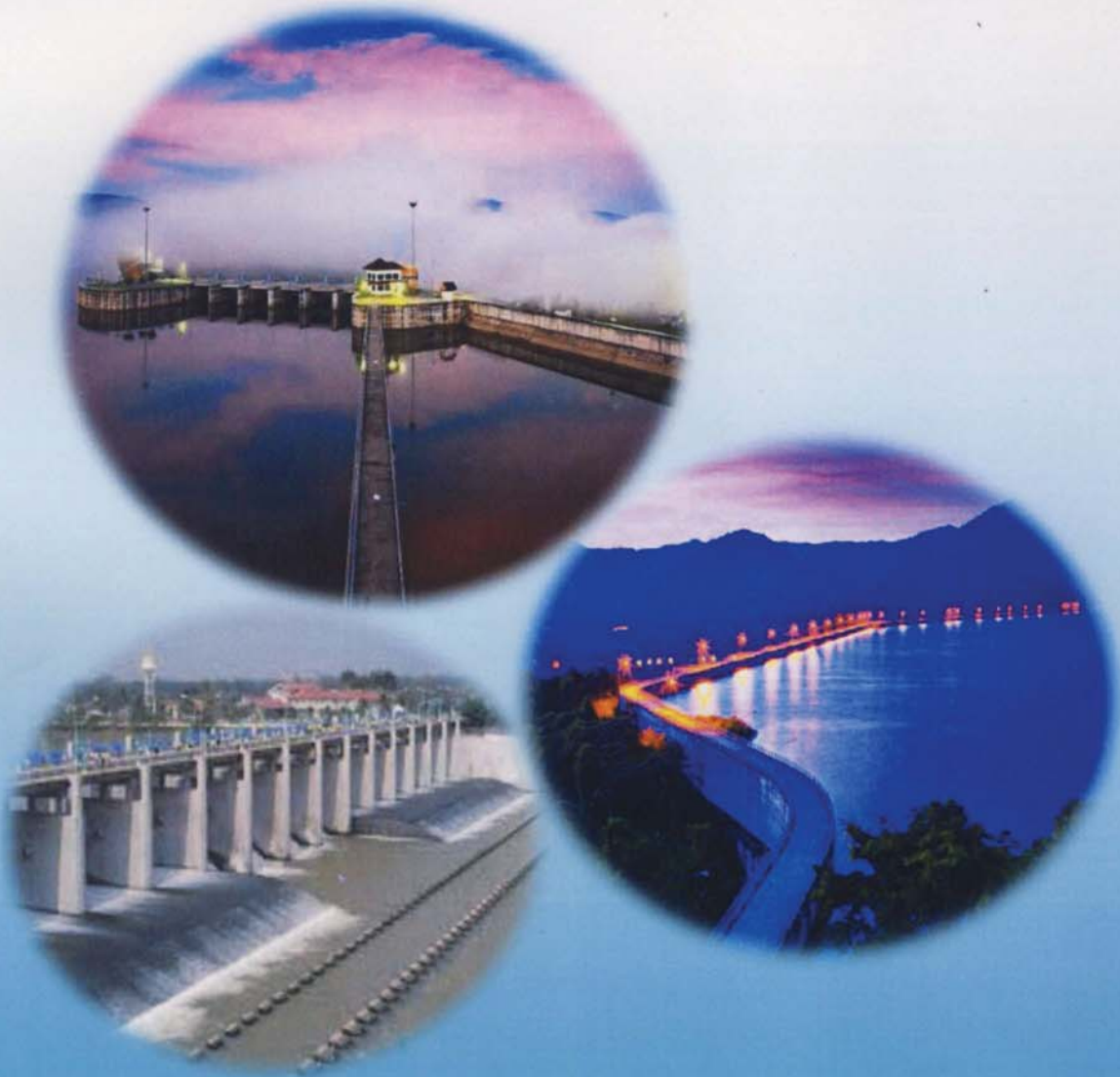




คู่มือบริหารความเสี่ยง เงินลงทุนเหวี่ยงเพื่อการชลประทาน



ส่วนเงินลงทุนเหวี่ยงเพื่อการชลประทาน
กองแผนงาน กรมชลประทาน

คำนำ

ด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๕๘ เพื่อให้การบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดความเสียหาย ทำให้การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานจะต้องบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด

และในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานตามตัวชี้วัดที่ ๔.๒ กำหนดให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน จะต้องจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

คณะทำงาน

กรกฎาคม ๒๕๕๘

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	๓
๑.๓ นิยามความเสี่ยง	๓
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๔
๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน	๖
บทที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน	
๓.๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๘
๓.๒ การระบุความเสี่ยง	๙
๓.๓ การประเมินความเสี่ยง	๑๑
๓.๔ วิธีการจัดการความเสี่ยง	๑๕
๓.๕ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑๖
๓.๖ ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง	๑๗
๓.๗ การติดตามและประเมินผล	๑๗
การสรุปบทเรียน	๑๘
ภาคผนวก	
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ได้มีแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน และได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานกับกระทรวงการคลัง ตั้งแต่ปี ๒๕๔๘ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนตัวชี้วัดที่ ๔.๒ เรื่อง การบริหารความเสี่ยง ซึ่งตัวชี้วัดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกำหนดให้องค์กรมีการจัดการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับระบบบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการน้ำ ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานมียุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่สนับสนุนภารกิจกรมชลประทานในการบริหารจัดการน้ำและด้านอื่นๆ ในการปฏิบัติงานก็จะมี ความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค การสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวอุปสรรคที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ ความเสี่ยงอาจส่งผลให้เกิดเฉพาะผลที่ติดตามมาทั้งทางบวกและทางลบ ความเสี่ยงจะก่อให้เกิดโอกาสนำไปสู่นวัตกรรมได้ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการเชิงระบบเพื่อระบุประเมินควบคุม ความเสี่ยงต่างๆที่มีผลกระทบต่อการบริหาร อุปสรรค ความไม่แน่นอน และโอกาสที่จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ เวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิค ผู้บริหารจึงต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ปัญหาขององค์กร ลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิสัยทัศน์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน

“บริหารเงินทุน สร้างสมดุลการบริหารจัดการน้ำ เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ”

พันธกิจ

บริหารจัดการทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดเก็บค่าชลประทานในการใช้น้ำเพื่อกิจการโรงงาน การประปา การอุตสาหกรรม หรือกิจการอื่น ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดตามศักยภาพของแหล่งน้ำ และรักษาสมดุลในการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

เพื่อดำเนินการในการกัก เก็บ รักษา ควบคุม ส่ง ระบายหรือแบ่งน้ำเพื่อเกษตรกรรม การพลังงาน การสาธารณสุข การอุตสาหกรรม และการป้องกันความเสียหายแก่การเพาะปลูก อันเกิดจากน้ำ รวมตลอดถึงการซ่อมเสริมผนัง คันกันน้ำ อาคารชลประทาน และการขุดลอกทางน้ำชลประทาน

ประเด็นยุทธศาสตร์

๑. การบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้มีความมั่นคง
๒. การจัดเก็บค่าชลประทานอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน

๑. เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานมีความมั่นคง

ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒. ผู้ใช้น้ำชลประทานและชุมชนใกล้เคียงมีความพึงพอใจ

ด้านผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ

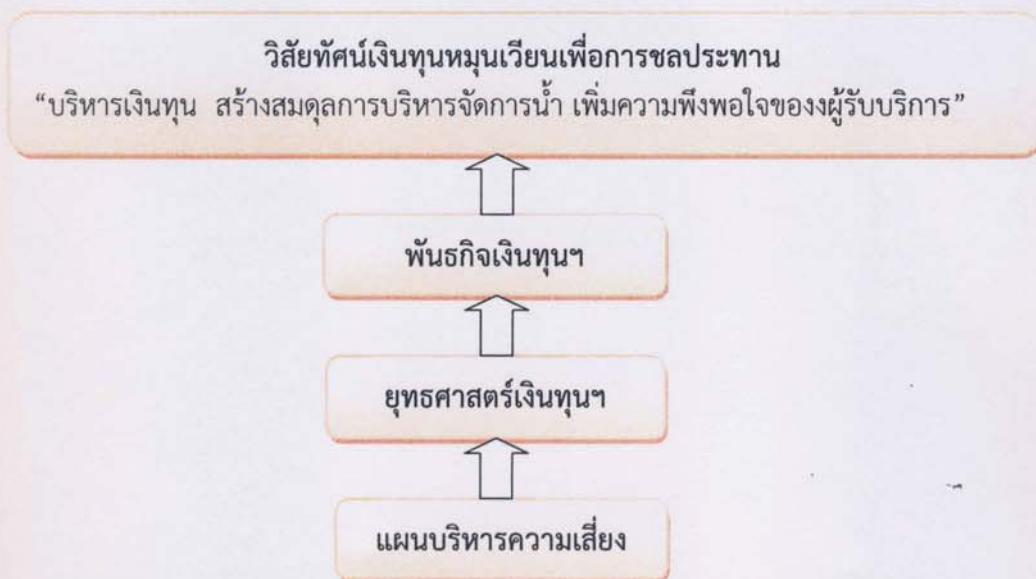
๓. การจัดเก็บค่าชลประทานมีประสิทธิภาพ
๔. กระบวนการประกาศทางน้ำชลประทาน และอนุญาตการใช้น้ำมีประสิทธิภาพ
๕. ระบบสนับสนุนการพัฒนาและบริหารจัดการน้ำมีประสิทธิภาพ
๖. การประชาสัมพันธ์มีความทั่วถึงและต่อเนื่อง

ด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน

๗. ระบบบริหารเงินทุนมีประสิทธิภาพ
๘. บุคลากรมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
๙. อุปกรณ์ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลมีความเหมาะสมสนับสนุนเงินทุน

หมุนเวียน

๑๐. กฎระเบียบเงินทุนหมุนเวียน เหมาะสมและทันสมัย



แผนภูมิที่ ๑ แสดงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กับแผนบริหารความเสี่ยง

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
๒. เพื่อกำหนดมาตรการ กิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๓. เพื่อให้บุคลากรในสถาบันได้รับรู้ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
๔. เพื่อให้ผลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้
๕. เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๑.๓ นิยามความเสี่ยง

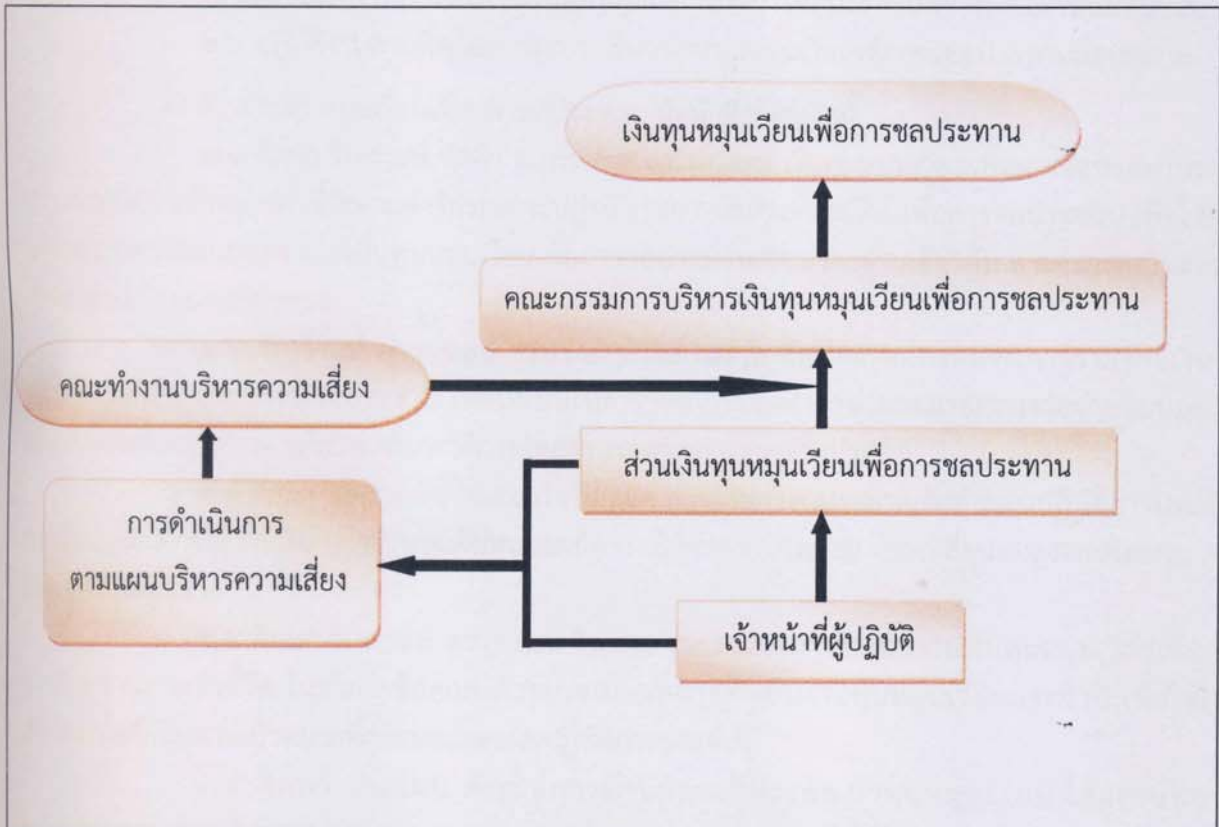
ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งเงินทุนฯ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

บทที่ ๒

โครงสร้างและนโยบายในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ โดยมีโครงสร้าง ดังนี้



บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

๑. คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - ๑.๑ กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน
 - ๑.๒ กำหนดระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ หรือสวัสดิการต่างๆ ของผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานที่มาจากการสรรหา และพนักงาน โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง
 - ๑.๓ พิจารณาอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปี และแผนงานดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน
 - ๑.๔ กำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน
 - ๑.๕ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน มอบหมาย
 - ๑.๖ ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ

๒. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๒.๑ กำหนดนโยบายการบริหารและระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ตามหลักเกณฑ์ COSO ERM

๒.๒ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit

๒.๓ ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

๒.๔ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๒.๕ รายงานผลการดำเนินงานตามข้อ ๑-๔ ต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน และคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๒.๖ ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานมอบหมาย

๓. ส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๓.๑ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานระยะยาว กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน เพื่อให้การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานเป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๒ วิเคราะห์ ตรวจสอบ รวบรวม ประสานงาน จัดทำคำขอประมาณการรายจ่ายเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานประจำปี เพื่อให้เป็นไปตามหลักการจัดทำคำขอประมาณการรายจ่ายแบบมุ่งเน้นผลงานของทุนหมุนเวียน หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรประมาณการรายจ่ายประจำปี

๓.๓ ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน กำกับ ดูแล การบริหารงบประมาณจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน การคำนวณต้นทุนผลผลิต การใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดสรรเงินเหลือจ่าย

๓.๔ ศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานตามตัวชี้วัด ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและแผนปฏิบัติการประจำปี

๓.๕ ศึกษา วางแผน ดำเนินการด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ได้แก่ บทบาท คณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศและการบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะคณะกรรมการและเลขานุการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานตามที่คณะกรรมการฯ กำหนดและมอบหมาย

๓.๖ ศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ ประสานการขออนุญาตประกาศกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เรื่อง กำหนดทางน้ำชลประทาน ตามมาตรา ๕ การขออนุญาตกฎกระทรวงกำหนดให้ทางน้ำชลประทาน เป็นทางน้ำชลประทานที่เรียกเก็บค่าชลประทาน ตามมาตรา ๘ และการขออนุญาตให้น้ำในทางน้ำชลประทาน ตามมาตรา ๘ พร้อมจัดทำฐานข้อมูล รวมถึงการจัดทำแผนประมาณการในระยะยาว และติดตามสภาพมาตรวัดน้ำให้ได้มาตรฐาน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมชลประทานกำหนด

๓.๗ วิเคราะห์ รวบรวม ประสานจัดทำประมาณการรายรับ - รายจ่าย จากการจัดเก็บรายได้ค่าชลประทาน การกำกับดูแล และรวบรวมสถิติการจัดเก็บรายได้ค่าชลประทาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนประมาณการรายได้ค่าชลประทาน และเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการติดตามเร่งรัดลูกหนี้ค้างชำระค่าชลประทาน รวมถึงการทบทวน/ปรับปรุงแผนการลดหนี้ค้างชำระค่าชลประทาน

๓.๘ ศึกษา กำกับ ดูแล วางแผน ประสาน ดำเนินการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ใช้บริการทางน้ำชลประทาน รวมถึงการปรับปรุงผลการ

ดำเนินงานจากผลสำรวจความพึงพอใจ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ปรับปรุงการดำเนินงานของ
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓.๙ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำประมาณการรายได้ประจำปี รวมถึงการตรวจสอบ รวบรวมสถิติ
รายได้ค่าประตุน้ำ การจัดทำประกาศกรม การควบคุมทะเบียนตัวเงิน และแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวกับประตุน้ำ

๓.๑๐ ให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับนโยบายเรื่องการบริหารเงินทุนหมุนเวียน
เพื่อการชลประทาน เพื่อให้มีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ

๓.๑๑ ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับ
มอบหมาย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การกำหนดนโยบายขององค์กรเป็นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการก่อนการดำเนินการกระบวนการใดๆ
ดังนั้น เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยเสี่ยงและ
ควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการ
ชลประทาน จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น การ
ฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้
ระดับความเสี่ยงหรือขนาด ของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุ
เป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ตามกลยุทธ์ จึงกำหนดการบริหารความเสี่ยงดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร บุคลากรและเจ้าหน้าที่ของเงินทุน
หมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ทุกคนและทุกระดับ

๒. ให้มีการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ
โดยมีการจัดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามมาตรฐาน COSO : The Committee of Sponsoring Organizations
of the Trade way Commission

๓. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความเข้าใจ จิตสำนึก และความรับผิดชอบ
ร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน
ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน

๔. ให้มีการวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และเชิงปริมาณ
เช่น ผลขาดทุน การลดลงของรายได้ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ

๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้
มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

๗. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

๘. ให้มีระเบียบการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ
อันเป็นการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

บทที่ ๓

แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน

ในการดำเนินงานทุกองค์กรย่อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากนโยบายของผู้บริหารขององค์กร การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ฯลฯ ในกระแสการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นเสมอเช่นนี้ ทำให้ความเสี่ยงหรือจุดเสี่ยงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จึงทำให้มีความจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้อง ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงในแต่ละขณะ อันจะทำให้สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้น สร้างเสริมมาตรการและระบบการควบคุมภายในให้สัมพันธ์รับกันได้อย่างเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีอยู่การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความเสี่ยงอย่างไร และเป็นความเสี่ยงในเรื่อง หรือขั้นตอนใดของงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดเพื่อนำมาพิจารณาว่าองค์กรควรมีการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าความผิดพลาดหรือความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้น ก็จะมีอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตรายหรือไม่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน มีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ สรุปเป็นแผนภูมิการดำเนินงาน ดังนี้



แผนภูมิที่ ๒ แสดงวงจรบริหารความเสี่ยง

๓.๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการ ที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดขึ้นก่อนที่ผู้บริหารจะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่จำเป็นเพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าว

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับนโยบาย (Policy - Level Objectives)

๑. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และครอบคลุมถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุ โดยพิจารณาจาก

- กำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรในรูปพันธกิจ (mission) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) วัตถุประสงค์ เช่น จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ และในแผนปฏิบัติการประจำปี

- วัตถุประสงค์ขององค์กรควรชัดเจน เฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กร กำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ว่าองค์กรต้องการทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ

๒. มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

๓. ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม
- แผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการให้ลำดับความสำคัญ
- แผนยุทธศาสตร์และงบประมาณกำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

รวมทั้งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน

๔. องค์กรมีแผนรวมการประเมินความเสี่ยง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรและปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดให้มีการควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

๑. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้อง เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยพิจารณาจาก

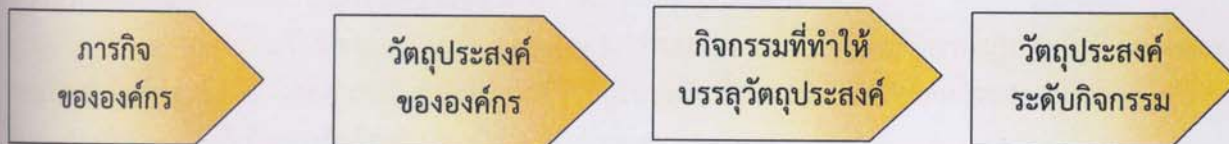
- กิจกรรมที่สำคัญต่างๆ สอดคล้อง เชื่อมโยงวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเหมาะสม

- มีการสอบทานวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นยังมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวม

๒. วัตถุประสงค์มีคุณลักษณะ ดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific) สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Achievable) สมเหตุสมผล ความเป็นไปได้ (Reasonable) มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Time)

๓. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยพิจารณาจาก
- มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในทุกกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ และกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
 - วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้องกับการปฏิบัติและการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลในอดีต รวมทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานของการดำเนินงานที่อยู่ในภารกิจเดียวกัน
๔. มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม)
๕. หน่วยงานมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และเพียงพอที่จะสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม
๖. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่สำคัญ และมีการติดตามผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ

การกำหนดวัตถุประสงค์



๓.๒ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่

๑. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
๒. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
๓. การมีส่วนร่วม (Participation)
๔. ความโปร่งใส (Transparency)
๕. การตอบสนอง (Responsiveness)
๖. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
๗. นิติธรรม (Rule of Law)
๘. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. ความเสมอภาค (Equity)
๑๐. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

องค์กรประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกรมอื่น หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๔. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

๕. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๖. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๗. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างพลังพหุใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

๑๐. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ดังตัวอย่างแผนภูมิที่ ๓

ความเสี่ยง	ธรรมาภิบาล	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	การมีส่วนร่วม	ความโปร่งใส	การตอบสนอง	ภาระรับผิดชอบ	นิติธรรม	การกระจายอำนาจ	ความเสมอภาค	การมุ่งเน้นธรรมาภิบาล
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)		✓	✓								
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)						✓			✓		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)					✓		✓				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)					✓			✓			

แผนภูมิที่ ๓ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงกับหลักธรรมาภิบาล

๓.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อผู้ประเมินระบุได้ว่า มีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรประสบอยู่ ผู้ประเมินควรทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงอาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกันไป เนื่องจากความหลากหลายชนิดของความเสี่ยง ความเสี่ยงบางชนิดยากที่จะประมาณถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กร อย่างไรก็ตามกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง มักกระทำโดย

- จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร
- ประเมินโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด
- พิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยง และหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะจัดการลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย แต่อาจให้ความสนใจน้อยต่อความเสี่ยงที่ไม่มีสาระสำคัญ หรือความเสี่ยงที่โอกาสเกิดขึ้นน้อย อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง สองจุดนี้

เป็นสิ่งที่ต้องใช้วิจารณ์ญาณอย่างมากในการวิเคราะห์และวัดผลของความเสี่ยงนั้น เป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อนอีกทั้ง ประสพการณ์ความรู้ที่ต่างกันของผู้วิเคราะห์ อาจจะทำให้การพิจารณาความเสี่ยงแตกต่างกันด้วย

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมากการประเมินระดับของความเสี่ยงสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยง หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด เป็นเรื่องที่ใช้วิจารณ์ญาณอย่างมาก การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเชิงคุณภาพแบ่งเป็นระดับ ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก หากกำหนดเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดจากจำนวนงาน หรือความซับซ้อน ความถี่ในการควบคุมการติดตามงานระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ซึ่งเหตุการณ์เดียวกันแต่อาจมีระดับโอกาสที่จะเกิดในแต่ละองค์กรต่างกัน ดังนั้น องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และคำอธิบายความแตกต่างของแต่ละระดับที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย	คะแนน
สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง	๕
สูง	๖ เดือนต่อครั้ง	๔
ปานกลาง	๑๒ เดือนต่อครั้ง	๓
น้อย	มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง	๒
น้อยมาก	มากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง	๑

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๘๐ %	๕
สูง	๗๐ - ๗๙ %	๔
ปานกลาง	๖๐ - ๖๙ %	๓
น้อย	๕๐ - ๕๙ %	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๕๐ %	๑

ผลกระทบ (Impact)

หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน เช่น ความเชื่อมั่น และชื่อเสียง การประเมินผลกระทบอาจใช้วิธีเชิงคุณภาพ หรืออาจกำหนดเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากจำนวนความเสียหายทางการเงิน ซึ่งเหตุการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบแต่ละองค์กรต่างกัน

ตัวอย่าง การประเมินผลกระทบของความเสียหาย

ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๓
น้อย	๑ หมื่นบาท - ๑ แสนบาท	๒
น้อยมาก	< ๑ หมื่นบาท	๑

ตัวอย่าง การประเมินผลกระทบของความเสียหาย

ผลกระทบ	คำอธิบาย	คะแนน
รุนแรงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐ %	๕
รุนแรง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐ %	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐ %	๓
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐ %	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐ %	๑

ตัวอย่าง การประเมินผลกระทบของความเสียหาย

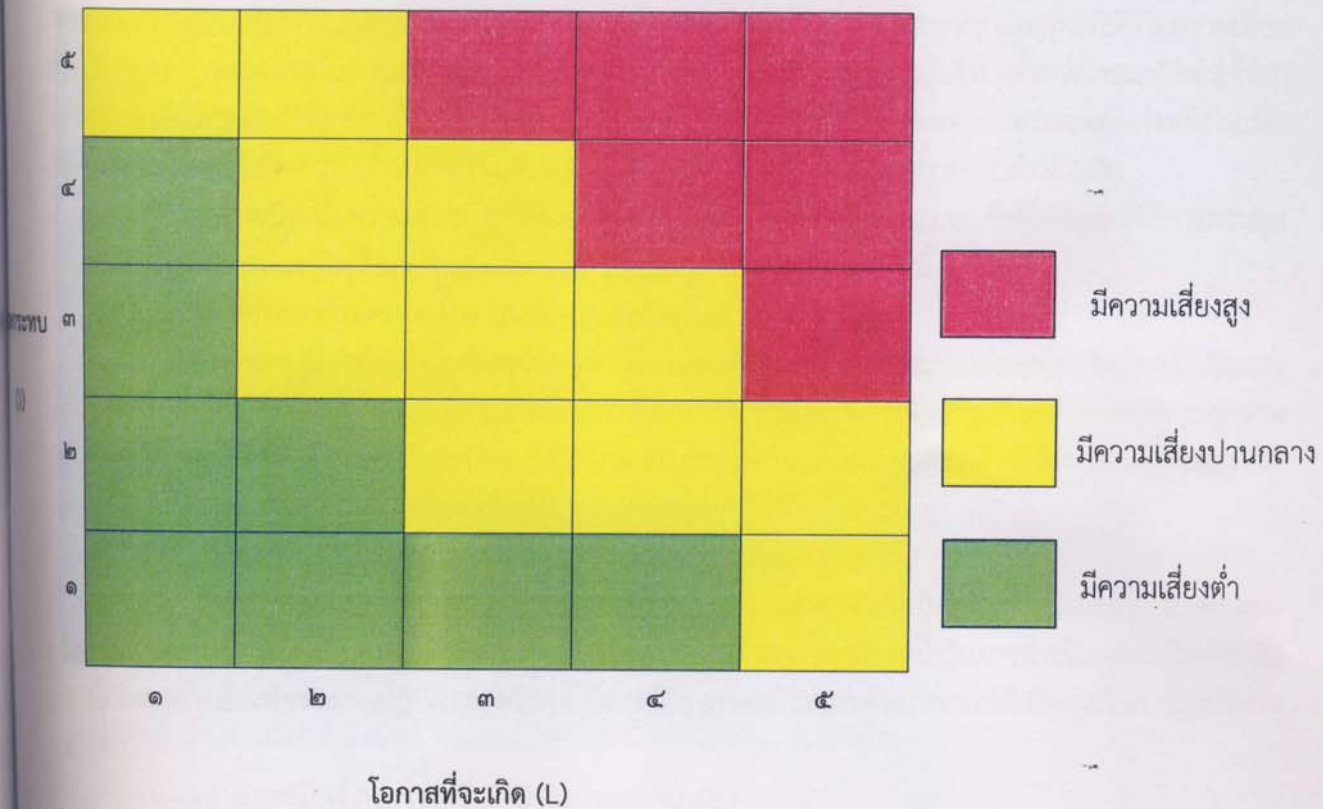
ผลกระทบ	คำอธิบาย	คะแนน
รุนแรงมาก	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๕
รุนแรง	กรมชลประทาน	๔
ปานกลาง	เฉพาะสำนัก / โครงการในส่วนภูมิภาค	๓
น้อย	เฉพาะสำนัก / กอง ส่วนกลาง	๒
น้อยมาก	เฉพาะหน่วยงานผู้รับผิดชอบโดยตรง	๑

ตัวอย่าง การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบ	คำอธิบาย	คะแนน
รุนแรงมาก	ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ๖๐ %	๕
รุนแรง	ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ๗๐ %	๔
ปานกลาง	ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ๘๐ %	๓
น้อย	ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ๙๐ %	๒
น้อยมาก	ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ๑๐๐ %	๑

การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และเป็นสิ่งที่มีผลกระทบสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ ทุกขั้นตอน ตั้งแต่ความสามารถในการระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลต่อการปฏิบัติตามเป้าหมายองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์และคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่างๆต้องครอบคลุมถึงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่สัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอก และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



ตัวอย่างแผนภาพแสดงระดับความเสี่ยง ทั้งระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และระดับผลกระทบ (I) โดยแสดงระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) ก่อนระดับผลกระทบ (I) การใช้แผนภาพแสดงระดับความเสี่ยง ทำให้เห็นตำแหน่งและระดับของทุกความเสี่ยงได้ชัดเจน และสะดวกต่อการหาวิธีจัดการความเสี่ยงหรือตอบสนอง ความเสี่ยง ซึ่งควรจัดการความเสี่ยงที่มีระดับสูงก่อนระดับปานกลาง และอาจยังไม่ต้องจัดการความเสี่ยงที่มีระดับต่ำ

- ความเสี่ยงระดับสูง

หมายถึง ไม่ยอมรับ เช่น ความเสี่ยงระดับ (๕,๕) จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้

ทันที

- ความเสี่ยงระดับปานกลาง

หมายถึง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงระดับ (๓,๒) เป็นเขตเฝ้าระวังแต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

- ความเสี่ยงระดับต่ำ

หมายถึง ในระดับยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงระดับ (๑,๑) ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการ

เพิ่มเติม

นอกจากการใช้แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนภาพข้างต้นแล้วในทางปฏิบัติ ฝ่ายบริหาร ควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทอาจมีโอกาที่จะเกิดสูงมากถึงแม้ ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้งมีจำนวนเงินน้อย แต่หากเกิดขึ้นบ่อยครั้งผลโดยรวม อาจมีจำนวนเงินที่มีสาระสำคัญ และอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้

๓.๔ วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นขั้นตอนการหามาตรการตอบสนองความเสี่ยง กำหนดวิธีการจัดการเพื่อลด/ป้องกันความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่เมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญได้แล้ว จะต้องพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงในด้านใด

• ในกรณีที่ความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

เป็นความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่นการกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ การเตรียมแผนตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

เป็นการออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น กำหนดกรอบเวลาล่วงหน้าในการดำเนินการ หรือกำหนดกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงาน หรือการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินงานให้มีเพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

๔) การกระจาย/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปหรือร่วมรับความเสี่ยง เช่น กรณีการจัดซื้อ/จัดจ้างครุภัณฑ์ กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาราคากลางและทบทวนคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์หรือเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เป็นต้น

๓.๕ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กรการแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลประโยชน์ตามความต้องการอยู่หรือไม่ โดยกระบวนการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์

ในการกำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยง มีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis) เพื่อที่จะประเมินดูว่าโครงการนั้นๆ ก่อให้เกิดผลได้หรือผลประโยชน์เท่าใด ผลจากการเปรียบเทียบต้นทุน-ผลประโยชน์ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการประกอบในการตัดสินใจว่าควรลงทุนในโครงการนั้นหรือไม่ ซึ่งอาจจะใช้กับโครงการเดี่ยวๆ หรือเปรียบเทียบระหว่างโครงการต่างๆ ก็ได้ การวิเคราะห์ตามแนวนี้อาจจะแตกต่างจากการประเมินค่าทางการเงิน (financial appraisal) เพราะเป็นการพิจารณาถึงผลรับหรือผลประโยชน์และต้นทุนทั้งหมด โดยไม่คำนึงว่าต้นทุนและผลประโยชน์นั้น จะตกอยู่กับใครในสังคมหรือประเทศ ในการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ ได้มีการสร้างตัววัดเพื่อนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ เช่น มูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราส่วนต้นทุนต่อผลประโยชน์ และอัตราผลตอบแทนภายใน เป็นต้น

๓.๖ ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนดลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุกๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้ว ข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานจึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปีโดยมีตัวอย่าง แนวทาง/ช่องทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. แจกเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน
๒. นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์
๓. การประชุมภายใน สำนัก/กอง เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงภายใน สำนัก/กอง มีประสิทธิภาพ

เพิ่มขึ้น

๔. ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานพิจารณาเลือกแนวทาง/ช่องทาง ที่เหมาะสมในแต่ละปีและมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสาร และเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ต่อไป

๓.๗ การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามผล เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ และเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของกิจกรรมควบคุมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ โดยณกำหนดค่าเป้าหมายรายเดือน ซึ่งอาจพิจารณาได้จากข้อมูลย้อนหลัง ๓ ปี หรือการกำหนดแผนงานประจำเดือนให้ได้ค่าเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการเปรียบเทียบ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Evaluation) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่าผลการดำเนินงานระหว่างปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายรายเดือนจากการติดตามประเมินผลมีช่องว่างการดำเนินการเร็วหรือช้ากว่าแผนเพียงใด

๒. การรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ (Post Evaluation) โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะประเมินผล ดังนี้

๒.๑ รวบรวมผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด

๒.๒ ประเมินผลเพื่อเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง

๒.๓ สรุปบทเรียนผลการดำเนินงานโดยหาสาเหตุ ปัจจัยแบ่งผลสำเร็จและความไม่ประสบผลสำเร็จ

การสรุปบทเรียน

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้วยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง

๒. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งเงินทุนฯ

๓. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม

๔. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน

๕. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน

๖. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน

แต่ทั้งนี้ในเงินทุนฯ อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งเงินทุนฯ

ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

๑. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

๒. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้

๓. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษ

ที่ไม่ได้คาดมาก่อน

๔. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

ภาคผนวก



คำสั่งคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน
ที่ ชก /๒๕๕๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อประโยชน์และความเหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน อาศัยอำนาจตามคำสั่งกรมชลประทานที่ ข ๒๖๓ / ๒๕๕๘ ลงวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๘ ข้อ ๕ จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน ที่ ๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับระบบการบริหารความเสี่ยง และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นใหม่ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ

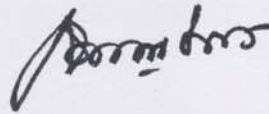
- | | |
|--|-------------------------------|
| ๑. รองอธิบดีฝ่ายบริหาร | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการสำนักบริหารจัดการน้ำและอุทกวิทยา | คณะกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา | คณะกรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา | คณะกรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองแผนงาน | คณะกรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการกองการเงินและบัญชี | คณะกรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน | คณะกรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | คณะกรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะกรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน | คณะกรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน
กองแผนงาน | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๑๒. นางนิตยา ปานขำ
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ กองแผนงาน | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

- กำหนดนโยบายการบริหารและระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานตามหลักเกณฑ์ COSO ERM
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit
- ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร
- จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- รายงานผลการดำเนินงานตามข้อ ๑-๔ ต่อคณะอนุกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน และคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๖) ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทานมอบหมาย
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๘



(นายเลิศวิโรจน์ โกวัฒนะ)

อธิบดีกรมชลประทาน

ประธานกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน