



## การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

(Committee of Sponsoring Organization  
of the Tread Way Commission)

จังหวัดสตูล

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

สำนักงานจังหวัดสตูล

โทร. 0 7471 1055

e-mail : [stpd\\_satun@hotmail.com](mailto:stpd_satun@hotmail.com)

## คำนำ

จังหวัดสตูลได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) และวิเคราะห์ความเสี่ยงครอบคลุมตามหลักทฤษฎีการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้เกณฑ์ PMQA ดังกล่าวยังได้และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และเสนอให้ผู้บริหารให้ความรับทราบ

ในการนี้ จึงได้จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2556 เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง สรุปปัญหา และอุปสรรค และนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามกำหนด เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว

จังหวัดสตูลหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของจังหวัดสตูล จะได้นำผลสรุปจากการบริหารความเสี่ยงในปี 2556 ไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปี 2557 ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์คือการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของจังหวัดสตูลต่อไป

# สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของจังหวัดสตูล	2
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	2
ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง	9
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง	11
ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	13
ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	13
ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	13
ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง	14
ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ	15
ส่วนที่ 3 แบบฟอร์ม	



# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละส่วนราชการมีความเข้าใจ และนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level หรือเกณฑ์ FL) เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ละชั้น ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะทำให้ส่วนราชการสามารถยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

สำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ดังกล่าว ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่สำคัญต้องครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการหรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

### 2. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของจังหวัดสตูล

จังหวัดสตูลได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) และวิเคราะห์ความเสี่ยงครอบคลุมตามหลัก

ธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง สรุปปัญหา และอุปสรรค และนำเสนอผู้บริหารเพื่อรับทราบ ซึ่งจะได้นำผลสรุปจากการบริหารความเสี่ยงในปี 2556 ไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปี 2557 ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์คือการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของจังหวัดสตูลต่อไป

## ส่วนที่ 2

### แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการสำคัญตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ของจังหวัดสตูล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญต้องครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1

#### การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงเป็นการพิจารณาว่าจะมีสิ่งใด เหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย

### 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

จังหวัดกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. บริหารจัดการความเสี่ยงแผนงาน/โครงการที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดให้สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด โดยได้รับงบประมาณและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ
2. พัฒนาการดำเนินงานตามภารกิจของส่วนราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในทุกระดับ โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการนำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ เพื่อลดผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ

### 1.2 การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน / โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จังหวัดสตูลได้รับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการโครงการ / แผนงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 รวมงบประมาณ 125,995,800 บาท จำนวน 13 โครงการ 1 รายการ (ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ วงเงิน 10,000,000 บาท) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วงเงินงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรร (บาท)
<b>รวมงบประมาณ</b>	<b>125,995,800</b>
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่หลากหลายให้ได้มาตรฐานระดับสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	36,444,100
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผลผลิตและสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานรองรับความต้องการทั้งในและต่างประเทศ	3,947,000
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ภายใต้วัฒนธรรมที่หลากหลายชุมชน และประชาชนเข้มแข็งอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข	15,582,850
ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืนภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน	4,158,580
ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบ Logistic เพื่อสนับสนุนการขนส่ง การท่องเที่ยว เกษตรกรรม และการค้าชายแดนฝั่งอันดามัน	55,863,270

การคัดเลือกโครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง จึงคัดเลือกจากโครงการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณ โดยพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

**หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ / แผนงาน เพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงของจังหวัดสตูล**

ปัจจัยพิจารณาคัดเลือก โครงการ / แผนงาน	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1.ภารกิจสอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	สอดคล้องกับกลยุทธ์ประเด็น ยุทธศาสตร์ 1 กลยุทธ์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ มากกว่า 1 กลยุทธ์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์
2.งบประมาณที่ได้รับใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 (b)	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับ 1



การวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกโครงการสำคัญเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่หลากหลายให้ได้มาตรฐานระดับสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม


เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (axb)
1.ชุมชนและผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวมีศักยภาพในการท่องเที่ยวของคนให้ได้มาตรฐานสากลรายการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่หลากหลาย 2.จังหวัดสามารถประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวและสร้างกิจกรรมให้ตรงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.พัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดให้ได้มาตรฐานสากลรวมถึงพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการด้านการท่องเที่ยวให้เพียงพอและปลอดภัยในราคาที่เป็นธรรม 2.พัฒนาชุมชนผู้ประกอบการและบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีความสามารถในการแข่งขัน 3.พัฒนากิจกรรมทางการท่องเที่ยวให้ตรงกับความต้องการของตลาดพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และจัดตลาดการท่องเที่ยว	1.โครงการมหกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัดสตูล	1 , 3 ( 2 )	1,900,000 ( 1 )	2 ( 2 x 1 )
		2.โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว	1 ( 1 )	263,300 ( 1 )	2 ( 2 x 1 )
		3.โครงการเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยว	1 , 3 ( 2 )	4,695,000 ( 1 )	2 ( 2 x 1 )
		4.โครงการพัฒนาคุณภาพการท่องเที่ยว	1 , 2 , 3 ( 3 )	29,585,500 ( 2 )	6 ( 2 x 3 )

ความสำคัญลำดับที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผลผลิตและสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานรองรับความต้องการทั้งในและต่างประเทศ

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้อง กับกลยุทธ์ (a)	งบประมาณ ที่ได้รับ (b)	ความสำคัญ ของโครงการ (axb)
1.ภาคการผลิตสามารถพัฒนาผลผลิตและสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานรองรับความต้องการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะการรองรับผลิตภัณฑ์ฮาลาล	1.วางระบบการพัฒนาภาคการเกษตรกรรมและภาคการผลิตอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2.จัดเตรียมระบบโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตร เช่น แหล่งน้ำ โรงงานปุ๋ยอินทรีย์ชุมชนและอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและรองรับการผลิตผลิตภัณฑ์ฮาลาล 3.สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับจากทุกภาคส่วนต่อผลผลิตและสินค้าเกษตรของจังหวัด 4.ส่งเสริมการเกษตรสถาบันเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง 5.ส่งเสริมการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์และควบคุมป้องกันและกำจัดโรคและศัตรูผลผลิตทางการเกษตรโดยลดการใช้สารเคมี	1.โครงการเพิ่มศักยภาพศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง	5 ( 1 )	3,947,000 ( 1 )	1 ( 1 × 1 )
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                     ความสำคัญลำดับที่ 1                 </div>					

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ภายใต้วัฒนธรรมที่หลากหลายชุมชนและประชาชน  
เข้มแข็งอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้อง กับกลยุทธ์ (a)	งบประมาณ ที่ได้รับ (b)	ความสำคัญ ของโครงการ (axb)
1.ประชาชนมีระดับการศึกษาและมีโอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น 2.ชุมชนเข้มแข็งสังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข	1.ส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาในการพัฒนาความรู้สูงขึ้นโดยพัฒนาระบบสนับสนุนให้เพียงพอสอดคล้องกับความต้องการของตลาด 2.ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งโดยยึดหลักประชาธิปไตยและศาสนาเป็นหลักในการพัฒนาสามารถสืบสานประเพณีวัฒนธรรมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่นไว้ให้เป็นทุนทางสังคมต่อไป 3.เสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินสุขภาพรายได้ที่อยู่อาศัยเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต 4.ส่งเสริมองค์กรภาครัฐและภาคประชาชนให้ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลและเร่งพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 5.ประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อส่งเสริมให้สตูลเป็นเมืองที่สงบ ร่มเย็นเรียบง่ายและมีค่านิยมแห่งการเรียนรู้	1.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหาเสพติด	3 , 5 ( 1 )	6,925,400 ( 1 )	1 ( 1 x 1 )
		2.โครงการจัดหาทุนสถาบันเพื่อเสริมสร้างสมานฉันท์	5 ( 1 )	1,500,000 ( 1 )	1 ( 1 x 1 )
		3.โครงการริเริ่มสร้างความเข้มแข็งจังหวัดเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	4 ( 1 )	165,000 ( 1 )	1 ( 1 x 1 )
		4.โครงการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ภายในเทศบาลตำบลเกาะสาหร่ายอำเภอเมืองสตูล	3 ( 1 )	6,992,450 ( 1 )	1 ( 1 x 1 )
 <p>ความสำคัญลำดับที่ 1</p>					

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืนภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (axb)
1.ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการบริหารจัดการให้มีความยั่งยืนโดยชุมชนจนเกิดความหวงแหนของชุมชนในการร่วมอนุรักษ์ ปกป้องปราบปราม ฟื้นฟูให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเกิดความสมบูรณ์มีความสมดุลต่อระบบนิเวศ เศรษฐกิจและไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ	1.ส่งเสริมการร่วมมือของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ 2.เพิ่มศักยภาพชุมชนในการร่วมรักษาอนุรักษ์ ปกป้องปราบปราม ฟื้นฟูให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเกิดความสมบูรณ์มีความสมดุลต่อระบบนิเวศและไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ 3.พัฒนาระบบในการตรวจสอบและเฝ้าระวังการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งฝีมือมนุษย์และภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย	1.โครงการสร้างความสมบูรณ์ทรัพยากรสัตว์น้ำ	2 ( 1 )	2,508,800 ( 1 )	1 ( 1 x 1 )
		2.โครงการก่อสร้างเขื่อนหินทิ้งป้องกันตลิ่ง	1 ( 1 )	1,649,780 ( 1 )	1 ( 1 x 1 )

ความสำคัญลำดับที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบ Logistic เพื่อสนับสนุนการขนส่ง การท่องเที่ยว เกษตรกรรม และ การค้าชายแดนฝั่งอันดามัน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (axb)
1.เพิ่มประสิทธิภาพโครงข่ายการคมนาคมขนส่งและระบบสนับสนุนอื่น ๆ ในพื้นที่ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศและสนับสนุนการเป็นประตูการค้าชายแดนรวมทั้งดึงดูดการลงทุนมาสู่พื้นที่	1.เร่งรัด สนับสนุนสร้างความเข้าใจกับชุมชนเพื่อร่วมในการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมขนส่งที่เหมาะสมในการขนส่งและกระจายสินค้าไปยังจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดใกล้เคียงได้รวมถึงประเทศมาเลเซีย โดยสะดวก รวดเร็ว และประหยัด 2.พัฒนาโครงข่ายบริการพื้นฐานบริเวณเขตเศรษฐกิจชายแดนให้ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการ 3.พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมศักยภาพด้าน Logistic ของจังหวัด	1.โครงการพัฒนาเส้นทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว	1 , 2 ( 2 )	45,000,000 ( 3 )	6 ( 2 x 3 )
		2.โครงการพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวอำเภอมะนัง	1 , 2 ( 1 )	10,863,270 ( 1 )	4 ( 2 x 2 )

ความสำคัญลำดับที่ 1

## ขั้นตอนที่ 2

### การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

#### • ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

#### • ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

#### • ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

#### • ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม

4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ

4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)

#### องค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1. หลักประสิทธิผล ( Effectiveness ) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกรมอื่นหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ชี้นำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ ( Efficiency ) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มี การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการมีส่วนร่วม ( Participation ) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็น ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วม กระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4. หลักความโปร่งใส ( Transparency ) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อ มีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุก ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

5. หลักการตอบสนอง ( Responsiveness ) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของ ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6. หลักภาระรับผิดชอบ ( Accountability ) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของ สาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7. หลักนิติธรรม ( Rule of Law ) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการ บริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. หลักการกระจายอำนาจ ( Decentralization ) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในทรัพยากร และภารกิจจากกรมการศาสนา ส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของจังหวัดทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9. หลักความเสมอภาค ( Equity ) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

### ขั้นตอนที่ 3

#### การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

#### 3.1 เกณฑ์ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)

กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก (มากกว่า 80%)
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ (61 - 80%)
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง (41 - 60%)
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง (21 - 40%)
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย (ไม่เกิน 20%)

#### 3.2 เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)



กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ความรุนแรงของผลกระทบเพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยเสี่ยงไว้ 5 ประเภท 5 ระดับ โดยมีประเด็นที่พิจารณา ดังนี้

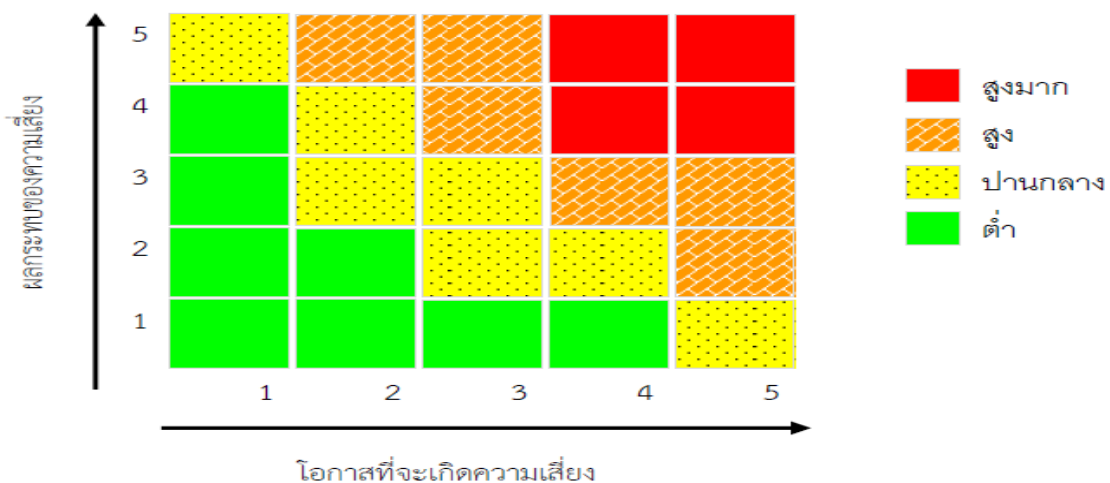
- Impact 1** มูลค่าความเสียหายที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้
- Impact 2** ความพึงพอใจของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- Impact 3** ความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร
- Impact 4** ความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (จำนวนผู้ร้องเรียนต่อระยะเวลาโครงการ)
- Impact 5** ความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (กระบวนการ)

### 3.3 เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าระดับความเสี่ยง

พิจารณาจากผลกระทบความเสียหาย (Impact Score) และโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น (Likelihood Score) โดยเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงจะกำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วองค์กร โดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อใช้ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน สำหรับค่าระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าระดับความเสี่ยง} &= \text{ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้น} \\ &= \text{Likelihood (L)} \times \text{Impact (I)} \end{aligned}$$

#### ตารางระดับของความเสี่ยง ( Degree of Risk)



#### แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

**การจัดลำดับความเสี่ยง** เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)** ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

- (1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว (■)
- (2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■)
- (3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม (■)
- (4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■)

#### ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

**4.1 การยอมรับ (Take, Accept)** หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

**4.2 การลด/ควบคุม (Reduction)** หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**4.3 การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเสี่ยง (Avoid)** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

**4.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share)** คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัท ภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

#### ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หลังจากได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องดำเนินการมาตรการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสามารถปฏิบัติได้จริง

## 5.1 การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

1. การกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับนั้น ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีมาตรการหรือแผนปฏิบัติการดังกล่าว เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับจากมาตรการหรือแผนปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงนั้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ โดยมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ

- 1.1 เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ
- 1.2 เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 1.3 เพื่อเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นในรูปแบบที่องค์กร

หรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

## 5.2 การประเมินผลมาตรการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้ดำเนินการตามมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวแล้วนั้น ผู้ประเมินจะต้องประเมินผลการดำเนินการเพื่อทบทวนว่ามาตรการดังกล่าว มีความเพียงพอที่จะสามารถควบคุมหรือจัดการลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้หรือไม่ และยังมีความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังการควบคุมอีกเท่าไรที่จะต้องนำมาบริหารความเสี่ยง โดยสามารถประเมินผลของมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่ควบคุมนั้น ดังตารางต่อไปนี้

ผลการควบคุมที่มีในปัจจุบัน	คำอธิบาย
ดี	การควบคุมในปัจจุบันเพียงพอแล้ว สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงได้
ปานกลาง	การควบคุมในปัจจุบันส่วนใหญ่สามารถป้องกันได้ โดยยังมีบางจุดที่ยังไม่สามารถป้องกันได้
ไม่ดี	การควบคุมในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ยังคงมีโอกาสดังกล่าวที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา

### ขั้นตอนที่ 6

#### ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

การสื่อสารและช่องทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและช่วยป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ลงได้ การสื่อสารให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบ จะต้องมีการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการ คือ ข้อมูลกระบวนการปฏิบัติงาน ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ประเมินฯ / คณะทำงานสามารถนำมาประเมินความเสี่ยงและหามาตรการ/แนวทางในการควบคุมความเสี่ยงต่อไป ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารในช่องทางที่หลากหลาย เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จดหมายเวียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร (KM) เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง รวมถึงสามารถนำข้อมูลข่าวสารนั้นใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

เพื่อเกิดการผลักดันในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จังหวัดจึงกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทาง / ช่องทาง ดังนี้

- เมื่อคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้ร่วมมือจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจังหวัด

สตูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 แล้วเสร็จ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ จะแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของจังหวัด ให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบ

- นำแผนบริหารความเสี่ยง Website จังหวัด [www.satun.go.th](http://www.satun.go.th) เพื่อให้ผู้บริหารตลอดจนหน่วยงานบุคลากรทุกระดับได้รับทราบ และร่วมกันดำเนินการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง
- การประชุมชี้แจง
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง รวมถึงสามารถนำข้อมูลข่าวสารนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

### ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

การกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่กำหนดไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริงสามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนมีการรายงานผลตามกำหนดเวลา

จังหวัดกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงาน มีหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงและทบทวนการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตาม และเพื่อประเมินคุณภาพ / ความเหมาะสมเชิงวิธีจัดการความเสี่ยงว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คณะทำงานฯ มีหน้าที่

- การประเมินความเสี่ยงและทบทวนการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในกรณีที่ยังไม่มี การควบคุมหรือมีการควบคุมแล้ว แต่ยังไม่เพียงพอที่จะลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับยอมรับได้ คณะทำงานจะต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
- สอบทานวิธีบริหารจัดการความเสี่ยง ว่าวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน

โดยติดตามและรายงานผลให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ (กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัด) เป็นระยะ ดังนี้

#### 7.1 การติดตามและรายงานเป็นรายครึ่ง

สำหรับปี 2556 เกณฑ์ SP7 กำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงไว้อย่างน้อย 2 ไตรมาส (ไม่รวมสรุปประเมินผล ณ สิ้นปีงบประมาณ) จังหวัดจึงกำหนดให้หน่วยงานรายงานผล ตามระยะเวลา ดังนี้

ครั้งที่ 1 ข้อมูลรอบ 9 เดือน รายงานภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2556

ครั้งที่ 2 ข้อมูลรอบ 12 เดือน รายงานภายในวันที่ 25 กันยายน 2556

#### 7.2 การติดตามในระหว่างปฏิบัติงาน

หากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้นระหว่างดำเนินการ ให้รายงานกรณีเกิดความเสี่ยงที่พบใหม่โดยจัดทำรายงานตามแบบรายงานผล A6 และ B6 ทันทีเมื่อพบความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

#### 7.3 การประมวลข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ (กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัด)  
ประมวลข้อมูลผลการดำเนินงานในภาพรวมเสนอคณะกรรมการ / คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการ  
บริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดสตูล ปี 2556 เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

\*\*\*\*\*

