินงานที่มีค่าความเสี่ยงระดับปานกลางมีการจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินงานที่มีค่าความเสี่ยงสูงจัดทำแผนลดความเสี่ยง โดยมีการประเมินความเสี่ยงขององค์กรมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงต่อไป

**๔. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อควบคุมโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือควบคุมความเสียหายของผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ



- (๑) ควบคุมโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
- (๒) ควบคุมความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- (๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

### ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

เป็นการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีหลายวิธีมาใช้ และสามารถปรับเปลี่ยน หรือ ผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ ระหว่างค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการ มาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากประสิทธิภาพในการจัดทำมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่า หรือไม่ ทางเลือกสามารถจัดแบ่งได้ ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงในระดับต่ำ ที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูงมาก จนไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ หรือไม่คุ้มค่าสำหรับค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร คือมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย แต่หากองค์กรเลือกทางเลือกนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างเคร่งครัดด้วย

๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการลดความเสี่ยง/ควบคุมความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้ โดยใช้วิธีควบคุมจากภายในองค์กร หรือนักกลยุทธ์ หรือมาตรการ เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือผลกระทบที่อาจเกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดประชุมติดตามงาน เป็นต้น

๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นกรณีที่เป็น ความเสี่ยงที่คาดเดาไม่ถึงหรือป้องกันได้ยากหน่วยงานอาจกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วย แบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/การประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย หรือที่อาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมาจัดการงานบางอย่างแทน เช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นกรณีที่ความเสี่ยงนั้นที่ยอมรับไม่ได้ การจัดการความเสี่ยงไม่อยู่ในเงื่อนไขของการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจรับความเสียหายที่เกิดขึ้น อาจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้หรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

## ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
กิจกรรม/กระบวนการ : (R ๗) กำกับ ควบคุมการดำเนินโครงการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้					
ผลการดำเนินงานของบางโครงการมีความล่าช้ากว่าแผนปฏิบัติการ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้			ลดความเสี่ยง
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยง			
	ควบคุม	-	-	-	
	ลด	๑. ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านติดตามประสานกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละโครงการอย่างใกล้ชิด ๒. มีการลงพื้นที่ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการและประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ๑๓๐,๒๐๐ บาท	โครงการที่ขอรับงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลเป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน	
ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนให้ผู้อื่นได้				



ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

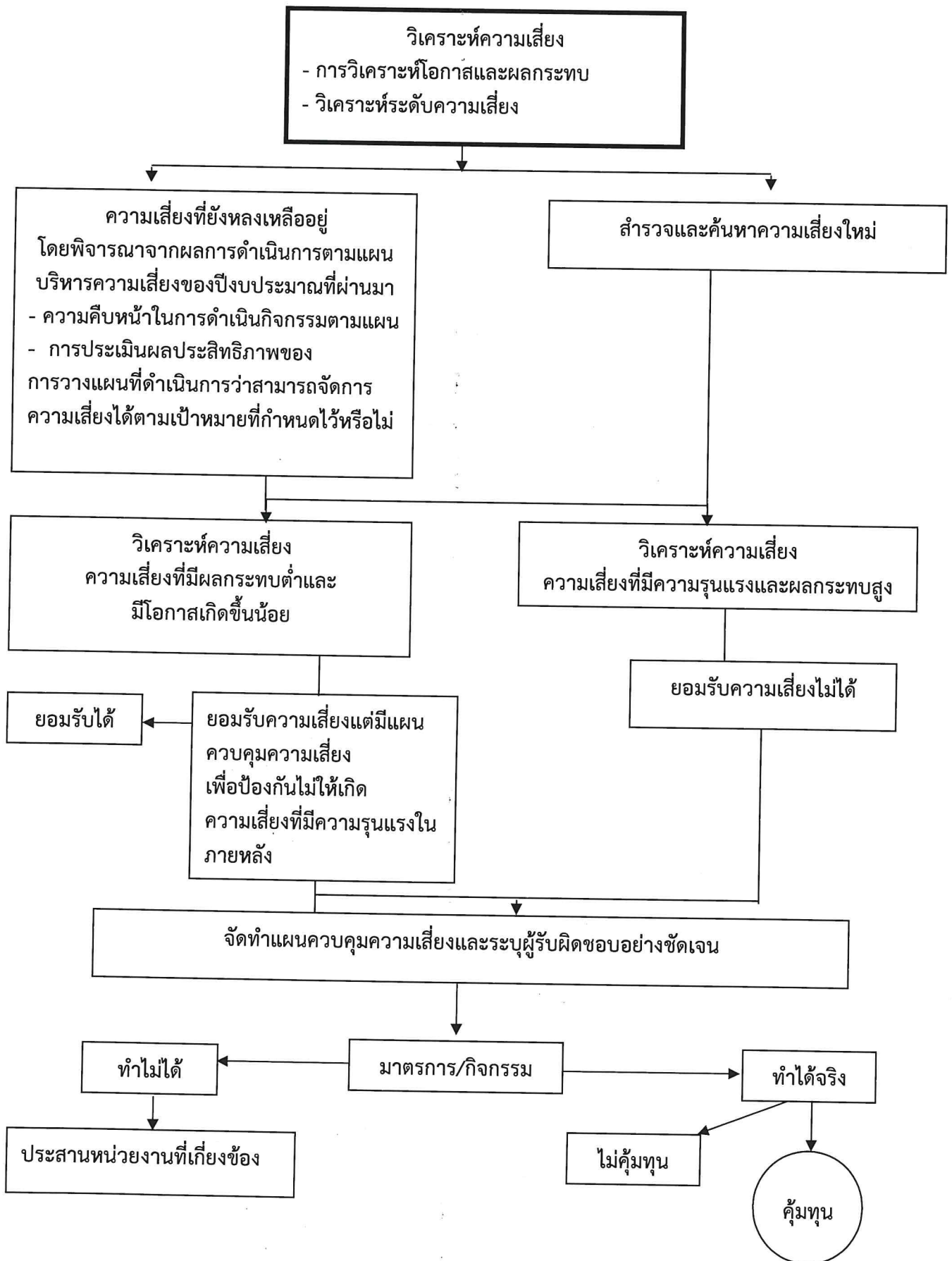
ปัจจัยเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
กิจกรรม/กระบวนการ : (R ๗) กำกับ ควบคุมการดำเนินโครงการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ ผลการดำเนินงานของบางโครงการมีความล่าช้ากว่าแผนปฏิบัติการ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้			
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยง			
	ควบคุม	-	-		
	ลด	๑. ให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านติดตามประสานกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละโครงการอย่างใกล้ชิด ๒. มีการลงพื้นที่ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการและประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ๑๓๓,๒๐๐ บาท	โครงการที่ขอรับงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาผู้นำบาตอลเป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน	ลดความเสี่ยง
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนให้ผู้อื่นได้			

## ตัวอย่างแสดงตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้นำบาตล ประจำปีงบประมาณ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง (๑)	กระบวนการปฏิบัติงาน/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน (๒)	การควบคุมที่มีอยู่ (๓)	การประเมินผล การควบคุม (๔)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่หรือที่ค้นพบใหม่ (๕)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (๖)			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง (๗)	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง (๘)
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	กำกับ ควบคุมการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ (R ๗)	ติดตามและประเมินผล ความก้าวหน้าของโครงการ โดยมีกำหนดระยะเวลาในการรายงานและขึ้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้ ๑. มีการลงพื้นที่เฝ้าติดตามความก้าวหน้าของโครงการและประเมินผล ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการฯ ๒. คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการฯ ๓. คณะกรรมการติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการเงินหมุนเวียน เวียน ทส. ๔. คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาผู้นำบาตล	ผลการดำเนินงานของระบบประเมินผลที่ได้รับจากกองทุนพัฒนาผู้นำบาตล	ผลการดำเนินงานของบางโครงการมีความล่าช้ากว่าแผนการปฏิบัติงาน	๓	๕	๑๕	แผนลดความเสี่ยง	๑. ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านติดตามประสานกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละโครงการอย่างใกล้ชิด ๒. มีการลงพื้นที่เฝ้าติดตามความก้าวหน้าของโครงการและประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง



กระบวนการขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่ระดับความเสี่ยงปานกลาง สูง และสูงมาก นั้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้/ลดลง สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

เมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้วต้องมีการสื่อสารให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมกันดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

#### ๕. ติดตามและการรายงานผล

##### การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน เพื่อนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ได้มาประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานต่อไป

##### รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ส่วนงานที่รับผิดชอบในการติดตามนำผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรครายงานให้ผู้บริหารทราบและพิจารณาสั่งการ โดยรายงานผลระหว่างปฏิบัติงาน เป็นรายไตรมาส หรือรายงานทันทีที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น และรายงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

#### ๖. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

สรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนพัฒนาน้ำบาดาลมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน



## ๗. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยง ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติงาน จึงได้ดำเนินการดังนี้

### ๑. การติดตามผลการดำเนินงาน

ฝ่ายเลขานุการมีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตาม ดังนี้

(๑) ติดตามผลการดำเนินงานในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

(๒) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาส

### ๒. การรายงานผลการดำเนินงาน

ในส่วนของการจัดทำรายงานผล เพื่อเสนอผู้บริหารรับทราบผลการดำเนินงานและพิจารณาสั่งการ โดยนำผลจากการติดตามมาจัดทำรายงาน ๔ ขั้นตอนดังนี้

(๑) จัดทำรายงานผลระหว่างปฏิบัติงานเป็นการรายงานผลที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ประจำเดือนให้ผู้อำนวยการสำนักควบคุมกิจการน้ำบาดาล

(๒) จัดทำรายงานการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรค เสนอผู้บริหารทราบ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ผู้อำนวยการสำนักควบคุมกิจการน้ำบาดาล คณะทำงานบริหารความเสี่ยง อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ตามลำดับ

(๓) รายงานทันทีที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

(๔) สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พร้อมปัญหาและอุปสรรค รายงานผู้บริหารทราบ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ผู้อำนวยการสำนักควบคุมกิจการน้ำบาดาล คณะทำงานบริหารความเสี่ยง อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล กรมบัญชีกลาง ตามลำดับ

### ๓. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

นำผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงมาประเมินการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนพัฒนาน้ำบาดาลมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน โดยการประเมินเป็นรายไตรมาส และประเมินเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

#### แนวทางการประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารและหลังการบริหาร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			เป้าหมายที่คาดหวัง			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้			ความรุนแรงหลังการบริหาร		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
๓	๕	๑๕	๒	๕	๑๐	๑	๓	๓	๒	๕	๑๐

#### ๔. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาน้ำบาดาลมีการทบทวนความเสี่ยงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน และจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี จึงกำหนดแนวทางการประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยงใน ๓ ด้านหลัก คือ

##### (๑) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๗ ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

##### (๒) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากมีการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

