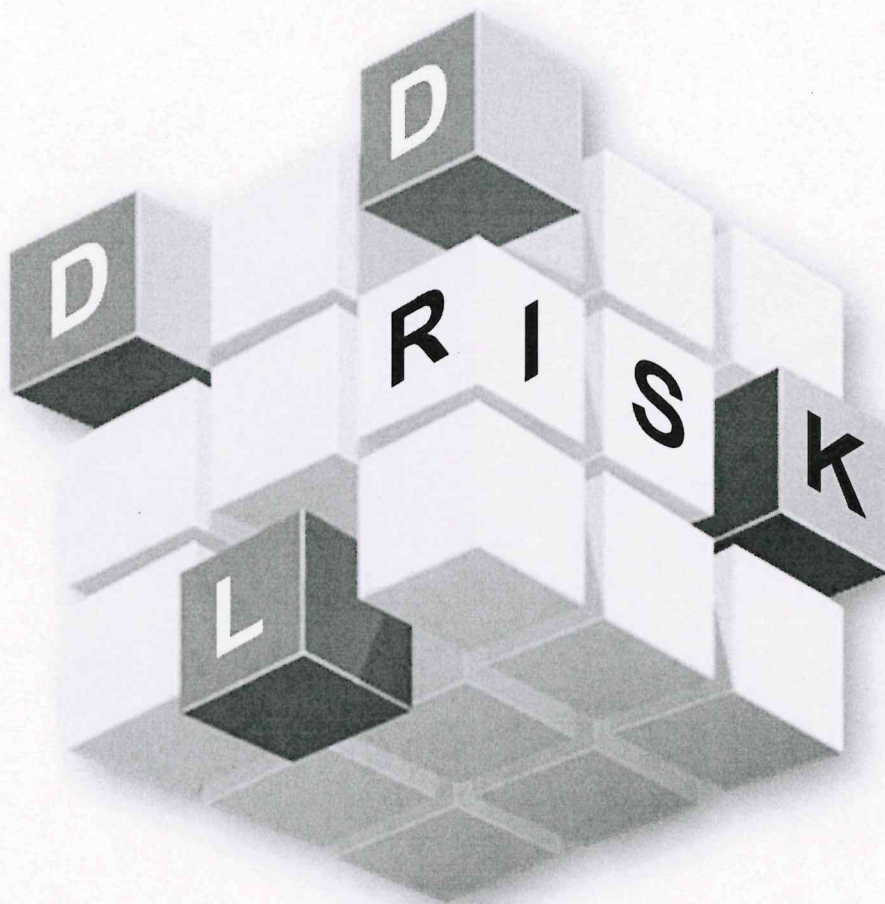




แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์
เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

DLD RISK Management



กองแผนงาน กรมปศุสัตว์

RISK MANAGEMENT

Department of Livestock Development

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวทางช่วยให้องค์กรสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ที่จะช่วยให้หน่วยงานวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงจะช่วยให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังกล่าวข้างต้น กองแผนงานกรมปศุสัตว์ จึงได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมปศุสัตว์ ซึ่งใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมปศุสัตว์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือให้ทุกหน่วยงานศึกษาและนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและ
การควบคุมภายในกรมปศุสัตว์
กรกฎาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล.....	๑
นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒
ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร.....	๒
การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร.....	๕

ส่วนที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

การจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์.....	๖
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๖
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๒
แบบฟอร์มที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖...๒๐ (หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร)	
แบบฟอร์มที่ ๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖...๒๔ (หน่วยงานสนับสนุน)	
แบบฟอร์มที่ ๓ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์.....๒๘ (หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร)	
แบบฟอร์มที่ ๔ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์.....๓๑ (หน่วยงานสนับสนุน)	

ภาคผนวก

ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓๗
คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์.....	๔๐
แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....	๔๔
เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	

ส่วนที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของบุคลากรของกรมปศุสัตว์ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อกรมปศุสัตว์ ทุกหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง และปัจจุบันแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการขององค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้

ดังนั้น กองแผนงานจึงได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยจะช่วยให้สำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ สามารถนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสีย และโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน

นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและปฏิบัติการจากทุกระดับ ร่วมกันพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเรื่องความเสี่ยง
๒. ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome)
๓. ยกระดับระบบและกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันหรือมาตรการเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้เข้มแข็งขึ้น
๔. เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรจากมุมมองด้านความเสี่ยง

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

กองแผนงาน ได้รวบรวมความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับข้อกำหนดตามยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ ดังนี้

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายและมาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีฯ

๒. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ซึ่งกรมปศุสัตว์ดำเนินการสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๔ ยุทธศาสตร์

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
๒. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
๓. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม
๔. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

๓. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย ๒๓ แผนแม่บท ซึ่งกรมปศุสัตว์ดำเนินการสอดคล้องเชื่อมโยง จำนวน ๙ ประเด็น ดังนี้

- ประเด็น (๑) ความมั่นคง
- ประเด็น (๓) การเกษตร
- ประเด็น (๕) การท่องเที่ยว
- ประเด็น (๗) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล
- ประเด็น (๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ
- ประเด็น (๑๕) พลังทางสังคม
- ประเด็น (๑๖) เศรษฐกิจฐานราก
- ประเด็น (๒๐) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
- ประเด็น (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ ประกอบด้วย ๑๓ หมายเหตุ ซึ่งกรมปศุสัตว์ดำเนินการสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน ๔ หมายเหตุ ได้แก่

- หมายเหตุที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
- หมายเหตุที่ ๗ ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้
- หมายเหตุที่ ๙ ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม
- หมายเหตุที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

๕. นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ ประกอบด้วย ๑๗ นโยบาย ซึ่งกรมปศุสัตว์ดำเนินการสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติจำนวน ๕ นโยบาย ได้แก่

- นโยบายที่ ๓ การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติพื้นที่ชายแดนใต้
- นโยบายที่ ๕ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- นโยบายที่ ๑๓ การบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขและโรคติดต่ออุบัติใหม่
- นโยบายที่ ๑๔ การพัฒนาศักยภาพการเตรียมความพร้อมแห่งชาติ และการบริหารจัดการวิกฤตการณ์

ระดับชาติ

- นโยบายที่ ๑๗ การเสริมสร้างความมั่นคงเชิงพื้นที่

๖. แผนปฏิบัติการด้านเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย ๔ ประเด็นการพัฒนา ซึ่งกรมปศุสัตว์ดำเนินการ สอดคล้องเชื่อมโยงใน ๔ ประเด็นการพัฒนา ได้แก่

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ยกระดับศักยภาพเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการสมัยใหม่

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรและบริการมูลค่าสูง

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเกษตร

ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการเกษตร

๗. แผนปฏิบัติการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย ๕ ประเด็นการพัฒนา ซึ่งกรมปศุสัตว์ ดำเนินการสอดคล้องเชื่อมโยงใน ๕ ประเด็นการพัฒนา ได้แก่

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ เสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตร

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ สร้างความเสมอภาคและกระจายความเท่าเทียมทางสังคมเกษตร

ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร

๘. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ กรมปศุสัตว์ แบ่งได้เป็น ๖ แผนงาน ดังนี้

๑. แผนงานบุคลากรภาครัฐ

๒. แผนงานพื้นฐานด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

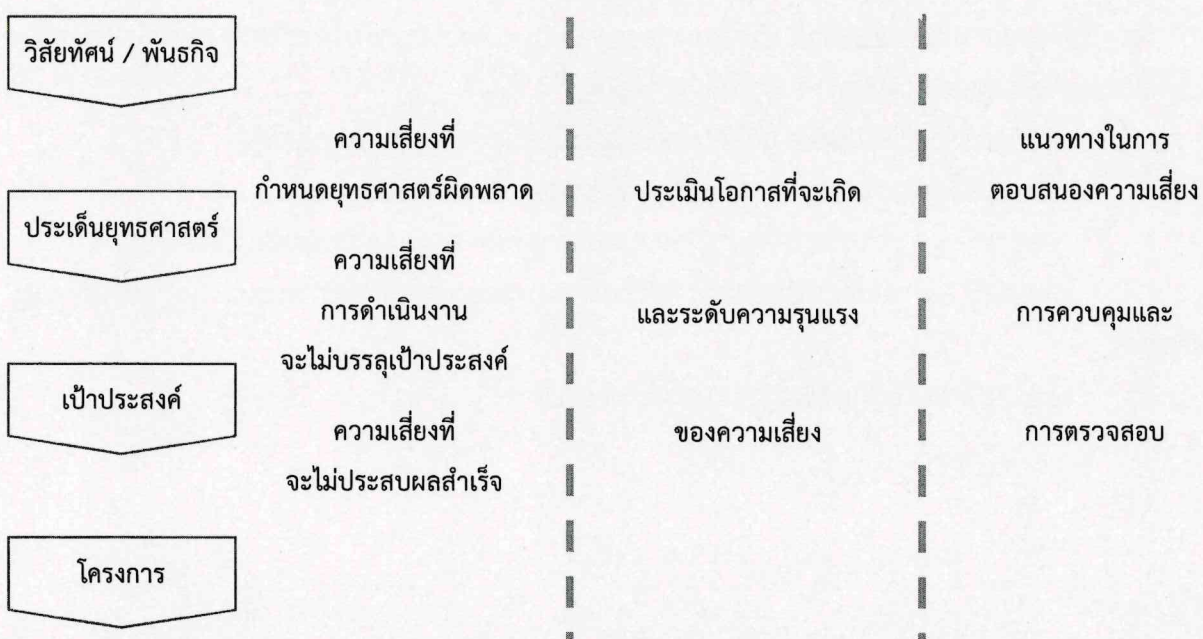
๓. แผนงานยุทธศาสตร์การเกษตรสร้างมูลค่า

๔. แผนงานยุทธศาสตร์เสริมสร้างพลังทางสังคม

๕. แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

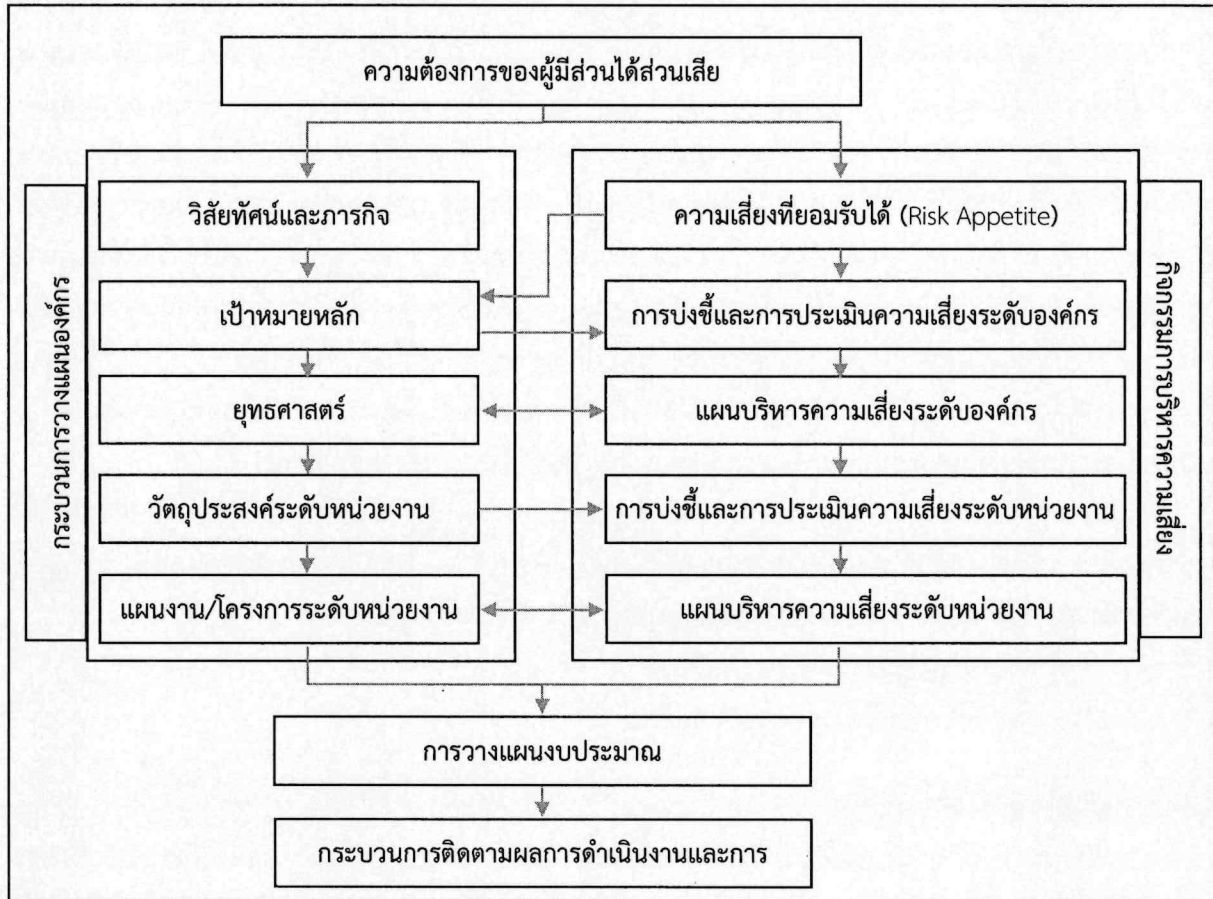
๖. แผนงานบูรณาการการพัฒนาและส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง



การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรง ตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป



ส่วนที่ ๒

การบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

การจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์

การจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ เพื่อให้สำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่ กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ สามารถปฏิบัติงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งกองแผนงานได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานแผนงาน/โครงการ ในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารและผู้กำกับดูแล ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน โดยหน่วยงานอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ควรมีลักษณะดังนี้

๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร หรือความเสี่ยงของภาวะฉุกเฉินที่ทำให้มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน การเกิดการระบาดของโรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ๒๐๑๙ (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อบุคลากร และอาจมีผลต่อคุณภาพของการให้บริการลดลง เป็นต้น

๑.๒ การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๑.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร กรมปศุสัตว์มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่กรมปศุสัตว์จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกรมปศุสัตว์ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และสำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ รับทราบและถือเป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วกัน ดังนี้

- ๑) ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- ๒) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- ๓) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- ๔) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- ๕) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- ๖) ให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยง

๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง

กรมปศุสัตว์ในระดับองค์กร มีการกำกับดูแลในรูปแบบคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์ ภายใต้การกำกับดูแลโดยอธิบดีกรมปศุสัตว์ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์ ให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง ไปในทิศทางเดียวกัน พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์ สนับสนุนการขับเคลื่อนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และกำกับ ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์เสนอต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์

สำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ รับผิดชอบโดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ ตามที่หน่วยงานนั้นๆ แต่งตั้งขึ้น ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนัก/กอง ปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และปศุสัตว์เขต

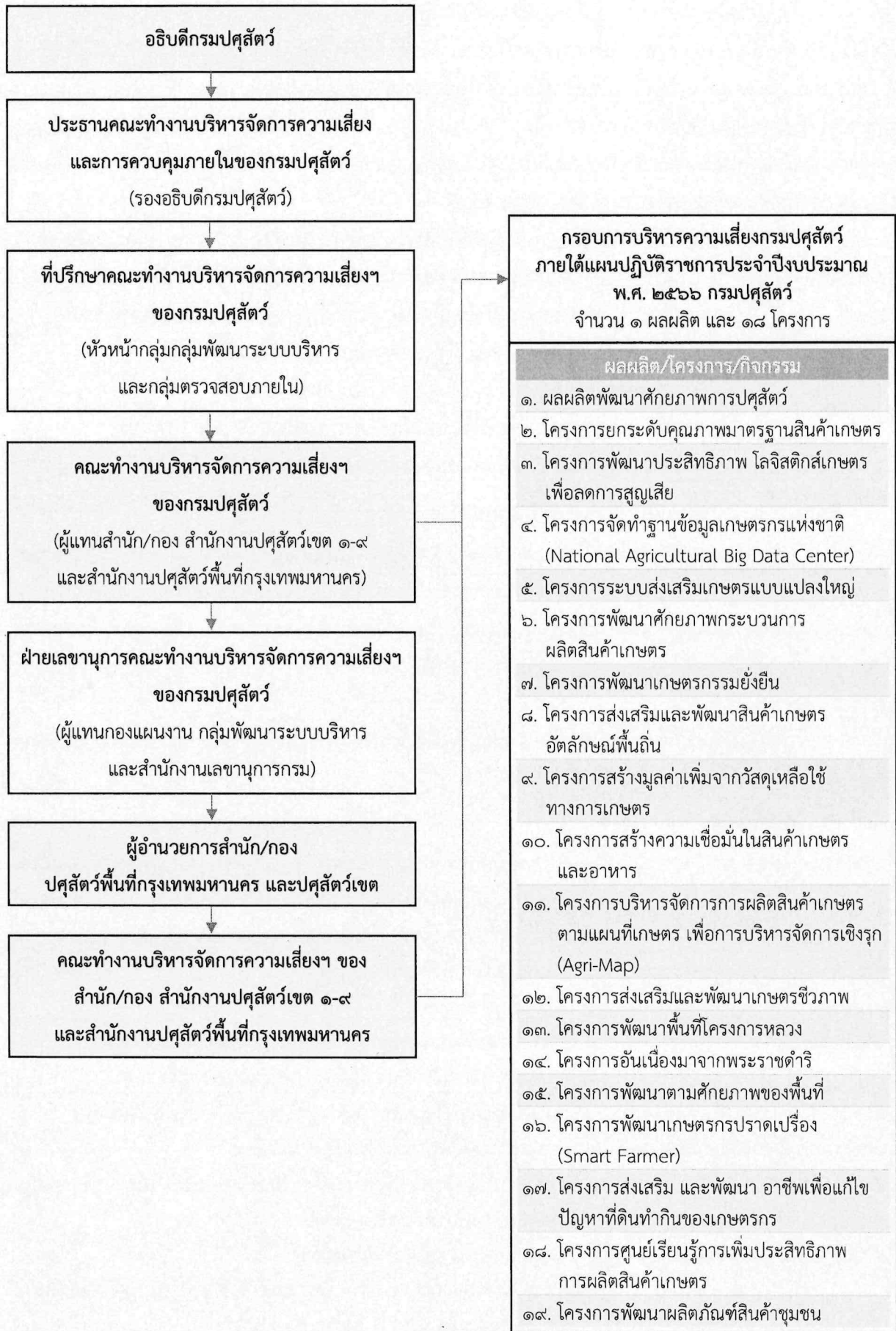
การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

โดยกรมปศุสัตว์ มีกระบวนการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. ระดับกรมปศุสัตว์ รับผิดชอบโดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วย รองอธิบดีกรมปศุสัตว์ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทนจากทุกสำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ เป็นกรรมการ โดยมีผู้แทนจาก ๓ หน่วยงานร่วมกันเป็นฝ่ายเลขานุการ (กองแผนงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักงานเลขานุการกรม)

๒. ระดับสำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ รับผิดชอบโดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ ตามที่หน่วยงานนั้นๆ แต่งตั้งขึ้น เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนัก/กอง ปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และปศุสัตว์เขต

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์



๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จการสร้าง บุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

กรมปศุสัตว์ กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรตามนโยบายการบริหาร จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของผู้ที่เกี่ยวข้องระดับต่างๆ ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
อธิบดีกรมปศุสัตว์	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ๒. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญกำกับการบริหารความเสี่ยง ๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์
คณะทำงานบริหารจัดการความ เสี่ยงและการควบคุมภายในของ กรมปศุสัตว์	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยง ๓. วางแผนและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ๔. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์
คณะทำงานบริหารจัดการความ เสี่ยงและการควบคุมภายในของ สำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์ พื้นที่ กรุงเทพมหานคร และ สำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติภายในหน่วยงาน ๒. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง ๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน เพื่อเป็นการขับเคลื่อน ให้สอดคล้องกับระดับกรมปศุสัตว์ ๔. เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยง ๕. จัดทำและนำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด ปีละ ๒ ครั้ง หรือ ทุกๆ ๖ เดือน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
กองแผนงาน (ในฐานะเลขานุการ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์)	๑. ประสานงานให้หน่วยงานจัดทำผลและแผนบริหารความเสี่ยง ๒. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ๓. จัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ๔. ติดตามผลและแผนการรายงานด้านบริหารความเสี่ยง ๕. รายงานการติดตามผลและแผนการส่งรายงานด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงานฯ ของกรมปศุสัตว์ ๖. นำเสนอความคืบหน้าด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงานฯ ของกรมปศุสัตว์

๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของบุคลากรกรมปศุสัตว์ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

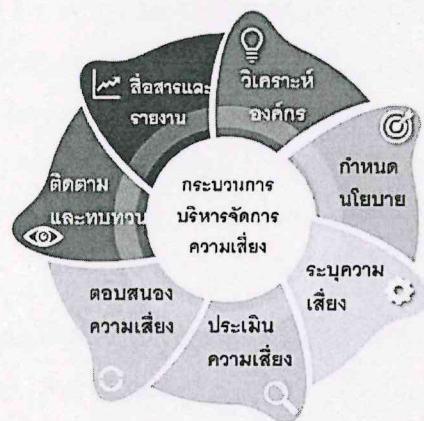
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการและพัฒนาต่อเนื่อง โดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
(จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง)
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและรายงาน



กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรมปศุสัตว์มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้นำโครงการ/กระบวนการ/กระบวนงาน ภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของกรมปศุสัตว์ และความเสี่ยงอื่นๆ ตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน นำมาวิเคราะห์และจัดเป็นทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

๑. แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของกรมปศุสัตว์

๑.๑ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานหลัก ได้แก่

(๑) กองผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์ (กผส.) (๒) กองงานพระราชดำริและกิจกรรมพิเศษ (กพก.) (๓) กองสารวัตรและกักกัน (กสก.) (๔) กองสวัสดิภาพสัตว์และสัตวแพทย์บริการ (กสบ.) (๕) กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ (กสส.) (๖) กองควบคุมอาหารและยาสัตว์ (อยส.) (๗) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.) (๘) สำนักควบคุมป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์ (สคบ.) (๙) สำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ (สตส.) (๑๐) สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ (สทช.) (๑๑) สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ (สทป.) (๑๒) สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์ (สพพ.) (๑๓) สำนักพัฒนาอาหารสัตว์ (สอส.) (๑๔) สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ (สสช.) และ (๑๕) สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ (สพส.) พิจารณาดำเนินการวิเคราะห์กิจกรรมรองทุกกิจกรรมที่หน่วยงานรับผิดชอบ ภายใต้ผลิต/โครงการ/กิจกรรม ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ของกรมปศุสัตว์ จัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ตามแบบฟอร์มที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ (หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ผลิต/โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑. ผลิตพัฒนาศักยภาพการปศุสัตว์	
๑.๑ กิจกรรมจัดการสวัสดิภาพสัตว์	สคบ./ กสบ.
๑.๒ กิจกรรมเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมและชันสูตรโรคสัตว์	กสก./ สสช./ สทช.
๑.๓ กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์	กสส./ กพก./ กผส.
๑.๔ กิจกรรมพัฒนาปรับปรุงพันธุ์สัตว์	สทป./ สพพ.
๑.๕ กิจกรรมพัฒนาอาหารสัตว์	สอส.
๑.๖ กิจกรรมพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ศทส.
๑.๗ กิจกรรมความหลากหลายทางชีวภาพด้านปศุสัตว์	สทป./ สพพ./ สอส./ สสช.
๒. โครงการยกระดับคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตร	
๒.๑ กิจกรรมตรวจสอบรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์	สตส./ สพส./ อยส.
๒.๒ กิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมฮาลาลด้านปศุสัตว์	สพส.
๒.๓ กิจกรรมอาหารนมเพื่อเด็กและเยาวชน	สทป./ กผส.
๓. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ โลจิสติกส์เกษตรเพื่อลดการสูญเสีย	
๓.๑ กิจกรรมพัฒนาประสิทธิภาพโลจิสติกส์เกษตรเพื่อลดการสูญเสีย	กสก./ สพพ.

ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๔. โครงการจัดทำฐานข้อมูลเกษตรกรแห่งชาติ (National Agricultural Big Data Center)	
๔.๑ กิจกรรมปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกร	ศทส.
๕. โครงการระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่	
๕.๑ กิจกรรมส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์แบบแปลงใหญ่	กสส./ กผส.
๖. โครงการพัฒนาศักยภาพกระบวนการผลิตสินค้าเกษตร	
๖.๑ กิจกรรมการพัฒนาการผลิตปศุสัตว์	สทป./ สพพ./ สอส.
๖.๒ กิจกรรมการพัฒนาสุขภาพสัตว์	สคบ./ กสบ.
๗. โครงการพัฒนาเกษตรกรยั่งยืน	
๗.๑ กิจกรรมส่งเสริมปศุสัตว์อินทรีย์	กสส./ กผส./ สพพ./ สอส./ สพส.
๗.๒ กิจกรรมส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่	กพก.
๘. โครงการส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น	
๘.๑ กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น	กสส./ กผส.
๙. โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มจากวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร	
๙.๑ กิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มจากวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร	สอส.
๑๐. โครงการสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าเกษตรและอาหาร	
๑๐.๑ กิจกรรมสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าเกษตรและอาหาร	สพส./ สคบ.
๑๑. โครงการบริหารจัดการการผลิตสินค้าเกษตรตามแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก (Agri-Map)	
๑๑.๑ กิจกรรมบริหารจัดการการผลิตสินค้าเกษตรตามแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก (Agri-Map)	กสส.
๑๒. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรชีวภาพ	
๑๒.๑ กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรชีวภาพ	กสส./ สพส.
๑๓. โครงการพัฒนาพื้นที่โครงการหลวง	
๑๓.๑ กิจกรรมพัฒนาพื้นที่โครงการหลวง	กพก./ กผส.
๑๔. โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	
๑๔.๑ กิจกรรมสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	กพก./ กผส./ กสบ.
๑๔.๒ กิจกรรมสนับสนุนโครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้า	สคบ.
๑๕. โครงการพัฒนาตามศักยภาพของพื้นที่	
๑๕.๑ กิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก	กสส.

ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑๖. โครงการพัฒนาเกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer)	
๑๖.๑ กิจกรรมสร้างเกษตรกรปราดเปรื่อง	กสส./ กผส.
๑๗. โครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินทำกินของเกษตรกร	
๑๗.๑ กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินทำกินของเกษตรกร	กสส.
๑๘. โครงการศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร	
๑๘.๑ กิจกรรมพัฒนาศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร	กสส./ กผส.
๑๙. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าชุมชน	
๑๙.๑ กิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าชุมชน	กผส.

๑.๒ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร พิจารณาคัดเลือกกิจกรรมรองที่ดำเนินการในพื้นที่ของหน่วยงานนั้นๆ ภายใต้ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ของกรมปศุสัตว์ มาดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ตามแบบฟอร์มที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ (หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๒. ความเสี่ยงอื่นๆ ตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

๒.๑ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ (๑) กองคลัง (กค.) (๒) กองการเจ้าหน้าที่ (กจ.) (๓) กองแผนงาน (กผง.) (๔) กองความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ระหว่างประเทศ (กรป.) (๕) สำนักงานเลขานุการกรม (สลก.) (๖) สำนักกฎหมาย (สกม.) (๗) กลุ่มพัฒนาวิชาการปศุสัตว์ (กวป.) (๘) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) และ (๙) กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.) พิจารณาคัดเลือกภารกิจที่ดำเนินการภายในหน่วยงานนั้นๆ มาดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ ๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ (หน่วยงานสนับสนุน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๓. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- ก. เหตุการณ์ของความเสี่ยง
- ข. สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- ค. ผลกระทบทั้งในด้านลบและ/หรือด้านบวก

ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์ที่กำหนดให้มีบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

กรมปศุสัตว์ได้จัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกัน ไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดทำข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการดำเนินการสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน



ประเภทความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสและด้านผลกระทบ กรมปศุสัตว์จึงกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	ไม่มีที่จะเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่าร้อยละ ๒๐)
๒	ต่ำ	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยครั้ง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕	สูงมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

การวิเคราะห์ผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่าร้อยละ ๒๐)
๒	ต่ำ	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง (มากกว่าร้อยละ ๘๐)

๔.๒ การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) โดยกรมปศุสัตว์กำหนดระดับคะแนน รายละเอียด คำอธิบาย ทั้งด้านโอกาสและด้านผลกระทบ เพื่อให้หน่วยงานให้คะแนนความเสี่ยงตามประเด็นที่กรมปศุสัตว์กำหนด และกรณีหน่วยงานมีประเด็นความเสี่ยงเพิ่มเติมต้องกำหนดรายละเอียด คำอธิบาย ทั้งด้านโอกาสและด้านผลกระทบสำหรับประเด็นความเสี่ยงนั้นด้วย

๔.๓ การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละประเด็นความเสี่ยงที่มีผลต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบความเสี่ยงในระดับหน่วยงานและผลกระทบที่มีต่อกรมปศุสัตว์ในภาพรวม

๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน

$$\text{ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact : I) X โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) = ค่าความรุนแรง}$$

ทั้งนี้ กรมปศุสัตว์กำหนดระดับความเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการตามระดับความเสี่ยง รายละเอียดดังตารางเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)

↑ ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact : I) ↓	๕	Medium ๑ x ๕ = ๕	High ๒ x ๕ = ๑๐	High ๓ x ๕ = ๑๕	Extreme ๔ x ๕ = ๒๐	Extreme ๕ x ๕ = ๒๕
	๔	Low ๑ x ๔ = ๔	Medium ๒ x ๔ = ๘	High ๓ x ๔ = ๑๒	Extreme ๔ x ๔ = ๑๖	Extreme ๕ x ๔ = ๒๐
	๓	Low ๑ x ๓ = ๓	Medium ๒ x ๓ = ๖	Medium ๓ x ๓ = ๙	High ๔ x ๓ = ๑๒	High ๕ x ๓ = ๑๕
	๒	Low ๑ x ๒ = ๒	Low ๒ x ๒ = ๔	Medium ๓ x ๒ = ๖	Medium ๔ x ๒ = ๘	High ๕ x ๒ = ๑๐
	๑	Low ๑ x ๑ = ๑	Low ๒ x ๑ = ๒	Low ๓ x ๑ = ๓	Low ๔ x ๑ = ๔	Medium ๕ x ๑ = ๕
		๑	๒	๓	๔	๕
← โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) →						

Risk Boundary

ตารางเกณฑ์ประเมิน

โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L)	๑ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M)	๕ - ๙	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
ระดับความเสี่ยงสูง (High : H)	๑๐ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)	๑๖ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- ๑) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
- ๒) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- ๓) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

๑. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

๒. การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเสี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอก หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ทั้งนี้ กรมปศุสัตว์กำหนดแบบฟอร์มเพื่อให้สำนัก/กอง สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร และสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ตามแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

แบบฟอร์มที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์
(หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

หน่วยงาน

ผลผลิต/โครงการ :

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย :

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง		กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ	
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I) ความเสี่ยง (L * I)						
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)
				(๕)	(๖)					
				(๕)	(๖)					
				(๕)	(๖)					

ผู้รายงาน

ตำแหน่ง

วันที่

คำอธิบายแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง (Risk Type)	คำอธิบาย	ระดับ Likelihood Level (L)	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ Impact Level (I)	ผลกระทบที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑. Strategic (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร	๑	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น	๑	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย
๒. Operational (O) ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน	เกิดจากขั้นตอน/กระบวนการ/อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์/เทคโนโลยี เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการ	๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง
๓. Financial (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	เกิดจากปัญหาทางการเงินและงบประมาณ	๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร
๔. Compliance (C) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก	๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก
		๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง
			โอกาสที่จะเกิด หมายถึง	ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสียหาย			ผลกระทบที่จะเกิด หมายถึง ผลกระทบที่อาจทำให้โครงการไม่บรรลุตามเป้าหมาย

ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		คำอธิบาย
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	คำอธิบาย	
๑ - ๔	๑ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	
๕ - ๙	๕ - ๙	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น	
๑๐ - ๑๕	๑๐ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
๑๖ - ๒๕	๑๖ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องระงับกิจกรรม และอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ทันที	

ระดับความเสี่ยง (R) = โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) x ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)	
ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	คำอธิบาย
๑ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
๕ - ๙	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
๑๐ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๑๖ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องระงับกิจกรรม และอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ทันที

กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง หรือต่ำ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการที่สูงมากกว่ามูลค่าผลประโยชน์ที่ได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในเอกเหนือการควบคุม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงนั้นจะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้ โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)	เป็นการกระจายหรือโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความเสี่ยงรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันไม่ได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่นภัยธรรมชาติ ก็อาจกระจายความเสี่ยงโดยการทำประกันภัย หรือกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดจากความไม่ชำนาญของบุคลากรภายในหน่วยงานก็จัดจ้างบุคลากรภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ตาราง	คำอธิบาย
ผลผลิต/โครงการ	ระบุผลผลิต/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ ภายใต้แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ กรมปศุสัตว์
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัด/เป้าหมายของกิจกรรมรองที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
กิจกรรม (๑)	ระบุกิจกรรมรองของหน่วยงานที่รับผิดชอบตามผลผลิต/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ กรมปศุสัตว์
ความเสี่ยง (๒)	การค้นหาและระบุความเสี่ยง ๑. การค้นหาและระบุความเสี่ยง พิจารณาจากกิจกรรม/งาน/โครงการที่จะดำเนินการ ๒. พิจารณาปัจจัย ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก - ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการ ด้านเครื่องมือ ด้านทักษะบุคลากร เป็นต้น - ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ด้านสภาวะเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C (๓)	เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกัน มีมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น กรมปศุสัตว์จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้ (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) (๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) (๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) (๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)
โอกาส (L) (๔)	โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๔ ระดับ คือ ๑ = ต่ำ , ๒ = ปานกลาง , ๓ = สูง , ๔ = สูงมาก
ผลกระทบ (I) (๕)	ผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายหรือมูลค่าความเสี่ยงจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ ๑ = ต่ำ , ๒ = ปานกลาง , ๓ = สูง , ๔ = สูงมาก

ตาราง	คำอธิบาย
ระดับความเสี่ยง (L x I) (๖)	การจัดลำดับความเสี่ยง หลังจากที่ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงแล้วนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการ และพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพัทธ์ระหว่าง โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้นที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงเป็นลำดับตามรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้ ค่าคะแนน ๑ - ๔ ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L) ค่าคะแนน ๕ - ๙ ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M) ค่าคะแนน ๑๐ - ๑๕ ระดับความเสี่ยงสูง (High : H) ค่าคะแนน ๑๖ - ๒๕ ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)
กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง (๗)	ระบุกกลยุทธ์ที่จัดการความเสี่ยง ที่จะทำให้อโอกาสหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ๔ วิธี (๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) (๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) (๓) การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) (๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)
แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๘)	ระบูกิจกรรม/โครงการ/นโยบาย/ขั้นตอน จากกลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง จากช่อง (๗) ที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระยะเวลาดำเนินการ (๙)	กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ โดยกำหนดระยะเวลาเป็นเดือนหรือไตรมาส
เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความเสี่ยง (๑๐)	ระบุเป้าหมาย/ผลลัพธ์หลังการจัดการความเสี่ยง
งบประมาณโครงการ (๑๑)	ระบุงบประมาณกิจกรรม/โครงการที่ใช้ดำเนินการจัดการความเสี่ยง
ผู้รายงาน , ตำแหน่ง , วันที่	ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานเป็นผู้ลงนาม ระบุตำแหน่งผู้ลงนาม และระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบฟอร์มที่ ๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์
(หน่วยงานสนับสนุน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

หน่วยงาน

ภารกิจหลัก :

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย :

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง		กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	แนวทางการ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ	
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)						
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)
				(๕)	(๔)	+	(๕)	=	(๖)	

ผู้รายงาน

ตำแหน่ง

วันที่

คำอธิบายแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง (Risk Type)	คำอธิบาย	ระดับ Likelihood Level (L)	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ Impact Level (I)	ผลกระทบที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑. Strategic (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร	๑	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น	๑	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย
๒. Operational (O) ความเสี่ยงด้านกรดำเนินงาน	เกิดจากขั้นตอน/กระบวนการ/อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์/เทคนิคไม่ใช้อยู่ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการ	๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง
๓. Financial (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ	๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร
๔. Compliance (C) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก	๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างมาก
		๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง
			โอกาสที่จะเกิด หมายถึง	ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบที่จะเกิด หมายถึง ผลกระทบที่อาจทำให้โครงการไม่บรรลุตามเป้าหมาย

ผลกระทบที่ขึ้น (Impact : I)	ระดับความเสี่ยง (R) = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)		คำอธิบาย
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	คำอธิบาย	
๕	๑๕ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	
๔	๑๐ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น	
๓	๕ - ๑๐	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
๒	๑ - ๕	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น	
๑	๑ - ๑	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	
		อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น	
		อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	

กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง หรือต่ำ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงอยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น จากนโยบายรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้ โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)	เป็นการกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความเสี่ยงรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันไม่ได้ หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติ ก็อาจกระจายความเสี่ยง โดยการทำประกันภัย หรือการซื้อประกันภัยของบุคลากรภายในหน่วยงานก็จัดจ้างบุคลากรภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ตาราง	คำอธิบาย
ภารกิจหลัก	ระบุภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัด/เป้าหมายภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
กิจกรรม (๑)	ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงาน
ความเสี่ยง (๒)	<p>การค้นหาและระบุความเสี่ยง</p> <p>๑. การค้นหาและระบุความเสี่ยง พิจารณาจากกิจกรรม/งาน/โครงการที่จะดำเนินการ</p> <p>๒. พิจารณาปัจจัย ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการ ด้านเครื่องมือ ด้านทักษะบุคลากร เป็นต้น - ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ด้านสถานะเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C (๓)	<p>เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกัน มีมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น กรมปศุสัตว์จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)
โอกาส (L) (๔)	<p>โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๔ ระดับ คือ ๑ = ต่ำ , ๒ = ปานกลาง , ๓ = สูง , ๔ = สูงมาก</p>
ผลกระทบ (I) (๕)	<p>ผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงหรือมูลค่าความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ ๑ = ต่ำ , ๒ = ปานกลาง , ๓ = สูง , ๔ = สูงมาก</p>

ตาราง	คำอธิบาย
ระดับความเสี่ยง (L x I) (๖)	การจัดลำดับความเสี่ยง หลังจากที่ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงแล้วนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการ และพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพัทธ์ระหว่าง โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้นที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงเป็นลำดับตามรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้ ค่าคะแนน ๑ - ๔ ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L) ค่าคะแนน ๕ - ๙ ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M) ค่าคะแนน ๑๐ - ๑๕ ระดับความเสี่ยงสูง (High : H) ค่าคะแนน ๑๖ - ๒๕ ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)
กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง (๗)	ระบุกลยุทธ์ที่จัดการความเสี่ยง ที่จะทำให้อโอกาสหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ๔ วิธี (๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) (๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) (๓) การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) (๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)
แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๘)	ระบุกิจกรรม/โครงการ/นโยบาย/ขั้นตอน จากกลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง จากช่อง (๗) ที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระยะเวลาดำเนินการ (๙)	กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ โดยกำหนดระยะเวลาเป็นเดือนหรือไตรมาส
เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความเสี่ยง (๑๐)	ระบุเป้าหมาย/ผลลัพธ์หลังการจัดการความเสี่ยง
งบประมาณโครงการ (๑๑)	ระบุงบประมาณกิจกรรม/โครงการที่ใช้ดำเนินการจัดการความเสี่ยง
ผู้รายงาน , ตำแหน่ง , วันที่	ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานเป็นผู้ลงนาม ระบุตำแหน่งผู้ลงนาม และระบุวันเดือนปีที่รายงาน

๖. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้ต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรมปศุสัตว์ได้กำหนดระบบการติดตามและทบทวน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง ได้แก่ รอบ ๖ เดือน ตามแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

แบบฟอร์มที่ ๓ การติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์
(หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร)
(รอบ เดือน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
หน่วยงาน

ผลผลิต/โครงการ :

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย :

กิจกรรม	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	
			ก่อนการจัดการความเสี่ยง	หลังการจัดการความเสี่ยง				
			คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ		
(๑)	(๒)	(๓)	(๔.๑)	(๔.๒)	(๔.๓)	(๔.๔)	(๕)	(๖)

ผู้รายงาน

ตำแหน่ง

วันที่

คำอธิบายแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง (Risk Type)	คำอธิบาย	ระดับ Likelihood Level (L)	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ Impact Level (I)	ผลกระทบที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑. Strategic (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร	๑	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น	๑	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย
๒. Operational (O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	เกิดจากขั้นตอน/กระบวนการ/อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์/เทคโนโลยี เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการ	๒	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง	๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง
๓. Financial (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	เกิดจากปัญหาทางการเงินและงบประมาณ	๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง	๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร
๔. Compliance (C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	๔	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก
		๕	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างมาก
			โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง				ผลกระทบที่จะเกิด หมายถึง ผลกระทบที่อาจทำให้โครงการไม่บรรลุตามเป้าหมาย

ผลกระทบที่รุนแรง (Impact : I)	ระดับความเสี่ยง (R) = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (I)		คำอธิบาย
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	คำอธิบาย	
ผลกระทบที่รุนแรง	ความเสี่ยงต่ำ (Low : L)	๑ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M)	๕ - ๙	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
	ความเสี่ยงสูง (High : H)	๑๐ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)	๑๖ - ๖๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องแจ้งความถึงผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับที่ถือว่าไม่ยอมรับได้
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)			

กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง หรือต่ำ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น จากนโยบายรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงนั้นจะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้ โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)	เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความเสี่ยงรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันไม่ได้ อาจ หรือมีระดับความเสี่ยงรุนแรง เช่น ภัยธรรมชาติ ก็อาจกระจายความเสี่ยง โดยการทำประกันภัย หรือกรณีที่ความเสี่ยงเกิดจากความไม่ชำนาญของบุคลากรภายในหน่วยงานก็จัดจ้างบุคลากรภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุดยั้ง หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ตาราง	คำอธิบาย
รอบ เดือน	ระบุรอบระยะเวลาการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหาร ความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน หรือรอบ ๑๒ เดือน
ผลผลิต/โครงการ	ระบุผลผลิต/โครงการ ภายใต้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัด/เป้าหมายของกิจกรรมรองตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
กิจกรรม (๑)	ระบุกิจกรรมรองของหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
ความเสี่ยง (๒)	ระบุความเสี่ยงตามมาตรการที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ หน่วยงาน
แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๓)	ระบุกิจกรรม/โครงการ/นโยบาย/ขั้นตอน จากกลยุทธ์ที่จัดการกับ ความเสี่ยง จากช่อง (๒) ที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือ ลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระดับความเสี่ยง (๔)	การจัดระดับความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - ในช่องก่อนการจัดการความเสี่ยง (๔.๑) ให้ระบุค่าคะแนน และ (๔.๒) ระดับความเสี่ยง ก่อนมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ ความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน - ในช่องหลังการจัดการความเสี่ยง (๔.๓) ให้ระบุค่าคะแนน และ (๔.๔) ระดับความเสี่ยง ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมหรือการบริหาร จัดการความเสี่ยง <p>ทั้งนี้ ในการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น ที่ประเมินได้ แบ่งเป็น ๔ ระดับ โดยจัดเรียงลำดับตามรูปแบบแผนภูมิ ความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ค่าคะแนน ๑ - ๔ ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L) ค่าคะแนน ๕ - ๙ ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M) ค่าคะแนน ๑๐ - ๑๕ ระดับความเสี่ยงสูง (High : H) ค่าคะแนน ๑๖ - ๒๕ ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)
ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๕)	ให้ระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยพิจารณาค่าคะแนนและระดับความเสี่ยง จากช่อง (๔) หลังจากที่มีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการความเสี่ยง แล้ว ว่าเกิดความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ในระดับความ เสี่ยงสูงหรือสูงมาก ให้พิจารณาเลือกมาตรการลดโอกาสที่จะเกิดและหรือ ผลกระทบให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในช่องถัดไป
แนวทางการจัดการ ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๖)	เมื่อทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่าย ของแต่ละทางเลือก เพื่อตัดสินใจเลือกมาตรการลดโอกาสที่จะเกิดและหรือ ผลกระทบให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ผู้รายงาน , ตำแหน่ง , วันที่	ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานเป็นผู้ลงนาม ระบุตำแหน่งผู้ลงนาม และระบุ วันเดือนปีที่รายงาน

แบบฟอร์มที่ ๔ การติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์

(หน่วยงานสนับสนุน)

(รอบ เดือน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

หน่วยงาน

ภารกิจหลัก :

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย :

กิจกรรม	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
			ก่อนการจัดการความเสี่ยง คะแนน	ระดับ	หลังการจัดการความเสี่ยง คะแนน		
(๑)	(๒)	(๓)	(๔.๑)	(๔.๒)	(๔.๓)	(๔.๔)	(๖)

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

คำอธิบายแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง (Risk Type)	คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ระดับ Impact Level (I)	ผลกระทบ	คำอธิบาย	
๑. Strategic (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	เกิดความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น	๑	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย	
๒. Operational (O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	เกิดความล่าช้า/การขาดประสิทธิภาพ หรือทรัพยากรมนุษย์/เทคโนโลยี เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการ	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่าง	
๓. Financial (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร	
๔. Compliance (C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ	เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก	๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างมาก	
		สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง	
		โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง					

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact : I)	ระดับความเสี่ยง (R) = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)		คำอธิบาย
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	คำอธิบาย	
ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ความเสียหายต่ำ (Low : L)	๑ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
	ความเสียหายปานกลาง (Medium : M)	๕ - ๙	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
	ความเสียหายสูง (High : H)	๑๐ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
	ความเสียหายมาก (Extreme : E)	๑๖ - ๑๘	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องแจ้งความความเสี่ยงไปยังผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง
		๑๙ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง หรือต่ำ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการที่สูงกว่าและไม่คุ้มค่าที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น จากนโยบายรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงนั้นจะต้องมีมาตรการติดตามความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้ โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)	เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติ ก็อาจกระจายความเสี่ยงโดยการที่ประกันภัย หรือกรณีที่ความเสี่ยงเกิดจากความไม่ชำนาญของบุคลากรภายในหน่วยงานก็จัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ตาราง	คำอธิบาย
รอบ เดือน	ระบุรอบระยะเวลาการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน หรือรอบ ๑๒ เดือน
ภารกิจหลัก	ระบุภารกิจหลักตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัด/เป้าหมายของภารกิจตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
กิจกรรม (๑)	ระบุระบุกิจกรรม/ขั้นตอนของหน่วยงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยง (๒)	ระบุความเสี่ยงตามมาตรการที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๓)	ระบุกิจกรรม/โครงการ/นโยบาย/ขั้นตอน จากกลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง จากช่อง (๒) ที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระดับความเสี่ยง (๔)	<p>การจัดระดับความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ในช่องก่อนการจัดการความเสี่ยง (๔.๑) ให้ระบุค่าคะแนน และ (๔.๒) ระดับความเสี่ยง ก่อนมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน - ในช่องหลังการจัดการความเสี่ยง (๔.๓) ให้ระบุค่าคะแนน และ (๔.๔) ระดับความเสี่ยง ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการความเสี่ยง <p>ทั้งนี้ ในการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้นที่ประเมินได้ แบ่งเป็น ๔ ระดับ โดยจัดเรียงลำดับตามรูปแบบแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ค่าคะแนน ๑ - ๔ ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L) ค่าคะแนน ๕ - ๙ ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M) ค่าคะแนน ๑๐ - ๑๕ ระดับความเสี่ยงสูง (High : H) ค่าคะแนน ๑๖ - ๒๕ ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)
ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๕)	ให้ระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยพิจารณาค่าคะแนนและระดับความเสี่ยงจากช่อง (๔) หลังจากที่มีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว ว่าเกิดความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ในระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก ให้พิจารณาเลือกมาตรการลดโอกาสที่จะเกิดและหรือผลกระทบให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในช่องถัดไป
แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๖)	เมื่อทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อตัดสินใจเลือกมาตรการลดโอกาสที่จะเกิดและหรือผลกระทบให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ผู้รายงาน , ตำแหน่ง , วันที่	ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานเป็นผู้ลงนาม ระบุตำแหน่งผู้ลงนาม และระบุวันเดือนปีที่รายงาน

๗. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร และหน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ให้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions) และหน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

โดยกรมปศุสัตว์ได้กำหนดช่องทางการรายงาน การสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดรูปธรรมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับไว้หลายช่องทาง ดังนี้

๑. แจ้งผ่านที่ประชุมต่างๆ ของกรมปศุสัตว์
๒. เผยแพร่บน Website ของหน่วยงาน
๓. ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)
๔. โทรศัพท์
๕. ทำหนังสือบันทึกข้อความแจ้ง

ภาคผนวก

ตัวอย่าง การบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์
(หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

หน่วยงาน
 สำนักงานพัฒนาปศุสัตว์

ผลผลิต/โครงการ : ผลผลิตพัฒนาศักยภาพกรมปศุสัตว์
 ตัวชี้วัด : จำนวนสัตว์พันธุ์ดีที่ผลิตได้ ๖๗๗,๒๐๐.๐๐๐ ตัว

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง		กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I) ความเสี่ยง (L x I)					
กิจกรรมพัฒนาปรับปรุงพันธุ์สัตว์	การผลิตสัตว์พันธุ์ดีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	O	๓	๔	๑๒	กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย แผนการผลิต การคัดเลือก และปรับปรุงพันธุ์สัตว์ในแต่ละชนิด สัตว์สู่แนวทางการปฏิบัติ	๑ ต.ค. ๖๕ - ๓๐ ก.ย. ๖๖	การดำเนินงาน เป็นไปตามแผนงาน	๑๙๘,๔๒๓,๔๐๐
	ได้รับจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง	F	๓	๔	๑๒	วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับที่ได้รับ และใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	๑ ต.ค. ๖๕ - ๓๐ ก.ย. ๖๖	แผนการใช้จ่ายงบประมาณ สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน	-

ผู้รายงาน.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

แบบฟอร์มที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์
(หน่วยงานหลัก สำนักงานปศุสัตว์เขต และสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
หน่วยงาน สำนักรักษาพันธุ์สัตว์เขต ๕

ผลผลิต/โครงการ : โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.....
ตัวชี้วัด : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการภายใต้โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ๒๖,๓๗๐ ราย.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง		กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I) ความเสี่ยง (L x I)					
กิจกรรมสนับสนุน โครงการสัตว์ปลอด โรค คนปลอดภัย จากโรคพิษสุนัขบ้า	วัดชิ้นโรคพิษสุนัขบ้า มีไม่เพียงพอ	O	๓	๙	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	๑. วางแผนการจัดซื้อจัด จ้างเพื่อให้ทันต่อรอบตาม แผนปฏิบัติการ ๒. ประสานงานกับบริษัท ผู้จัดทำหน่วยส่งหมา ในเรื่องปริมาณความ ต้องการจัดซื้อ และสต็อก วัคซีนของแต่ละบริษัทที่ เข้าเสนอราคา	๑ ต.ค. ๖๕ - ๓๐ ก.ย. ๖๖	การดำเนินงาน เป็นไปตามแผนงาน	๕๓,๕๓๓,๓๐๐

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

แบบฟอร์มที่ ๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์

(หน่วยงานสนับสนุน)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

หน่วยงาน กองแผนงาน

ภารกิจหลัก : การวิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์.....
 ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของวิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	การประเมินความเสี่ยง		กลยุทธ์ที่จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)					
จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของกรม ปศุสัตว์	การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง มีความ ล่าช้าไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด	○	๒	๒	ยอมรับ ความเสี่ยง	จัดทำแนวทางการ จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงให้ ครอบคลุมประเด็น/ เป้าหมายที่กำหนด	๑ ต.ค. ๖๕ - ๓๐ ก.ย. ๖๖	สามารถจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงาน ได้ตามกำหนดระยะเวลา	-
จัดทำองค์ความรู้ เกี่ยวกับแนวทางการ บริหารความเสี่ยงของ กรมปศุสัตว์แก่ บุคลากรในสังกัด กรมปศุสัตว์	บุคลากรกรมปศุสัตว์ ขาดองค์ความรู้ในการ จัดทำแผนบริหารความ เสี่ยง และการรายงาน ผลตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	○	๒	๒	ยอมรับ ความเสี่ยง	จัดทำระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้รับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดทำ แผนบริหารความ เสี่ยง	๑ ต.ค. ๖๕ - ๓๐ ก.ย. ๖๖	บุคลากรในสังกัดกรมปศุ สัตว์มีความรู้ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง และรายงาน ผลการดำเนินการได้อย่าง ถูกต้องครบถ้วน	-

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

คำสั่งแต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ของกรมปศุสัตว์



คำสั่งกรมปศุสัตว์
ที่ ๒๙๘๗ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และเพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปตามบทบัญญัติดังกล่าว กระทรวงการคลังจึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และให้มีความสอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา ๓๒ วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๐ อธิบดีกรมปศุสัตว์ จึงออกคำสั่งไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งกรมปศุสัตว์ที่ ๒๐๘/๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์ ลงวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๕๑

ข้อ ๒ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------------|
| (๑) รองอธิบดีกรมปศุสัตว์ที่ได้รับมอบหมาย | ประธานคณะกรรมการ |
| (๒) หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ |
| (๓) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ |
| (๔) ผู้แทนกองการเจ้าหน้าที่ | คณะกรรมการ |
| (๕) ผู้แทนกองคลัง | คณะกรรมการ |
| (๖) ผู้แทนกองความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ระหว่างประเทศ | คณะกรรมการ |
| (๗) ผู้แทนกองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ | คณะกรรมการ |
| (๘) ผู้แทนศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | คณะกรรมการ |
| (๙) ผู้แทนสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ | คณะกรรมการ |

/(๑๐) ผู้แทนสำนัก...

-๒-

(๑๐) ผู้แทนสำนักกฎหมาย	คณะทำงาน
(๑๑) ผู้แทนสำนักควบคุม ป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์	คณะทำงาน
(๑๒) ผู้แทนสำนักงานปศุสัตว์เขต ๑ - ๙	คณะทำงาน
(๑๓) ผู้แทนสำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร	คณะทำงาน
(๑๔) ผู้แทนสำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์	คณะทำงาน
(๑๕) ผู้แทนสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	คณะทำงาน
(๑๖) ผู้แทนสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์	คณะทำงาน
(๑๗) ผู้แทนสำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์	คณะทำงาน
(๑๘) ผู้แทนสำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์	คณะทำงาน
(๑๙) ผู้แทนสำนักพัฒนาอาหารสัตว์	คณะทำงาน
(๒๐) ผู้แทนกลุ่มพัฒนาวิชาการปศุสัตว์	คณะทำงาน
(๒๑) ผู้แทนกองสารวัตรและกักกัน	คณะทำงาน
(๒๒) ผู้แทนกองงานพระราชดำริและกิจกรรมพิเศษ	คณะทำงาน
(๒๓) ผู้แทนกองควบคุมอาหารและยาสัตว์	คณะทำงาน
(๒๔) ผู้แทนกองผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์	คณะทำงาน
(๒๕) ผู้แทนกองสวัสดิภาพและสัตวแพทย์บริการ	คณะทำงาน
(๒๖) ผู้แทนกองแผนงาน	คณะทำงาน
	และเลขานุการ
(๒๗) ผู้แทนสำนักงานเลขานุการกรม	คณะทำงาน
	และเลขานุการ
(๒๘) ผู้แทนกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงาน
	และผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ ๓ ให้คณะทำงานฯ ตามข้อ ๒ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์ ให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง ไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) ทิजारณาและให้ความเห็นชอบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์

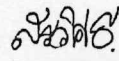
(๓) สนับสนุนและขับเคลื่อนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์ ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

/๔) กำกับ...

-๓-

- (๔) กำกับ ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและ
การควบคุมภายในของกรมปศุสัตว์ เสนอต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์
(๕) การปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายสรวิศ ธานีโต)
อธิบดีกรมปศุสัตว์

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐ ๗๒

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๓๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

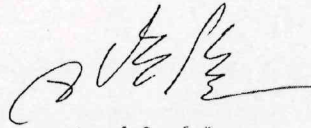
เรื่อง....

- ๒ -

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมปศุสัตว์กลาง www.cgd.go.th หัวข้อ
เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบมาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหาร
จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โทธียอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมปศุสัตว์กลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

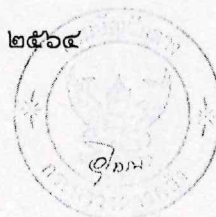


แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕



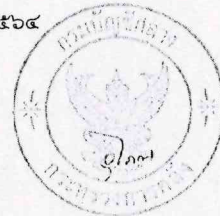
คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมผสานแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



สารบัญ

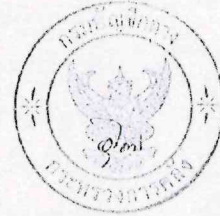
	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
การวิเคราะห์องค์กร	๕
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
การระบุความเสี่ยง	๖
การประเมินความเสี่ยง	๖
การตอบสนองความเสี่ยง	๗
การติดตามและทบทวน	๘
การสื่อสารและการรายงาน	๘
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร	ก
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ข
การระบุความเสี่ยง	ค
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง	ง
การให้คะแนนความเสี่ยง	จ



สารบัญ

	หน้า
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ	ณ
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ญ
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	ฉ

เอกสารอ้างอิง



หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับกรควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความปลอดภัยในระบบการขนส่งวัตถุอันตรายไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบต่อด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



- ๓ -

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดพลาด
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



- ๔ -

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



- ๕ -

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



- ๖ -

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยง เดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการ จัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วง คะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจ ทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับ ความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนน ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหนาบยอด เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุนั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



- ๘ -

การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization.
๒. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%20๒๐๑๒.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๗/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf