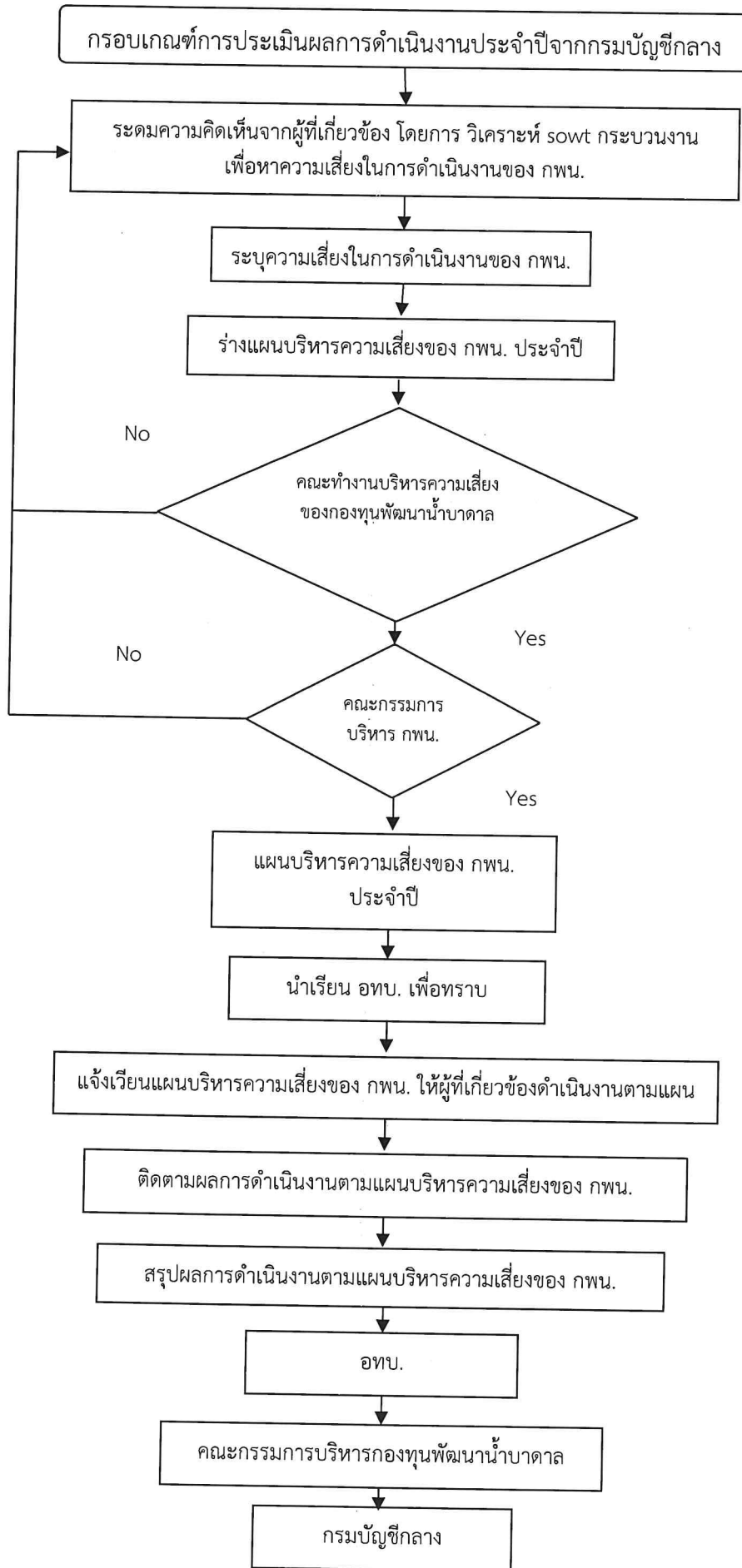
##### (๓) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด

๓.๒ พิจารณาจากผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละของแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด ที่ดำเนินการได้ครบถ้วนถูกต้องตามขั้นตอนที่กำหนด”



แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล



# ภาคผนวก



แบบฟอร์มตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้นำบาคาล ประจำปี

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง (๑)	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน (๒)	การควบคุมที่มีอยู่ (๓)	การประเมินผล (๔)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่หรือที่ค้นพบใหม่ (๕)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (๖)			กลยุทธ์ที่จัดการกับ ความเสี่ยง (๗)	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง (๘)
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		
๑. ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์									
๒. ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน									
๓. ความเสี่ยงด้าน การเงิน									
๔. ความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติตามระเบียบ									

แบบฟอร์มการประเมินค่าความเสี่ยง  
 เป็นการประเมินโอกาส (ความถี่) และระดับความรุนแรงของ  
 ความเสี่ยงด้าน...  
 กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม ด้านของงานที่ประเมิน.....

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ลำดับ	โอกาสจะเกิด	เชิงปริมาณ		เชิงคุณภาพ
		ความถี่ที่เกิดขึ้นเฉลี่ย	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	
๑	สูงมาก	> ๕ ปี/ครั้ง	<๑๐%	ไม่มีโอกาสเกิด
๒	สูง	๑-๕ ปี/ครั้ง	๑๐-๒๕%	นาน ๆ
๓	ปานกลาง	๖-๑๒ เดือน/ครั้ง	๒๕-๔๙%	เป็นครั้งคราว
๔	น้อย	๑-๖ เดือน/ครั้ง	๕๐-๗๔%	บ่อยๆ
๕	น้อยมาก	< ๑ เดือน/ครั้ง	>๗๕%	ตลอดเวลา



## ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหาย)

ระดับ	เชิงคุณภาพ			ผู้ได้รับผลกระทบ		
	ผลกระทบ	ด้านการดำเนินงานขององค์กร	ด้านการเงิน	องค์กร	หน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน	ประชาชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๑	น้อยมาก	กระบวนการและการดำเนินงานขององค์กร ไม่หยุดชะงักและสามารถดำเนินงานได้ปกติ	ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงานขององค์กร	อาจส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณบ้างเล็กน้อย	ได้รับผลกระทบเล็กน้อย	ได้รับผลกระทบเล็กน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางต่อกระบวนการและการดำเนินงานขององค์กรและสามารถดำเนินงานได้แต่ล่าช้าปานกลาง แจ่มเจตือน	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณล่าช้าได้ แจ่มเจตือน	ได้รับผลกระทบ มีการแจ่มเจตือน	ได้รับผลกระทบ มีการแจ่มเจตือน	ได้รับผลกระทบบ้าง
๔	สูง	กระบวนการและการดำเนินงานขององค์กรเกิดผลกระทบสูงส่งผลให้ดำเนินการล่าช้ามาก มีมาตรการแก้ไข	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณล่าช้ามาก มีมาตรการแก้ไข	ได้รับผลกระทบ มีการแจ่มเจตือน มีแนวทางการแก้ไข	ได้รับผลกระทบ มีการแจ่มเจตือน มีแนวทางการแก้ไข	พอใจลดลง
๕	สูงมาก	กระบวนการและการดำเนินงานขององค์กรเกิดผลกระทบสูงมากส่งผลให้การดำเนินงานสูงมาก มีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน หรือทบทวนการดำเนินงาน	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณสูงมาก มีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน หรือทบทวนการดำเนินงาน	ได้รับผลกระทบสูง ดำเนินการปรับปรุงเร่งด่วน	ได้รับผลกระทบสูง ดำเนินการปรับปรุงเร่งด่วนร่วมกัน	ไม่ได้รับผลกระทบสูง ไม่สามารถได้ประโยชน์ได้

ระดับ	ผลกระทบ	เชิงคุณภาพ			
		มิติเชิงกลยุทธ์	มิติการปฏิบัติงาน	มิติการเงิน	มิติการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ
๑	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าเล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ไม่ส่งผลต่อการวางแผนการเงิน	มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๕ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๒	น้อย	อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า และส่งผลในขั้นตอนเสนอคณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการ ความร่วมมือประชาชนสัมพันธ์และชี้แจงแนวทางหรือขั้นตอน	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินได้ล่าช้าบ้างเล็กน้อย	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๑๕ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า และส่งผลในขั้นตอนเสนอคณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการ และคณะกรรมาธิการ ประชาสัมพันธ์และชี้แจงแนวทางหรือขั้นตอน	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินได้ล่าช้าปานกลาง และไม่แน่นอน	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๓๐ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๔	สูง	มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ	ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้ามาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ความร่วมมือการจัดฝึกอบรม	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินได้ล่าช้ามาก และไม่แน่นอน	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๕๐ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ
๕	สูงมาก	ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสิ้นเชิง ความร่วมมือจัดฝึกอบรมเร่งด่วน พร้อมทั้งหามาตรการแก้ไข	ส่งผลทำให้การวางแผนการเงินหยุดชะงัก	หน่วยงานหรือบุคลากรร้อยละ ๗๕ ที่เสนอขอรับงบประมาณสนับสนุนไม่ศึกษาระเบียบ ขั้นตอน และคู่มือการเขียนโครงการ



คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนพัฒนาผ้าผาตาล

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบที่เกิดขึ้น		ผู้ได้รับผลกระทบ		
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	องค์กร	หน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน	ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๑	น้อยมาก	ยอดเบิกจ่ายมากกว่า ๓๓๘,๘๗๙,๐๖๒ บาท	ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๒	น้อย	ยอดเบิกจ่าย ๒๒๕,๙๑๙,๓๗๕ - ๓๓๘,๘๗๙,๐๖๒ บาท	อาจส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณบ้างเล็กน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๓	ปานกลาง	ยอดเบิกจ่าย ๑๓๕,๕๕๑,๖๒๕ - ๒๒๕,๙๑๙,๓๗๕ บาท	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณล่าช้าได้ แจ่งเดือน	ได้รับผลกระทบ มีแนวทางการแก้ไข	ได้รับผลกระทบปานกลาง	ไม่ได้รับผลกระทบ
๔	สูง	ยอดเบิกจ่าย ๖๗,๗๗๕,๘๑๓ - ๑๓๕,๕๕๑,๖๒๕ บาท	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณล่าช้ามาก มีมาตรการแก้ไข	ได้รับผลกระทบปานกลาง มีการแจ้งเตือน พร้อมมาตรการแก้ไข	ได้รับผลกระทบปานกลาง ควรมีการแจ้งเตือน พร้อมมาตรการแก้ไข	ไม่ได้รับผลกระทบ
๕	สูงมาก	ยอดเบิกจ่าย ๒๒,๕๙๑,๙๓๗ - ๖๗,๗๗๕,๘๑๓ บาท	ส่งผลกระทบต่อแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณสูงมาก มีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน หรือทบทวนการดำเนินงาน	ได้รับผลกระทบสูง ดำเนินการปรับปรุงเร่งด่วน	ได้รับผลกระทบสูง ดำเนินการปรับปรุงเร่งด่วนร่วมกัน	ไม่ได้รับผลกระทบ

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risks)

๕									
๔			สูง						
๓				ปานกลาง					
๒					ต่ำ				
๑									
						๑	๒	๓	๔

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- Zone สีแดง ระดับความเสียหายสูง ค่าระหว่าง ๑๕-๒๕ คะแนน
- Zone สีเหลือง ระดับความเสียหายค่อนข้างสูง ค่าระหว่าง ๙-๑๔ คะแนน
- Zone สีเขียว ระดับความเสียหายค่อนข้างต่ำ ค่าระหว่าง ๔-๘ คะแนน
- Zone สีเทา ระดับความเสียหายต่ำ ค่าระหว่าง ๑-๓ คะแนน

การประเมินผลค่าความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = โอกาสเกิด ... X ผลกระทบ ... = ... คะแนน

หมายเหตุ : ๑. ระดับที่องค์กรยอมรับได้ = โอกาสเกิด ... X ผลกระทบ .... = ... คะแนน

๒. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของกองทุน = โอกาสเกิด ... X ผลกระทบ ... = อยู่ในระดับ ... คะแนน

แนวทางการดำเนินการจัดการความเสี่ยง



แบบฟอร์มตารางวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่ เหมาะสม
กิจกรรม/กระบวนการงาน :	หลีกเลี่ยง				
	ยอมรับ				
	ควบคุม				
	ถ่ายโอน				

แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาน้ำบาดาล ประจำปี  
ความเสี่ยงด้าน...

กลยุทธ์ที่ ๑ ...  
 แผนงาน : ...  
 วัตถุประสงค์ ...  
 ผู้รับผิดชอบ ...  
 ผู้ตรวจติดตาม ...  
 ระยะเวลา ...

การดำเนินงานลดความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.		ผลลัพธ์
		๒๕๕๙	๒๕๖๐	
			๒๕๖๑	

โดยมีเกณฑ์วัดผลการทำงานของกลยุทธ์ที่ ... ดังนี้

ลำดับที่	รายละเอียด	เทียบเท่าระดับ
๑		
๒		
๓		
๔		
๕		

ความรุนแรงก่อนการบริหาร		เป้าหมายที่คาดหวัง		ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		ความรุนแรงหลังการบริหาร	
โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ
	ระดับความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง

## แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาไฟฟ้า ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรมด้านของงานที่ประเมิน	ความเสี่ยงที่มีอยู่หรือค้นพบใหม่	การจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยงก่อนการดำเนินการ	ระดับความเสี่ยงหลังการดำเนินการ	ปัญหาและอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์							
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน							
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน							
๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามระเบียบ							