



# **Risk Management Framework 2019**

Bangkok Metropolitan Administration

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร  
และสำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร



## สารบัญ (Contents)

	หน้า
บทนำ (Preamble)	3
หลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	5
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	8
โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร	9
นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร	15
บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	15
การสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กร	26
กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร	30
การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง	44
แผนการดำเนินงาน	45
การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง	46
ภาคผนวก (Appendices)	
- นิยามศัพท์	48
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกทม.	50
- กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกทม.	53
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร	56
- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกทม.	57
- ตารางการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	60
- เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร	61
- ตัวอย่างตารางทะเบียนความเสี่ยงของกทม.	64
- ตัวอย่างตารางแผนการจัดการความเสี่ยงของกทม.	65
- ตัวอย่างตารางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (SR 1) ของหน่วยงาน	66
- ตัวอย่างตารางแผนการจัดการความเสี่ยงของ (SR 2)	67
โครงการ/ กิจกรรมที่สนับสนุนตัวชี้วัดกลยุทธ์ของหน่วยงาน	
- ตัวอย่างแผนภาพการเชื่อมโยงระหว่างทะเบียนความเสี่ยงของกทม. กับแผนยุทธศาสตร์ฯ	68
บรรณานุกรม (References)	69



## บทนำ (Preamble)

การบริหารจัดการเมืองหลวงขนาดใหญ่ที่มีภารกิจหลากหลายและมีพลวัตสูงเช่นกรุงเทพมหานคร โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อต้องการให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ กรุงเทพมหานครจึงนำแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยมีเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือความเสี่ยง (Risk) เกิดขึ้นน้อยที่สุด ซึ่ง The Australian and New Zealand ISO Standard (AS/ NZS ISO 31000-2009) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง (Risk)” ไว้ว่า เป็นผลกระทบของเหตุการณ์ไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่อาจจะมีต่อวัตถุประสงค์ ดังนั้น องค์กรจึงต้อง “บริหารความเสี่ยง” เพื่อจัดการกับเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ดังกล่าว ซึ่ง COSO ได้ให้คำจำกัดความของ “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

นอกจากแนวคิดเรื่องดังกล่าวของ COSO กรุงเทพมหานครยังรวบรวมแนวปฏิบัติขององค์กรอื่น ๆ เช่น HM Treasury (United Kingdom), University of Newcastle (Australia), City of Port Phillip (Australia), Queensland Treasury (Australia), Southampton City (United Kingdom), Johnson and Johnson Company Limited, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, การประปาส่วนภูมิภาค ฯลฯ มาใช้เป็นข้อมูลสำหรับกำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) ของกรุงเทพมหานครให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การจัดทำกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นการกำหนดสถาปัตยกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการด้านดังกล่าวของกรุงเทพมหานครอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล เพื่อให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างลงตัวและเหมาะสม ซึ่งคาดหวังจะให้เกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Principles)
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Objectives)
3. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
4. นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
5. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
6. การสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
7. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

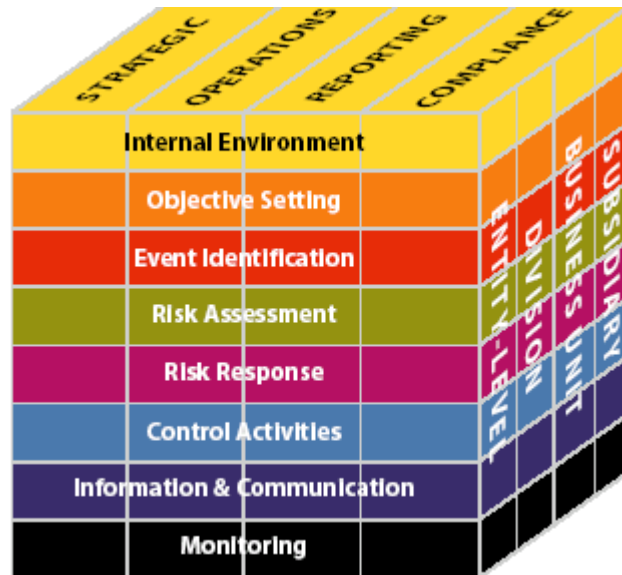


8. การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง
9. การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง
10. แผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครเป็นผู้พิจารณาและผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้อนุมัติกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร สำหรับให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครนำไปปฏิบัติ โดยจะต้องปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทุก 2 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1. หลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

กรุงเทพมหานครได้นำแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ฉบับปี ค.ศ. 2014 มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางหลักของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่



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

### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การค้นหาและประเมินความเสี่ยง การกำหนดวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง และการจัดสรรทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารความเสี่ยง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



ตัวอย่างของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ควรพิจารณา เช่น จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากร นโยบายและวิธีการทำงาน ปรัชญาของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การจัดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงด้วย อย่างไรก็ตาม องค์กรควรประเมินสภาพแวดล้อมภายในของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีองค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรควรกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะวัตถุประสงค์ของธุรกิจและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานจะช่วยชี้ให้เห็นเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการควบคุมที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ องค์กรอาจกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน (ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล) ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมาย

## 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

องค์กรควรพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานและทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นเหตุการณ์ไม่แน่นอนและไม่สามารถมั่นใจได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ โดยการพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงดังกล่าว ผู้บริหารและเจ้าของงานหรือภารกิจควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของผู้บริหาร กลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การเมือง สภาพสังคม กฎหมาย นโยบายภาษีอากร ระบบงานภายใน สภาพแวดล้อม ฯลฯ

- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยจัดกลุ่มของเหตุการณ์เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกัน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงต่อไปด้วย

## 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้ทั้งการประเมินแบบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังการจัดการความเสี่ยง (Residual Risk)



## 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินระดับความสำคัญเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารหรือเจ้าของงานที่มีความเสี่ยงดังกล่าวต้องพิจารณาวิธีการที่จะนำมาจัดการกับความเสี่ยง ทั้งนี้ การพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง เจ้าของงานที่มีความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite or Acceptable Level of Risk) ความเป็นไปได้ที่จะนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยง และต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ โดยผู้บริหารหรือเจ้าของงานที่มีความเสี่ยงอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับของผลกระทบ (Impact) ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งการตอบสนองความเสี่ยง โดยทั่วไปมี 4 วิธี คือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid/ Terminate) คือ การไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง หากดำเนินการหรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ดังกล่าวต่อไปอาจจะทำให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายได้

- การร่วมจัดการ (Share) หรือโอนความเสี่ยง (Transfer) คือ การแบ่งหรือโอนความเสี่ยงในงานหรือภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น หรือร่วมมือกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

- การลด (Reduce/ Treat) คือ การดำเนินการในลักษณะต่าง ๆ เพื่อต้องการที่จะลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การยอมรับ (Accept/ Take) คือ ไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากพิจารณาหรือประเมินแล้วเห็นว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือเจ้าของงานที่มีความเสี่ยงดังกล่าวควรพิจารณาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง และเมื่อระยะเวลาผ่านไป ควรประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของวิธีการตอบสนองความเสี่ยง ทั้งนี้ หากพบว่าวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือเจ้าของงานที่มีความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องปรับปรุงวิธีการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดและระบุกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย มาตรการ แนวทาง กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนอง ควบคุม หรือจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งอาจกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่แตกต่างกันไป เนื่องจากวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม ภารกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กรมีความแตกต่างกัน



## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศ (Information) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ดังนั้น ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกควรได้รับการบันทึก และสื่อสารอย่างเหมาะสม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถบ่งชี้ ประเมิน และใช้ประโยชน์จากสารสนเทศดังกล่าวในการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิผล ทั้งนี้ การสื่อสารอาจรวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และประชาชน

## 8. การติดตามผล (Monitoring)

เหตุผลสำคัญของการติดตามผล คือ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ เหมาะสม และเกิดผลในทางปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ในทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ตลอดจนรายงานผลการจัดการความเสี่ยงให้ผู้รับผิดชอบได้รับทราบและปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring) และการติดตามเป็นรายครั้ง (Periodic Monitoring) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและแทรกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้สามารถปรับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคของการจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม องค์กรควรจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถติดตามผลการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 2.1 เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหา ประเมิน จัดการ และติดตาม-ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลในกรุงเทพมหานคร
- 2.3 เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนด
- 2.4 เพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร
- 2.5 เพื่อปกป้องทรัพยากรของกรุงเทพมหานครให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม มีคุณภาพ คุ่มค่า และไม่ได้ได้รับความเสียหายหรือผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น





2.6 เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการบริหารความเสี่ยงที่ทุกคนและทุกภาคส่วนในองค์กรต่างตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงงานในส่วนรวมของหน่วยงานและองค์กร

วัตถุประสงค์ดังกล่าว หากบรรลุผลสำเร็จด้วยดีจะช่วยให้กรุงเทพมหานครสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO จำนวน 4 ประการด้วยเช่นกัน คือ

1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้กรุงเทพมหานครสามารถปฏิบัติราชการและดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ของแผนต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์กรด้วย

2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กรเกิดความเชื่อมั่นในข้อมูลที่อยู่ในรายงานประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลในรายงานทางการเงิน (Financial Report) ขององค์กร

4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดต่าง ๆ (Compliance) เมื่อองค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรสามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่าง ๆ ได้ในระดับที่น่าพอใจ เพราะการปฏิบัติดังกล่าวถือเป็นการควบคุมที่ฝังอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามปกติ

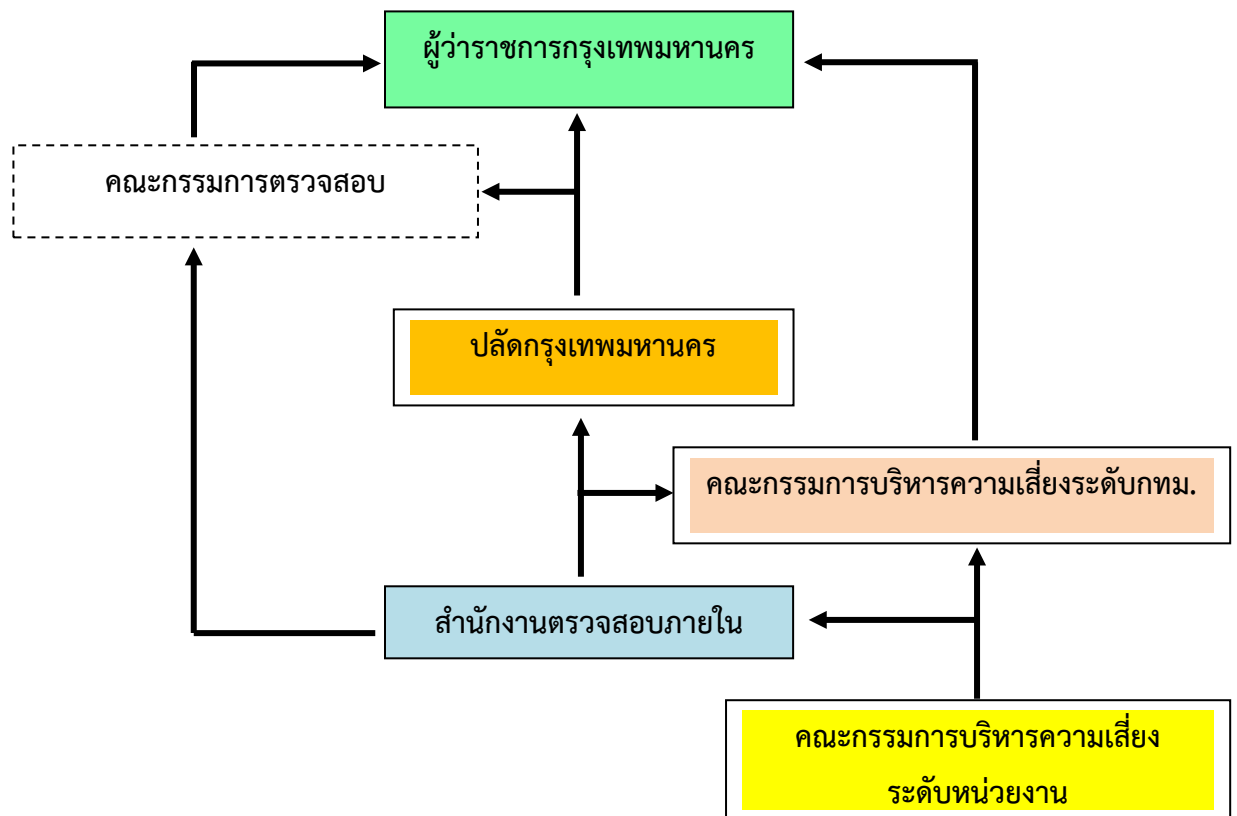
อย่างไรก็ตาม การที่จะจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว กรุงเทพมหานครและหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดควรคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยงด้วย เพราะการบริหารความเสี่ยงในบางเรื่อง เช่น ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก หากใช้ต้นทุนหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงจำนวนมาก อาจทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าและสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับจากการป้องกันหรือจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สำหรับนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นต่อไป

### 3. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภารกิจหลากหลายและมีหน่วยงานในสังกัดจำนวนมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดให้หน่วยงานแต่ละแห่งมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของตนเองและมีผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Coordinator) ของหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อทำหน้าที่ในการบริหาร-

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยดำเนินการตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครกำหนด

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครและการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ปรากฏดังแผนภาพ



1. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร (Risk Management Committee) ซึ่งแต่งตั้งโดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2553 องค์ประกอบของคณะกรรมการฯ ประกอบด้วย ปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นประธาน รองปลัดกรุงเทพมหานคร หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ผู้อำนวยการสำนักการคลัง ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการและเลขานุการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนางานตรวจสอบภายใน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ นอกจากนี้ยังมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารความเสี่ยง มาร่วมให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อครบกำหนดตามวาระ ลาออก หรือด้วยเหตุอื่น ๆ ที่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิได้ และหากพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครได้ประกาศอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมและการรายงาน ไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขให้เป็นปัจจุบันเสมอและประกาศให้หน่วยงานทั่วทั้งองค์กร ได้รับทราบ นอกจากนี้ยังได้กำหนดและประกาศนโยบายของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ด้วยเช่นกัน สำหรับให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครได้นำไปปฏิบัติ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครจัดประชุมจำนวนหลายครั้งต่อปี เพื่อผลักดัน ให้การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของกรุงเทพมหานครมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลของการดำเนินงาน ในแต่ละปี ไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร หรือการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครจะรายงานให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทราบเป็นประจำ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)

สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ (ซึ่งอาจจะมีการแต่งตั้งในอนาคต) จะทำหน้าที่พิจารณารายงาน- ผลการตรวจสอบที่สำนักงานตรวจสอบภายในได้รายงานข้อตรวจพบที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ จากการตรวจสอบ หน่วยงานและหรือโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งข้อตรวจพบดังกล่าว หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาแล้ว เห็นว่า เป็นประเด็นความเสี่ยงสำคัญทั้งในระดับหน่วยงานและองค์กร คณะกรรมการตรวจสอบอาจรายงานให้ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทราบอีกทางหนึ่งด้วย

ปัจจุบัน ความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครให้ความสนใจ คือ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเมืองและการบริหารจัดการในภาพรวมขององค์กร ดังตาราง

#### การบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร

ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (Disaster Risks)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks)
1. อุทกภัย	1. เศรษฐกิจ
2. อัคคีภัย	2. เทคโนโลยี
3. แผ่นดินไหว	3. การบริหารงานบุคคล
4. โรคระบาด	4. การทุจริต
5. สิ่งแวดล้อม	
6. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	
7. การก่อการร้าย	
8. ความขัดแย้งของคนในชาติ	
9. การเปลี่ยนแปลงเชิงประชากรศาสตร์	

ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติและความเสี่ยงด้านการดำเนินงานดังกล่าว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง- ระดับกรุงเทพมหานครได้พิจารณาจากภารกิจต่าง ๆ ที่กรุงเทพมหานครรับผิดชอบและเหตุการณ์ที่คาดว่าจะ



เกิดขึ้นกับกรุงเทพมหานครในอนาคต เพื่อรวบรวมและจัดทำเป็น “ทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (BMA Risk Register)” สำหรับนำมาประเมินและกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ตลอดจนสื่อสารทะเบียนความเสี่ยงฯ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและดำเนินการต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่และทรัพย์สินของประชาชนที่พำนักอาศัยในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดผลกระทบจากความเสียดังกล่าวให้น้อยที่สุด

2. การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน เป็นกลไกของการนำนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครกำหนดไว้ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะเป็นสำนัก สำนักงาน ส่วนราชการ-ในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานเขต จะต้องจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน โดยมีองค์ประกอบ คือ หัวหน้าหน่วยงาน เป็นประธานคณะกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการทุกแห่งของหน่วยงาน เป็นกรรมการ และมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (Risk Coordinator) จำนวนอย่างน้อย 2 คน ซึ่งอาจจะเป็นข้าราชการในตำแหน่งหรือระดับใดที่ผู้บริหารของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวและมีความตั้งใจหรือความมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

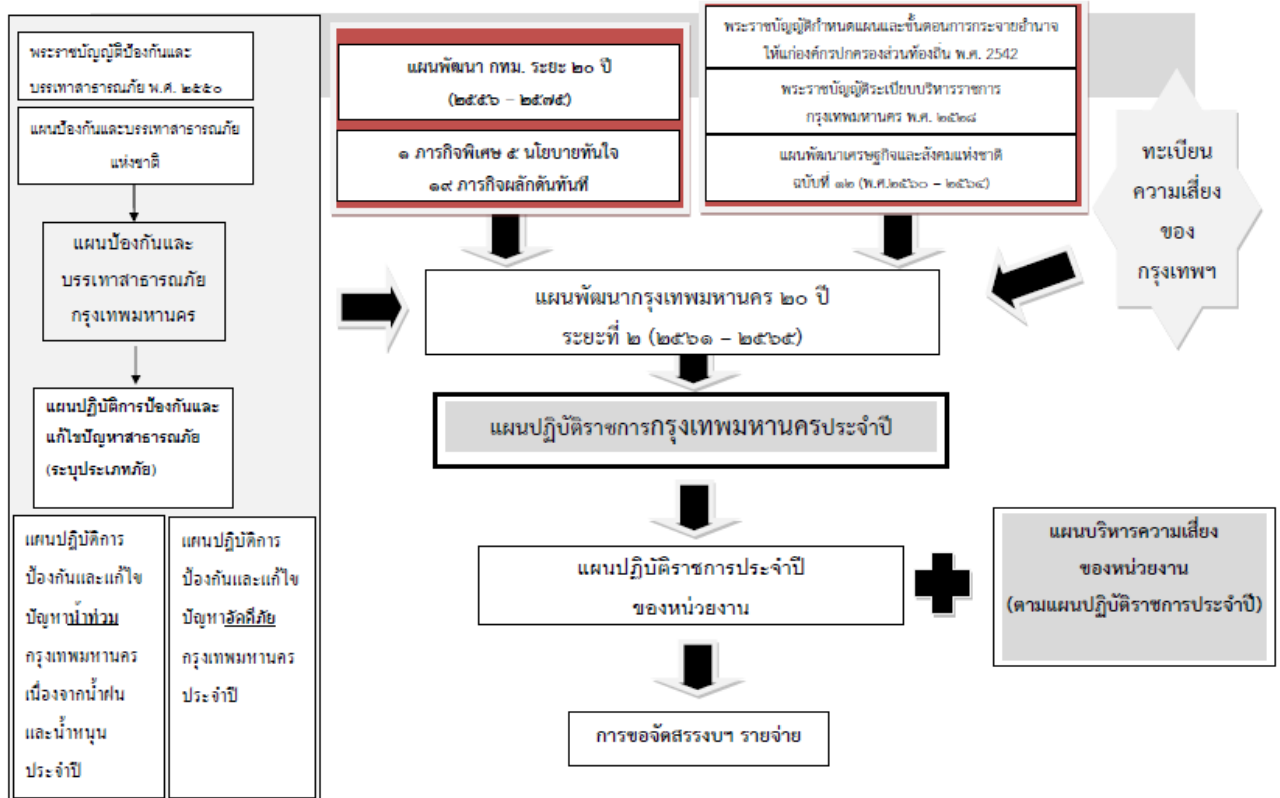
ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจึงมีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและกรอบแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครกำหนด แต่ในบางกรณีอาจจะมีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการระบุนายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงระดับองค์กรในฐานะผู้ปฏิบัติด้วย (การค้นหาและระบุความเสี่ยงตามทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร) อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการฯ ทั้ง 2 ระดับจำเป็นต้องเชื่อมโยงและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครเป็นผู้กำหนดนโยบายและกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร สำหรับให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานครได้นำไปปฏิบัติหรือบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนรายงานการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการฯ ทราบเป็นระยะ ตัวอย่างเช่น การจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญของเมืองและการควบคุมของแต่ละความเสี่ยงไว้ สำหรับให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงดังกล่าวได้นำไปดำเนินการหรือบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล กรณีดังกล่าว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจะเข้ามามีบทบาทในการช่วยค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง ระบุการควบคุมที่มีในปัจจุบัน กำกับดูแลและผลักดันให้หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเกิดการปฏิบัติตามการควบคุมและแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในทะเบียนความเสี่ยงฯ และรายงานผลความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครทราบอย่างสม่ำเสมอ



นอกจากนี้ สำนักงานตรวจสอบภายในในฐานะที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการบริหาร- ความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครได้ผลักดันและเสนอให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผล การปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร นอกเหนือจากการจัดทำรายงานการ- ควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างเข้มแข็งและจริงจัง ซึ่งคณะกรรมการวิสามัญ- เกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากรและการประเมิน ได้เห็นชอบในหลักการและกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดประเมินผล การปฏิบัติราชการประจำปี เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยในระยะเริ่มต้นได้กำหนดให้หน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานครจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของงานด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เช่น งานด้าน การเงิน งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การจัดซื้อจัดจ้าง การให้บริการประชาชน ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ สามารถค้นหาความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี แต่มักจะเป็นความเสี่ยงที่ไม่สำคัญและไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ กรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุดังกล่าว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงานตรวจสอบภายในจึงเสนอให้ปรับเปลี่ยน เป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) ตามความเห็นของคณะกรรมการบริหาร- ความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครที่ต้องการให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงของงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่สำคัญ โดยเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงตัวชี้วัดกลยุทธ์ (ตัวชี้วัดมาตรการ) เพื่อผลักดันให้กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร (ตามแผนพัฒนา- กรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี) และนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนด รวมถึงตัวชี้วัดที่บูรณาการระหว่างหน่วยงานระดับสำนักและสำนักงานเขต และตัวชี้วัดตาม ภารกิจประจำของหน่วยงาน ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของตนเอง ตาม องค์กรประกอบที่กำหนด และบริหารจัดการความเสี่ยงของตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน รวมถึงโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนตัวชี้วัดกลยุทธ์ (มาตรการ) ในแผนฯ ให้ประสบผลสำเร็จ

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครทั้ง 2 ระดับดังกล่าว จะเห็นได้ว่า มีความ- เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 – 2575) แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี แผนการป้องกันและบรรเทา- สาธารณภัยของกรุงเทพมหานคร แผนงบประมาณของกรุงเทพมหานคร แผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ฯลฯ และ แผนของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ รายละเอียดตาม แผนภาพ

## การเชื่อมโยงทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครกับแผนปฏิบัติการประจำปี และการขอจัดสรรงบประมาณ



เมื่อหน่วยงานจะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของตนเอง หน่วยงานจะต้องศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ แผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของกรุงเทพมหานคร แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร-ประจำปี ฯลฯ รวมถึงทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กร (ระดับกรุงเทพมหานคร) และหน่วยงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน หน่วยงานต้องบริหารความเสี่ยงตัวชี้วัดกลยุทธ์ (มาตรการ) ดังกล่าว ตลอดจนโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนตัวชี้วัดกลยุทธ์ (มาตรการ) ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ตามรูปแบบของรายงานการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ด้วย (แบบฟอร์ม SR 1 และแบบฟอร์ม SR 2)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ กรุงเทพมหานครจะขยายผลให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงของโครงการที่สำคัญ (Flagship Project) โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่จะเสนอของบประมาณ หน่วยงานจะต้องระบุความเสี่ยงของโครงการและแนวทางการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวไว้ในรายละเอียดของโครงการที่เสนอ เพื่อให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (เฉพาะโครงการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานฯ) และสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครพิจารณาความเป็นไปได้และเหมาะสมของโครงการต่อไป



#### 4. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2553 และคณะกรรมการฯ ดังกล่าวได้ร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร เพื่อต้องการให้เกิดความชัดเจน เอกภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. ให้กรุงเทพมหานครบูรณาการการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงแบบเชิงป้องกัน (Preventive Measures) มากกว่าเชิงแก้ไข (Corrective Measures)

2. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี) และแผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานครประจำปี

3. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี

4. ให้ทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานครจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครทุกระดับได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เหมาะสม และมีประสิทธิผล

6. ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครทุกระดับเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และมีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง (Risk Self-assessment: RSA) ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครดังกล่าว เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2554 โดยให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับทราบและดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด

#### 5. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรขนาดใหญ่และมีภารกิจที่หลากหลายในการบริหารจัดการเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานคร จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละภาคส่วนมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ดังนี้



## 5.1 ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (Governor)

- รับผิดชอบภารกิจด้านการกำกับดูแลองค์กร (Governance) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร
- แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร
- พิจารณาและอนุมัติกฎบัตร (Charter) ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร
- พิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
- พิจารณารายงานการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครเสนอ และให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวไม่ได้รับการเพิกเฉย
- พิจารณาและให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
- พิจารณาและให้การสนับสนุนเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

## 5.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร (Risk Management Committee)

- กำหนดกฎบัตร (Charter) ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร และทบทวนกฎบัตรทุก 3 ปี และเสนอให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครพิจารณาอนุมัติ
- กำหนดนโยบายและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และเสนอให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครพิจารณาอนุมัติ
- กำหนดแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และเสนอให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครพิจารณา
- พิจารณาความเหมาะสมของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกรุงเทพมหานครที่คณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครกำหนด ตลอดจนเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร
- กำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง พร้อมให้คำแนะนำในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการเรื่องดังกล่าว





- จัดทำและพิจารณาทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (Risk Register) และการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทะเบียนความเสี่ยงฯ พร้อมให้คำแนะนำต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ
- สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร
- ประสานงานกับคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร
- รายงานต่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
- พิจารณาความเพียงพอและเหมาะสมของการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงดังกล่าวไม่ได้ถูกเพิกเฉย
- พิจารณาแผนและแนวปฏิบัติที่รองรับผลกระทบอันเกิดจากความเสี่ยงสำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่อง
- ให้คำปรึกษาและคำแนะนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับหน่วยงาน หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- แต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
- กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และประสานงานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานอย่างใกล้ชิด
- เชิญบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาร่วมประชุม เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

### 5.3 คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

- พิจารณาแผนการตรวจสอบประจำปีที่สำนักงานตรวจสอบภายในเสนอ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวได้มีการพิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญของกรุงเทพมหานครไว้ด้วยแล้ว
- พิจารณารายงานผลการตรวจสอบที่สำคัญ ตามที่สำนักงานตรวจสอบภายในเสนอ พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกรุงเทพมหานครและของหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบ



- พิจารณารายงานผลการตรวจสอบที่สำนักงานตรวจสอบภายในได้ประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานที่เข้าตรวจสอบและพบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวขององค์กรและหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ
- ติดตามและพิจารณาผลความคืบหน้าของการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่สำนักงานตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบได้เคยให้ไว้
- ติดตามและพิจารณารายงานสรุปผลการประเมินความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้มั่นใจว่า กรุงเทพมหานครมีแผนและแนวปฏิบัติที่รองรับผลกระทบอันอาจจะเกิดจากความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าว เพื่อให้กรุงเทพมหานครและหน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินการตามภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก พร้อมกันให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการเรื่องดังกล่าว
- ติดตามและพิจารณาผลการประเมินของผู้ตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการเรื่องดังกล่าว
- รายงานผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในและข้อเสนอแนะที่สำคัญต่าง ๆ ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทราบและพิจารณา
- ประสานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงและทะเบียนความเสี่ยงมาใช้ในการพิจารณาแผนการตรวจสอบในขณะเดียวกัน กรณีที่พบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กรจากรายงานผลการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบจะประสานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร เพื่อพิจารณาและดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

#### 5.4 ปลัดกรุงเทพมหานครและคณะผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Team)

- รับผิดชอบการบริหารราชการประจำของกรุงเทพมหานคร ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
- สนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมที่ทุกภาคส่วนในองค์กรเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง (Tone at the Top)
- กำหนดระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Level of Risk) และพิจารณาเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร



- ให้การรับรองและสนับสนุนกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
- ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานครนำกรอบแนวคิดด้านการบริหาร-ความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสม พร้อมติดตามผลและให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว
- สอบทาน พิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
- ประสานหรือสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กร
- รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ทราบและพิจารณา
- ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานครเห็นความสำคัญของทะเบียน-ความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร เผยแพร่ และติดตามผลให้มีการบริหารจัดการ-ความเสี่ยงตามทะเบียนความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สอบทานการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการ และพิจารณานำความเสี่ยงดังกล่าว พร้อมแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร
- สนับสนุนทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แผนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้รับการปฏิบัติและเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร
- สร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และให้กำลังใจแก่หน่วยงานที่สามารถจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพหรือมีนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงที่โดดเด่น ในขณะที่หน่วยงานที่บริหารความเสี่ยงไม่มีประสิทธิภาพ อาจจะกำหนดมาตรการหรือแนวทางให้มีการ-ปรับปรุงการดำเนินการด้านดังกล่าวอย่างจริงจัง
- สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรว่า ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญได้รับการจัดการให้ระดับของความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ และงาน / โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด



- ส่งเสริมให้หน่วยงานร่วมรับผิดชอบผลกระทบอันเกิดจากการบริหารความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิผล และกล้าที่จะรายงานหรือระบุให้เห็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของหน่วยงานและองค์กร เพื่อให้เกิดการจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม จริงจัง และเกิดประสิทธิผล
- กำหนดนโยบายการป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริตของกรุงเทพมหานคร
- พิจารณาความเสี่ยงด้านการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาบริหารจัดการ กำหนดนโยบาย หรือจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร
- รายงานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและหรือกรณีทุจริตที่เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนการจัดการความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิผล ให้คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครทราบ

#### 5.5 สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (Strategy and Evaluation Department)

- พิจารณานำข้อมูลความเสี่ยงในทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร รายงาน-การบริหารความเสี่ยง และกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร เช่น แผนพัฒนา-กรุงเทพมหานคร แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติ-ราชการประจำปีของกรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ฯลฯ เพื่อให้การบริหารหรือจัดการความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร ปรากฏเป็นแผนการ-ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่า งานตามภารกิจของกรุงเทพมหานคร จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
- นำความเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครและคณะกรรมการตรวจสอบ ไปปรับใช้กับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร
- กำหนดแนวทางให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- ส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครบริหารความเสี่ยงของกลยุทธ์ (มาตรการ) โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการทางงบประมาณ



- ติดตามและประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งในระดับกรุงเทพมหานครและหน่วยงาน เพื่อให้ทราบความเสี่ยงที่อาจจะทำให้เกิดกลยุทธ์ (มาตรการ) ต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวไม่บรรลุผลสำเร็จ และพิจารณาประเด็นเรื่องการจัดการ-ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ควบคู่กันไปด้วย
- ประสานงานกับสำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อติดตามและประเมินความมี-ประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานครและโครงการที่สำคัญ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ (มาตรการ) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- บริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร (IT Risk) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินงานตามภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างต่อเนื่อง หากเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ
- รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (ในอนาคต)

#### 5.6 สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร (BMA Budget Department)

- กำหนดแนวทางให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องวางแผนและเสนอโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความ-เสี่ยงของโครงการควบคู่กันไปด้วย
- พิจารณาความเสี่ยงและความเหมาะสมของแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ก่อนที่จะอนุมัติหรือจัดสรรงบประมาณ
- นำข้อมูลจากทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครไปใช้ประกอบการพิจารณา งบประมาณรายจ่ายประจำปี
- ประสานกับสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และสำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อติดตามและประเมินความมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและโครงการต่าง ๆ เปรียบเทียบกับการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานและโครงการ
- ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานและโครงการ กรณีพบหน่วยงานหรือโครงการที่มีผลการดำเนินงานด้านดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ ให้ค้นหาความเสี่ยงและประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรายงานความเสี่ยงดังกล่าวให้ปลัดกรุงเทพมหานครและคณะผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนคณะกรรมการ-บริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครทราบและพิจารณา



### 5.7 สำนักงานคลัง (Finance Department)

- ค้นหา ระบุ ประเมิน และพิจารณาแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน บัญชี การคลัง การพัสดุ และรายได้ของกรุงเทพมหานคร
- จัดวาง ประเมิน ติดตาม และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้านการเงินและการคลังของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิผล
- นำข้อมูลจากทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการเงินและการคลังไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงงานด้านการเงินและการคลังของกรุงเทพมหานคร
- นำความเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการเงิน บัญชี การคลัง การพัสดุ และรายได้ ตลอดจนกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ไปประยุกต์หรือปรับใช้กับกรุงเทพมหานครได้อย่างเหมาะสม
- กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานการพาณิชย์ของกรุงเทพมหานคร ในกรณีที่พบความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรุงเทพมหานคร
- ติดตามและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญด้านการเงินและการคลังของกรุงเทพมหานคร ให้ปลัดกรุงเทพมหานคร คณะผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครทราบและพิจารณาอย่างต่อเนื่อง

### 5.8 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (BMA Training and Development Institute)

- กำหนดแนวทางหรือแผนการส่งเสริมความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
- กำหนดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมหรือช่องทางการศึกษาหาความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่ข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร
- จัดทำสื่อการเรียนรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ เช่น บทความ วิดิทัศน์ หนังสือ ฯลฯ สำหรับให้หน่วยงาน ข้าราชการ บุคลากร และผู้ที่สนใจได้ศึกษาด้วยตนเอง
- ประเมินความมีประสิทธิภาพของการให้ความรู้หรือการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร และนำผลการประเมินดังกล่าวไปวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น



### 5.9 สำนักงานตรวจสอบภายใน (Internal Auditing Office)

- เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร (กรณีได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร)
- เป็นเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมขององค์กรและหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการเรื่องดังกล่าว ตลอดจนรายงานให้ปลัดกรุงเทพมหานคร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ทราบและพิจารณา
- รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร กรณีที่ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจดังกล่าวอย่างชัดเจน
- แสดงบทบาทของการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและหน่วยงาน
- รายงานผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา ซึ่งเกิดจากการประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน กระบวนการ-ปฏิบัติงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการและมีความเสี่ยง กรณีที่มีข้อตรวจพบที่มีนัยสำคัญหรือประเด็นที่เป็นความเสี่ยงสำคัญทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงาน อาจเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา เพื่อเสนอหรือรายงานให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทราบและพิจารณาด้วย รวมถึงแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครทราบ
- รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทราบ (ในฐานะที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร)

### 5.10 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (Office of the BMA Civil Service Commission)

- พิจารณาโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง โดยอาจจะให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านดังกล่าวเป็นการเฉพาะ
- ส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของข้าราชการที่จะดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับบริหาร



- กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในกรอบแนวทางการประเมินผล การปฏิบัติราชการประจำปีและคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- พิจารณาและกำหนดให้ข้อสอบที่จะใช้ในการคัดเลือกข้าราชการที่จะบรรจุใหม่หรือ เลื่อนระดับ ต้องมีการวัดความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงด้วย
- ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานคร เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบ เกิดแรงจูงใจ และ นำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

#### 5.11 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Risk Management Committee at Business Units)

- กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน (ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของ หน่วยงานเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ร่วมมือร่วมใจกันจัดทำระบบ- การบริหารความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม)
- สอบทานทะเบียนความเสี่ยงของหน่วยงาน
- กำกับดูแลให้ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและ ทุกภาคส่วนของหน่วยงานจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย กรอบ- แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และทะเบียนความเสี่ยงของ กรุงเทพมหานคร พร้อมให้คำแนะนำเพื่อให้การดำเนินการเรื่องดังกล่าวมีประสิทธิภาพ
- พิจารณารายงานการบริหารความเสี่ยงที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ
- แต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจในการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ
- รายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ กรุงเทพมหานครและผู้บริหารกรุงเทพมหานครทราบและพิจารณา (ผ่านเลขานุการ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร)

#### 5.12 ผู้บริหารของหน่วยงานระดับสำนัก สำนักงาน ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และผู้อำนวยการเขต (Line Manager)

- นำนโยบายและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร มาดำเนินการในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ
- สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกภาคส่วนของหน่วยงาน โดยให้ทุกคน เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง





- นำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครและทะเบียนความเสี่ยงของหน่วยงานไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุม (Control in Place) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
- พิจารณาและกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครและทะเบียนความเสี่ยงของหน่วยงาน
- บริหารจัดการระบบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่กำหนด
- กำหนดระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน
- บริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยงของงานดังกล่าวเสมอ
- รายงานการบริหารความเสี่ยงตามรูปแบบที่กำหนด ส่งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร พิจารณา ผ่านเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร
- สอบทานแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของหน่วยงาน ตามแนวทางที่สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกำหนด โดยนำข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง หรือข้อมูลจากทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครไปใช้ประกอบการสอบทานแผนดังกล่าว เพื่อให้มีการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) ที่เหมาะสม
- จัดวางและสอบทานระบบการควบคุมภายในในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้มีระบบการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม ตลอดจนมีประสิทธิผลในการควบคุมได้จริง
- สอบทานโครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงาน โดยพิจารณาความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมและแผนการจัดการความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าวควบคู่กันไปกับการดำเนินงาน
- ให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (Risk Coordinator)

### 5.13 ข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ (BMA Staff)

- ค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
- ปฏิบัติตามนโยบายและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
- ปฏิบัติตามนโยบายและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน



- ปฏิบัติตามการควบคุม (Control) ในทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน)
- ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของกระบวนการงานที่รับผิดชอบและหรือประเมินประสิทธิผลของการควบคุมดังกล่าว ตลอดจนเสนอระบบการควบคุมที่เหมาะสมในกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวให้ผู้บริหารทราบ
- เมื่อพบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญในงานที่รับผิดชอบ ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อหาแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว
- ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทะเบียนความเสี่ยงของหน่วยงาน และแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเสมอ

## 6. การสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

การที่จะจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะกำหนดนโยบาย โครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการรายงานและการติดตามผลความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงสำหรับให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำแนวคิดเรื่องดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ โดยเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ซึ่งแน่นอนที่สุด การสร้างวัฒนธรรมของการบริหารความเสี่ยงย่อมไม่ใช่เพียงแค่การจัดฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานเท่านั้น

สำหรับกรุงเทพมหานคร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนหรือไม่เป็นทางการ เนื่องจากในช่วงแรกของการเริ่มต้นนำแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครไม่ได้กำหนดแนวทางหรือแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า จึงทำให้มุ่งเน้นเฉพาะการให้ความรู้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครเป็นหลัก และกำหนดให้หน่วยงานทุกแห่งต้องจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของกรุงเทพมหานคร และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดซึ่งเป็นลักษณะของการบังคับหรือสั่งการให้หน่วยงานดำเนินการ ไม่ได้เกิดจากความเต็มใจและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม หากกรุงเทพมหานครจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารกรุงเทพมหานครควรดำเนินการ ดังนี้



1. มอบหมายหรือแต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร โดยองค์ประกอบของคณะทำงานหรือทีมงานควรประกอบด้วย คณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารกรุงเทพมหานคร หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. หรือผู้แทน (เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกันโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร) ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล หรือผู้แทน (เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร) และผู้บริหารหรือผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ เช่น หน่วยงานระดับสำนัก สำนักงาน ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต ฯลฯ นอกจากนี้ ผู้บริหารอาจแต่งตั้งคณะบุคคลหรือที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง มาร่วมเป็นคณะทำงานหรือทีมงานดังกล่าวด้วย เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน (การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง) และตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานด้านดังกล่าวไว้ให้ชัดเจนด้วย

2. ประเมินสถานะของวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นการประเมินตนเอง ซึ่งผู้ประเมินจะพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเสี่ยงในกรุงเทพมหานครที่ทุกคนรับรู้และมองเห็น โดยอาจจะจัดทำเป็นตาราง checklist หรือแบบประเมินตนเอง สำหรับให้ข้าราชการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ในการประเมิน ทั้งนี้ การประเมินจะต้องปราศจากการชี้นำใด ๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้อดีของการประเมินหรือทบทวนวัฒนธรรมขององค์กรในภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรม ความนึกคิด การรับรู้ และความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น

- การรับรู้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงผ่านช่องทางต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบ ว่า ช่องทางการรับรู้มีความครอบคลุมและทั่วถึงหรือไม่ อย่างไร
- ความนึกคิดและความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ความเชื่อและความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ทศนคติของข้าราชการและบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารและระบบงานที่ตนเองรับผิดชอบ
- การเปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรสามารถระบุความเสี่ยงที่แท้จริงของการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ แม้กระทั่งความเสี่ยงที่อาจจะเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของกรุงเทพมหานคร
- ผู้บริหารได้นำความเสี่ยงที่ข้าราชการและบุคลากรระบุไว้ในรายงานการบริหารความเสี่ยงไปจัดการอย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ และไม่ได้เพิกเฉยต่อการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
- ผู้บริหารมีมาตรการหรือแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการและบุคลากรบริหารความเสี่ยงในงานของตนให้มีประสิทธิผลหรือไม่



- ข้าราชการและบุคลากรมีนวัตกรรมในการจัดการความเสี่ยงหรือไม่
  - ผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลงานหรือไม่
  - การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือไม่
- จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผลของการประเมินจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับทราบมุมมองของข้าราชการและบุคลากรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมของการบริหารความเสี่ยงในกรุงเทพมหานครว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังของข้าราชการและบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมความเสี่ยง และความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เปี่ยมเบนไป เช่น ข้าราชการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลหรือสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกันหรือไม่ ข้าราชการและบุคลากรเห็นหรือรู้สึกว่าการบริหารความเสี่ยงมีความยุ่งยากและซับซ้อนหรือไม่ ข้าราชการและบุคลากรเชื่อว่าความเสี่ยงมีอยู่จริงและมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ และหากความเสี่ยงเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อการทำงานจนทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างไรและช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมหรือไม่ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการประเมินดังกล่าว ผู้บริหารและคณะทำงานฯ ควรสื่อสารกับข้าราชการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อน เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจที่ตรงกัน และนอกจากการประเมินตนเองตาม checklist แล้ว ผู้บริหารหรือคณะทำงานฯ อาจจะใช้วิธีการอื่น ๆ เพิ่มเติมได้อีกด้วย เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ ซึ่งการที่ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะทำให้สามารถกำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครประสบผลสำเร็จด้วยเช่นกัน

3. หลังจากประเมินสถานะของวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กรแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดคุณค่า (Value) ขององค์กร ด้วยการพิจารณาจรรยาบรรณและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากร เพื่อนำมากำหนดเป็นหลักการ กรอบแนวทาง แนวพึงปฏิบัติ และข้อห้ามต่าง ๆ ที่ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งเป็นคุณค่าร่วมกันของข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครที่จะแสดงออกมา การกำหนดคุณค่าดังกล่าวจะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างที่คาดหวัง อย่างไรก็ตาม ข้าราชการและบุคลากรทุกคนควรพิจารณาต่อไปด้วยว่า จากคุณค่าที่ควรปฏิบัติดังกล่าว หากจะสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงจะต้องดำเนินการอย่างไร โดยนำคุณค่าที่องค์กรคาดหวังไปพิจารณาควบคู่กับนโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง บทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง รายงานประจำปีของ



กรุงเทพมหานคร และการจัดฝึกอบรมหรือสัมมนาเรื่องความเสี่ยง ฯลฯ เพื่อให้เห็นความเป็นไปได้ที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกระบวนการหรือกลไกต่าง ๆ ดังกล่าวในการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

4. การกำหนดกิจกรรมและเป้าหมายที่พึงประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดทำลักษณะของวัฒนธรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ ซึ่งจะใช้เป็นเป้าหมายในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อรองรับภารกิจด้านดังกล่าวต่อไป โดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการประเมินสถานะปัจจุบัน คุณค่า (Value) และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและเป้าหมายที่คาดว่าจะทำให้เกิดผลสำเร็จในแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งโดยปกติก็จะเป็นการกำหนดกิจกรรมในส่วนที่ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหาร ข้าราชการและบุคลากรในองค์กร

5. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในการสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดกิจกรรม ช่วงระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน และควรมอบหมายให้ผู้บริหารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของแผนปฏิบัติการ คือ เพื่อต้องการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวคือ เมื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะสามารถสร้างการยอมรับในกลุ่มของข้าราชการและบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนเปลี่ยนพฤติกรรมของการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างที่องค์กรคาดหวัง ทั้งนี้ การดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการควรเป็นกิจกรรมที่ทุกคนคุ้นชินและต้องปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการทำงานหรือกิจกรรมอื่น ๆ ในชีวิตประจำวันตามปกติ เช่น การกำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรต้องพิจารณาความเสี่ยงของงานและการจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานเสมอ โดยทุกคนต้องทราบว่า งานในความรับผิดชอบของตนเองมีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้างและจะจัดการความเสี่ยงอย่างไร การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน การเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร (การจัดทำและปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร) การส่งเสริมให้ข้าราชการแสดงบทบาทของการเป็นเจ้าของความเสี่ยงตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (แสดงความเป็นเจ้าของงานที่รู้เท่าทันความเสี่ยง) การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการจัดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ฯลฯ ทั้งนี้ ความสำเร็จของขั้นตอนนี้มักจะอยู่ที่การสร้างกระบวนการสื่อสารที่เพียงพอ และการดึงเอาบุคลากรทุกคนและทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว

6. ติดตามและประเมินผลการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่า มีสิ่งใดที่องค์กรและหน่วยงานต้องพัฒนาหรือปรับปรุงเพิ่มเติม โดยผู้บริหารหรือคณะทำงานฯ อาจติดตามและประเมินจากแผนปฏิบัติการที่กำหนด ซึ่งระบุขั้นตอนนี้หรือกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมของการบริหารความเสี่ยง และตัวชี้วัดผลสำเร็จไว้แล้ว



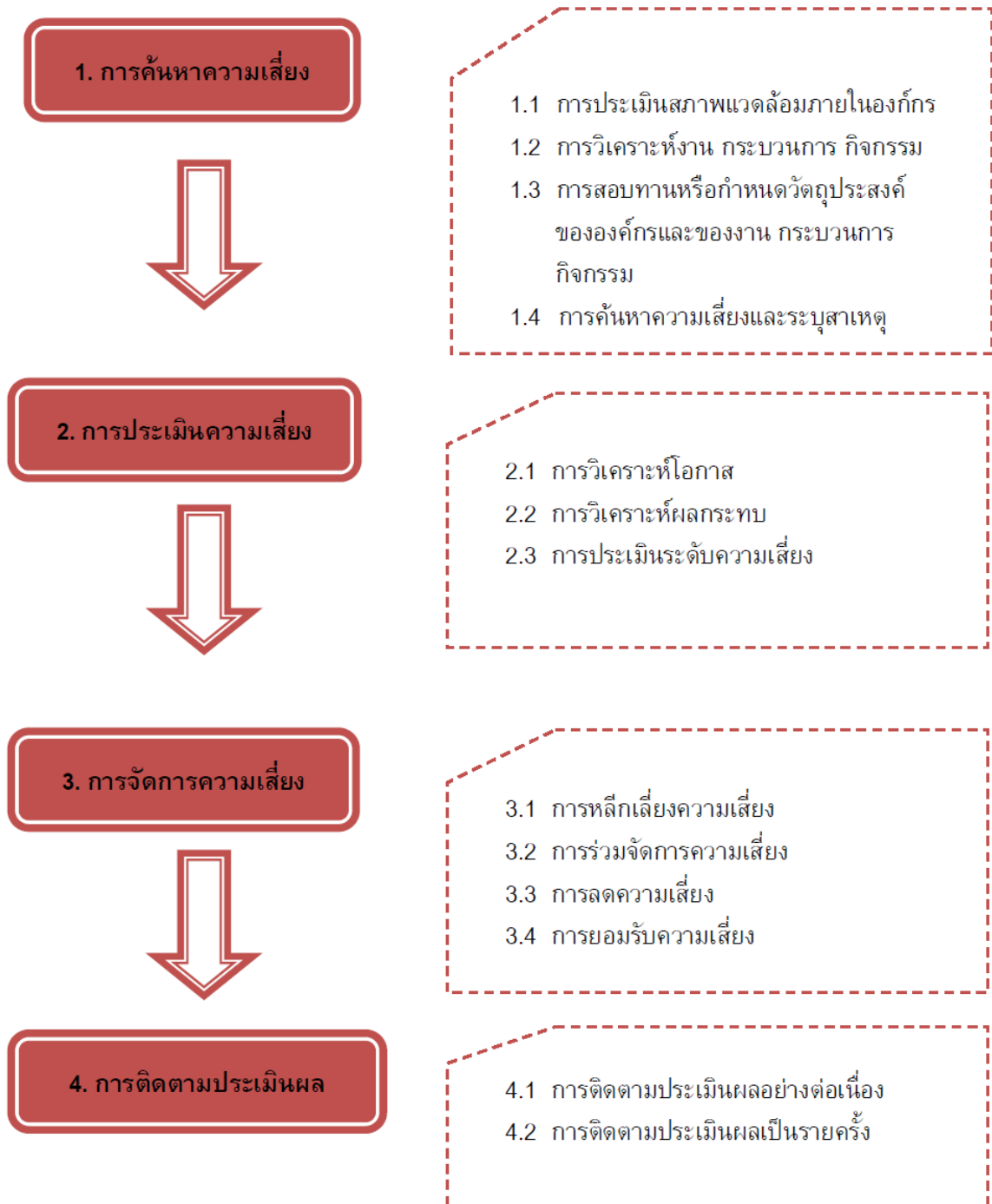
การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กรอาจจะเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากเป็นนามธรรม แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เพียงแต่ผู้บริหาร ข้าราชการ และบุคลากรในทุกภาคส่วนต้องเห็นความสำคัญ และเรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจแนวคิดและหลักการเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง ตลอดจนร่วมมือร่วมใจกันนำแนวคิดเรื่องดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการหรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติให้ได้

## 7. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

จากแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ COSO ดังกล่าว กรุงเทพมหานครได้นำมาประยุกต์เป็น กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้กับการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับกรุงเทพมหานคร และระดับหน่วยงาน โดยการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครได้นำมาใช้ในการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (Risk Register) ซึ่งเริ่มจากการค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล ส่วนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานได้นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงกลยุทธ์ (มาตรการ) และโครงการหรือกิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน โดยดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้เช่นกัน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล ดังแผนภาพ

## แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นการค้นหา ระบุ และบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด องค์กรควรค้นหา



ความเสี่ยงและสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง (Root Cause) เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในความรับผิดชอบ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจารณ์ญาณอย่างเป็นระบบ ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยวิเคราะห์ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นการพิจารณาข้อเท็จจริงและบริบทโดยรวมว่า องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามลักษณะดังกล่าว จะได้พัฒนาหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวมีรายละเอียดคำอธิบายของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

### 1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

องค์กรอาจพิจารณาประเด็นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่นับวันจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันระหว่างประเทศและองค์กร สถานะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และภัยต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การก่อการร้าย แผ่นดินไหว น้ำท่วม สึนามิ ฯลฯ ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบที่อาจจะมีต่อองค์กร ทั้งนี้ หากองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้ทราบสาเหตุและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม โดยไม่ระบุความเสี่ยงที่แท้จริงของหน่วยงาน อาจทำให้หน่วยงานและองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรและได้รับความเสียหายจากผลกระทบของความเสี่ยงได้ (หากเกิดขึ้น) เพราะเมื่อมองไม่เห็นความเสี่ยง ก็จะไม่มีการจัดการความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

การค้นหาความเสี่ยงอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) ฯลฯ โดยองค์กรควรประเมินว่า สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังกล่าวขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ หากไม่มีหรือไม่เป็นเช่นนั้น อาจต้องกำหนดมาตรการในการแก้ไข ปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรดังกล่าว ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประเมินอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น การใช้ checklist แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ข้าราชการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง การประชุม ฯลฯ





2. การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม เพื่อให้เข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับงานแต่ละประเภท และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจจะมุ่งบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก ตลอดจนงานที่พิจารณาแล้วเห็นว่า กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสได้รับความเสียหายในอนาคต

3. การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรม เนื่องจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะช่วยชี้ให้องค์กรเห็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับงาน กระบวนการ และกิจกรรมได้ง่ายขึ้น ในกรณีที่องค์กรไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน องค์กรอาจพิจารณา กำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาใหม่ โดยให้คำนึงถึงหลัก SMART หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ดังนี้

3.1 Specific หรือเฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถทำให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมที่ตรงกันว่าต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในเรื่องใด

3.2 Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

3.3 Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมี ไม่ตั้งวัตถุประสงค์สูงเกินไปจนไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จริง

3.4 Relevant มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.5 Timeliness มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความเป็นปัจจุบัน ไม่ล้าสมัย

4. การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยง องค์กรควรพยายามค้นหาความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทในองค์กรและควรเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง (ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเป็นสาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น) ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยง องค์กรสามารถค้นหาได้ทั้งแบบเชิงรับและเชิงรุก โดยการค้นหาแบบเชิงรับจะเน้นการศึกษาหาข้อมูลจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซึ่งอาจจะสร้างความเสียหายหรือเกิดผลกระทบอย่างใดอย่างหนึ่งกับองค์กร รวมถึงการสำรวจสภาพปัญหาในปัจจุบันที่เกิดขึ้นและอาจจะกลายเป็นความเสี่ยงในอนาคต ส่วนการค้นหาแบบเชิงรุกจะเน้นการคาดการณ์ล่วงหน้า โดยพิจารณาว่าจะมีเหตุการณ์ใดในอนาคตที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และอาจจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นยังไม่เกิดขึ้น และสามารถเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม การค้นหาและระบุความเสี่ยง ไม่ว่าจะแบบเชิงรับหรือเชิงรุก องค์กรอาจใช้เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ในการช่วยค้นหาความเสี่ยง ดังนี้



4.1 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่รับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นเจ้าของงานที่รู้และเข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนเองรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

4.2 การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน โครงการ หรือกระบวนการปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะมีความเสี่ยง นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

4.3 การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น (Questionnaire) เพื่อสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงหรืออาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังอาจใช้เป็นข้อมูลในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

4.4 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated Workshops) เพื่อสอบถามหรือระดมความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้นำการประชุมต้องมีทักษะที่ดีในการกำหนดหรือควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประชุม การจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลาและเป็นเครื่องมือที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรได้

4.5 การเทียบรอย (Benchmarking) หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยวัดและเปรียบเทียบบริการและวิธีการปฏิบัติงานกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองสู่ความเป็นเลิศ Benchmarking ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการทำ Competitive Analysis หรือการวิเคราะห์เชิงแข่งขัน ซึ่งเป็นการนำตัวเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4.6 การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้น เพื่อประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นหรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริง โดยผู้ตรวจสอบจะจัดทำรายงานผลการตรวจสอบที่ระบุประเด็นข้อตรวจพบและให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการค้นหาความเสี่ยงได้

4.7 การใช้ Checklist ในการประเมิน ซึ่งระบุมาตรฐานหรือสิ่งที่หน่วยงานควรปฏิบัติไว้และผู้ประเมินจะพิจารณาข้อเท็จจริง สิ่งที่หน่วยงานหรือองค์กรปฏิบัติ ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ว่าเป็นไปตามรายการที่ระบุไว้ใน checklist หรือไม่ การที่ไม่มีหรือไม่ปฏิบัติตาม checklist ดังกล่าว อาจสะท้อนให้เห็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

4.8 การสืบสวน (Incident Investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กร เช่น การทุจริต อุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน การกระทำผิดกฎหมาย ฯลฯ องค์กรจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าว สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้

การค้นหาความเสี่ยงดังกล่าว องค์กรจะต้องพิจารณาสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร



- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากรสิน ฯลฯ

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยง โดยนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง กรณีที่องค์กรมีทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงจำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร ทำให้ไม่สามารถจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงใดก่อน

ในการประเมินความเสี่ยง องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการประเมิน ได้แก่ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร สำหรับกรุงเทพมหานคร กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เป็น 5 ระดับ (5 คะแนน) ส่วนระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบดังกล่าวสามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีความพร้อมด้านข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงิน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงิน สามารถกำหนดเกณฑ์แบบเชิงคุณภาพได้

2.1 การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในอนาคต โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็น 5 ระดับ (คะแนน 5 คะแนน) ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ



## ตัวอย่างเกณฑ์ของโอกาสที่จะเกิดแบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 0.75
2	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 0.5 - 0.75
3	ปานกลาง	6 เดือน - 1 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 0.25 - 0.5
4	น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 0.05 - 0.25
5	น้อยมาก	มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 0.05

## ตัวอย่างเกณฑ์ของโอกาสที่จะเกิดแบบเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
2	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
4	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
5	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก

2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งอาจแบ่งเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ชื่อเสีย ภาพลักษณ์ บุคลากร ฯลฯ โดยกำหนดเกณฑ์เป็น 5 ระดับเช่นเดียวกับโอกาสที่จะเกิด

## ตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบที่มีมูลค่าเป็นเงิน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท
2	สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 - 2.5 แสนบาท
4	น้อย	มากกว่า 10,000 - 50,000 บาท
5	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท



## ตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบที่ไม่ได้มีมูลค่าเป็นเงิน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เกินกว่า 1 วัน
2	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 6 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 1 วัน
3	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 3 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 6 ชั่วโมง
4	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 1 - 3 ชั่วโมง
5	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน 1 ชั่วโมง

ทั้งนี้ รายละเอียดของเกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวในภาพรวมของกรุงเทพมหานครสำหรับไว้ใช้ในการประเมิน ปรากฏตามภาคผนวก ซึ่งเป็นตัวอย่างสำหรับให้หน่วยงานได้นำไปใช้ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

2.3 การประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยหลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาประเมินระดับของความเสี่ยงว่า แต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ซึ่งจากการสำรวจแนวทางการประเมินระดับความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เช่น COSO สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย การประปาส่วนภูมิภาค และองค์กรหลายแห่งในประเทศออสเตรเลีย อาทิ City of Port Phillip, Queensland Government, The University of Newcastle ตลอดจน Southampton City Council ของสหราชอาณาจักร ฯลฯ พบว่า โดยส่วนใหญ่ การประเมินหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแบบ Matrix ระหว่างโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) กับผลกระทบ (Impact) และใช้สีต่าง ๆ เช่น เขียว เหลือง แสด แดง ฯลฯ แทนระดับของความเสี่ยง ดังนั้น กรุงเทพมหานครจึงแบ่งระดับของคะแนนโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบเป็น 5 ระดับ และแบ่งระดับของความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย โดยแทนระดับของความเสี่ยงข้างต้นด้วยสีต่าง ๆ ประกอบด้วย สีแดง สีส้ม สีเหลือง และสีเขียวตามลำดับ ดังนี้



### ตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบ	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด				

ความหมาย :

สีแดง		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง สูงมาก
สีส้ม		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง สูง
สีเหลือง		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
สีเขียว		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง น้อย

ระดับของความเสี่ยงจะทำให้ทราบว่า ความเสี่ยงใดควรให้ความสำคัญและต้องรีบดำเนินการ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับวิธีการประเมิน ให้นำคะแนนของ โอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่เกิดจากการประเมินหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละตัว มากำหนด



ลงในตารางการประเมินหรือวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ถ้าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใด ก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับของความเสี่ยงตามความหมายของสีที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ องค์กรอาจกำหนดโซนสีของแต่ละระดับความเสี่ยงตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากสถิติของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในอดีตหรือการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาเชื่อมโยงกับคะแนนรวมของความเสี่ยงว่า คะแนนเท่าใดควรจะเป็นความเสี่ยงระดับใด ซึ่งข้อดีของการทราบระดับของความเสี่ยง คือ หน่วยงานจะได้ตัดสินใจว่า ความเสี่ยงระดับสูงหรือสูงมากของหน่วยงาน หรือความเสี่ยงระดับที่หน่วยงานยอมรับไม่ได้ นั้น เป็นความเสี่ยงในเรื่องใดและเกิดจากสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงใด สมควรได้รับการจัดการด้วยวิธีการหรือกิจกรรมใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อที่จะได้ติดตามและประเมินผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Acceptable Level of Risk) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการตามภารกิจนั้น ๆ ต่อไปได้จนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ เสมอ (Cost-benefit Analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย โดยทั่วไปการจัดการความเสี่ยง มี 4 แนวทาง คือ

3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid or Terminate) ในบางกรณี องค์กรอาจจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่มีแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ และไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารอาจเลือกที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดการดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมดังกล่าว เพื่อไม่ให้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น

3.2 การร่วมจัดการความเสี่ยงหรือโอนความเสี่ยง (Share or Transfer) คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย เนื่องจาก องค์กรอาจจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ตนเองไม่ถนัดหรือไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้มีประสิทธิผลหรือทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง สูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือมีผู้อื่นที่สามารถจัดการความเสี่ยงโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า หากองค์กรประสบกับข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกให้มาดำเนินการ (Outsource) การประสานกับหน่วยงานอื่นให้มาร่วมดำเนินการ ฯลฯ



3.3 การลดความเสี่ยง (Treat) คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสียหายด้วยตนเอง เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่า องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการจัดการหรือลดความเสี่ยงได้ด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงได้ โดยต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกที่จะลดความเสี่ยงด้วยตนเอง เช่น การจัดทำแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบกรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต ฯลฯ

3.4 การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง ผู้บริหารจึงเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว โดยไม่ต้องจัดการความเสี่ยงใด ๆ

เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนถัดมา คือ องค์กรจะต้องจัดทำแผน-บริหารความเสี่ยง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง เป้าหมาย ระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลสำเร็จได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

#### 4. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผล การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรได้ปฏิบัติตามกรอบแนวทางการ-บริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ได้อย่างเพียงพอ เหมาะสม ทุกภาคส่วนนำไปปฏิบัติจริง และสามารถตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.1 การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถลดระดับของความเสี่ยงให้ลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กรและมีการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น เมื่อต้องการให้แน่ใจว่า มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นแล้ว ยังทำให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงหรือจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์มากขึ้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีที่ความเสี่ยงมีความซับซ้อนและยากที่จะจัดการด้วยวิธีการเดียวแล้วสำเร็จ

4.2 การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลแบบเป็นครั้งคราว ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง องค์กรสามารถดำเนินการได้ดังนี้





4.2.1 การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในงาน กระบวนการ โครงการ หรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ ด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้วยตนเอง เริ่มตั้งแต่การพิจารณาความเหมาะสมของการค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4.2.2 การติดตามประเมินผลอย่างอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า การติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผล อย่างไรก็ตาม การติดตามประเมินผลอย่างอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเองให้ดีและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

### **การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร**

#### **1. การจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (BMA Risk Register)**

การจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครเป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครได้ให้ความสนใจกับความเสี่ยงต่าง ๆ ของเมืองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนที่พำนักในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk) และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operations Risk) ของกรุงเทพมหานคร ดังนี้

#### **ความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร**

ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operations Risk)
1. อุทกภัย	1. เศรษฐกิจ
2. อัคคีภัย	2. เทคโนโลยี
3. แผ่นดินไหว	3. การบริหารงานบุคคล
4. โรคระบาด	4. การทุจริต
5. สิ่งแวดล้อม	
6. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	
7. การก่อการร้าย	
8. ความขัดแย้งของคนในชาติ	
9. การเปลี่ยนแปลงเชิงประชากรศาสตร์	



การจัดทำทะเบียนความเสี่ยงดังกล่าวได้ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด โดยเริ่มต้นจากการค้นหาและระบุความเสี่ยง ซึ่งเกิดจากการประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครที่ต้องการให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมในองค์กร เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่น รู้สึกปลอดภัย และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทัดเทียมกับเมืองหลวงต่าง ๆ ของโลก ดังนั้น คณะกรรมการฯ จึงแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร โดยเชิญผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแต่ละด้านดังกล่าวมาร่วมกันแสดงความคิดเห็น ช่วยกันค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง ประเมิน และระบุการควบคุมที่มีและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อจัดทำเป็นร่างทะเบียนความเสี่ยงฯ หลังจากนั้น คณะกรรมการฯ ได้มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการฯ จัดสัมมนาโดยเชิญผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแต่ละด้านดังกล่าว มาช่วยกันพิจารณาร่างทะเบียนความเสี่ยงฯ โดยระดมความคิดเห็นเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง (พิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของผลกระทบ) พิจารณาผลกระทบและการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันของแต่ละความเสี่ยง พร้อมกำหนดดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) สำหรับเป็นตัวบ่งชี้หรือสัญญาณเตือนความเสี่ยง รายละเอียดตามแบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยงที่แนบไว้ในภาคผนวก

ทะเบียนความเสี่ยงดังกล่าวเน้นการจัดการความเสี่ยงตามระบบการควบคุมที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดให้มีไว้แล้วในปัจจุบัน ซึ่งบางหน่วยงานอาจจะมีแผนการจัดการความเสี่ยงตามภารกิจรองรับไว้ด้วย ซึ่งหน่วยงานก็จะดำเนินการตามแผนและการควบคุมดังกล่าว โดยคณะกรรมการฯ อาจสอบถามความเหมาะสมของแผนฯ และการควบคุม ส่วนหน่วยงานที่ยังไม่มีแผนการจัดการความเสี่ยงตามภารกิจของตนเอง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อาจประสานให้หน่วยงานดังกล่าวจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยอาจจะมอบให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลมาช่วยดำเนินการด้วย เพื่อให้แผนการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครและมีตัวชี้วัดประเมินผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงอาจต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการทางงบประมาณของกรุงเทพมหานครด้วย เนื่องจากโครงการหรือกิจกรรมบางประเภทที่หน่วยงานจะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยง อาจจำเป็นต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรุงเทพมหานคร

อย่างไรก็ตาม กรุงเทพมหานครกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กรุงเทพมหานครอาจกำหนดให้หน่วยงานจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครได้

สำหรับการติดตามและประเมินผลทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 คณะกรรมการฯ จะติดตามและประเมินผลการควบคุมที่มีกับแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกเฉพาะความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ จำนวน 2 ด้านก่อน คือ ความเสี่ยงด้านอุทกภัยและความเสี่ยงด้านอัคคีภัย ขณะเดียวกันก็พิจารณาคัดเลือกหน่วยงานนำร่องที่จะประเมินผลสำเร็จดังกล่าว เพื่อให้ทราบผลสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงาน



ปฏิบัติจริงภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ จะกำหนดให้หน่วยงานรายงานผล-  
ความคืบหน้าหรือความสำเร็จของการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงตามรูปแบบที่กำหนด และคณะกรรมการฯ  
จะประเมินการปฏิบัติจริงของหน่วยงาน เพื่อนำผลการประเมินมาพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุม  
หรือการจัดการความเสี่ยงตามทะเบียนความเสี่ยงฯ อย่างไรต่อไปให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## 2. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

นอกจากหน่วยงานจะต้องจัดทำระบบการควบคุมและแผนการจัดการความเสี่ยงตามทะเบียน-  
ความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครแล้ว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 หน่วยงานจะต้องจัดทำระบบการบริหาร-  
ความเสี่ยงตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของกรุงเทพมหานครด้วย โดยเป็นการ-  
บริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงของตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติราชการ-  
ประจำปีของหน่วยงาน ได้แก่ ตัวชี้วัดตามภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนนโยบายของผู้ว่าราชการ-  
กรุงเทพมหานครและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี และตัวชี้วัดตามภารกิจประจำของหน่วยงาน  
ที่ต้องการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยหน่วยงานแต่ละแห่งจะมีคณะกรรมการบริหารความ-  
เสี่ยงของหน่วยงานและมีผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Coordinator) ของหน่วยงาน  
เป็นผู้ขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงตาม  
ตาราง SR 1 และ SR 2 ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

กระบวนการดำเนินการดังกล่าวเริ่มจากหน่วยงานนำตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติราชการประจำปี  
(เฉพาะตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ของแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี) มาค้นหาความเสี่ยงของแต่ละ  
ตัวชี้วัดมาตรการที่อาจจะทำให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงาน  
อาจจะใช้วิธีการต่าง ๆ ในการค้นหาความเสี่ยง จากนั้นประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง และกำหนด  
แผนการจัดการความเสี่ยงของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อที่จะป้องกันหรือทำให้มั่นใจว่า ตัวชี้วัดดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จ  
ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีความเสี่ยงเกิดขึ้นน้อยที่สุด จากนั้นหน่วยงานต้องพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความเสี่ยง  
สูงสุด 3 ลำดับแรก เพื่อที่จะพิจารณาต่อไปว่า หน่วยงานจะบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุน  
ตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างไร โดยเลือกโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าวมาบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจเพิ่มขึ้นว่า  
ตัวชี้วัดมาตรการ (กลยุทธ์) จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สำหรับการติดตามและประเมินผล กรุงเทพมหานครกำหนดให้หน่วยงานรายงานผลความ-  
คืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ตามแบบฟอร์ม SR 1 และ  
SR 2 จำนวน 2 ครั้ง คือ ภายในวันที่ 5 พฤศจิกายน และ 5 พฤษภาคม 2560 และจะตรวจประเมินผลสำเร็จ  
ของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวในช่วงเดือนตุลาคม 2560

อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กรุงเทพมหานครอาจปรับเกณฑ์การดำเนินการ  
เรื่องการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้มีความเข้มข้นมากขึ้นและสอดคล้องกับทะเบียนความเสี่ยงของ  
กรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันมากขึ้นระหว่างการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครกับ



การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน โดยอาจจะนำไปเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งหน่วยงานจะต้องพิจารณากระบวนการควบคุมต่าง ๆ ที่จะช่วยจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงตามทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

สำหรับการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 หน่วยงานจะต้องส่งรายงานการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานย่อย) ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน (เลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร) รวบรวมข้อมูล ภายในวันที่ 15 ตุลาคมของทุกปี เพื่อจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร ส่งให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ภายในวันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี ตามที่ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนด

## 8. การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครสื่อสารกฎบัตร อำนาจหน้าที่ นโยบาย ทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับทราบ ผ่านทางระบบหนังสือเวียนของกรุงเทพมหานคร ซึ่งระบุอย่างชัดเจนว่า กรุงเทพมหานครมีกลไกด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและหน่วยงานต้องดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการที่กำหนด นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ ยังจัดสัมมนาฯ โดยเชิญผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครมาช่วยกันพิจารณาและแสดงความคิดเห็น ตลอดจนให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะการควบคุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหน่วยงานจะต้องนำไปปฏิบัติและรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ทราบผ่านทางฝ่ายเลขานุการฯ (สำนักงานตรวจสอบภายใน) และคณะกรรมการฯ จะติดตามและประเมินผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ด้วยการพิจารณาจากรายงานและตรวจพื้นที่ (ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เฉพาะหน่วยงานนำร่อง) รายละเอียดตามแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของคณะกรรมการฯ เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงและสภาพการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานในการควบคุมความเสี่ยง สำหรับนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานตามทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

สำหรับการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งมีตัวชี้วัดเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ตัวชี้วัดที่ 2.3) ผู้รับผิดชอบหลัก คือ สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้สื่อสารเกณฑ์และวิธีการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดังกล่าว ด้วยการจัดทำคู่มืออธิบายเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีสำหรับเผยแพร่ให้กับหน่วยงานจัดทำหนังสือชี้แจงความเข้าใจและเวียนผ่านระบบหนังสือเวียนของกรุงเทพมหานครให้กับทุกหน่วยงาน



การฝึกอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานทุกแห่ง การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง การบรรยายและฝึกปฏิบัติ ณ หน่วยงาน ฯลฯ เพื่อให้หน่วยงานเกิดความเข้าใจในแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งฝ่ายเลขานุการฯ จะติดตามผลความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยง โดยให้หน่วยงานส่งรายงานการบริหารความเสี่ยง (แบบ SR 1 และ SR 2) ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน จำนวน 2 ครั้งต่อปี คือ ภายในวันที่ 5 พฤศจิกายน และ 5 พฤษภาคม และจะตรวจประเมินผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามแผนการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ในช่วงเดือนตุลาคมของทุกปี

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กรุงเทพมหานครอาจกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้มีความเชื่อมโยงกับทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครและการจัดทำระบบการควบคุมภายใน สำหรับให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติ โดยหน่วยงานยังคงต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ทั้งการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงตามทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร รวมถึงการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และรายงานผลความคืบหน้าของการดำเนินการดังกล่าว ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการในเดือนตุลาคมของทุกปี

ดังนั้น หน่วยงานจะรับทราบผลของการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้ว่า กรุงเทพมหานครมีการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร มีทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานจะต้องจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของตนเองตามกรอบแนวทางดังกล่าว และรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครทราบเป็นระยะ เพื่อให้เห็นความคืบหน้าและประเมินผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงต่อไป อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครจะส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ตลอดจนตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้งานของหน่วยงานและงานตามภารกิจของกรุงเทพมหานคร ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

## 9. แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ด้านการบริหารความเสี่ยง สำหรับใช้เป็นแนวทางและกรอบระยะเวลาในการบริหารจัดการงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยแผนการดำเนินงานดังกล่าว จะได้รับการปรับเปลี่ยนในแต่ละปี เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป



## 10. การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง

กรุงเทพมหานครได้พัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้าราชการและบุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กรมีความเข้าใจแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว และสามารถจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมและให้ความรู้ ดังนี้

1. การจัดฝึกอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยงานและผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (Risk Coordinator) ซึ่งจัดอบรมเป็นประจำทุกปี โดยเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง เกณฑ์การดำเนินการตามแนวทางประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและรายงานการควบคุมภายใน รวมถึงความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการทุจริต
2. การสัมมนาเพื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร โดยเชิญผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร มารับฟังแนวคิด วิธีการ และระดมความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครให้เป็นปัจจุบันและมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
3. การฝึกอบรมแบบเฉพาะเจาะจงที่หน่วยงาน โดยอธิบายเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และอาจจะฝึกปฏิบัติด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เป็นไปตามระเบียบและเกณฑ์ที่กำหนด
4. การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น นักบริหารมหานครระดับกลาง และนักบริหารมหานครระดับสูง โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ซึ่งมีหัวข้อการฝึกอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น สำนักงานตรวจสอบภายใน (ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการฯ) ได้มีโอกาสไปอธิบายความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทราบโดยตรง
5. ระบบการศึกษาและค้นคว้าด้วยตนเอง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถเข้าไปปรับชมและเรียนผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จัดทำขึ้นได้ตลอดเวลา รวมถึงคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร
6. การทดสอบวัดความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ



# ภาคผนวก (Appendices)



## นิยามศัพท์

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

**ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**ความเสี่ยงที่มี (Inherent Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่มีอยู่ของงาน โครงการ หรือกิจกรรม ซึ่งในขั้นนี้ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk) และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operations Risk) ตามทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

**โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

**ผลกระทบ** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

**คำอธิบายผลกระทบ (Description of Impact)** หมายถึง คำอธิบายลักษณะของผลกระทบในด้านต่าง ๆ เช่น ประชาชน เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานต้องระบุไว้ในทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

**ระดับของความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

**การควบคุมที่มีอยู่ (Control in Place)** หมายถึง การควบคุมหรือมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

**ดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)** หมายถึง ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหรือสัญญาณเตือนภัยว่า จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น





**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



คำสั่งกรุงเทพมหานคร

ที่ ๒๕๓๖/๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร

ตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๔๖๐๘/ ๒๕๕๓ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๓ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร เพื่อกำหนดและควบคุมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง การนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผล การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ จึงให้ยกเลิกคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๔๖๐๘/ ๒๕๕๓ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๓ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

- |   |               |
|---|---------------|
| ๑. ปลัดกรุงเทพมหานคร                                    | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองปลัดกรุงเทพมหานคร                                 | กรรมการ       |
| ๓. หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร                    | กรรมการ       |
| ๔. หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ-<br>กรุงเทพมหานคร | กรรมการ       |
| ๕. ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล               | กรรมการ       |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักการคลัง                              | กรรมการ       |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร                | กรรมการ       |
| ๘. นายทศพร ศิริสัมพันธ์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ                | กรรมการ       |
| ๙. รองศาสตราจารย์สุธา ขาวเอียร<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ         | กรรมการ       |
| ๑๐. นายไพรัช ศรีวิไลฤทธิ์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ              | กรรมการ       |



- |   |                         |
|---|-------------------------|
| ๑๑. นางสาวสมนึก วิวัฒน์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ  | กรรมการ                 |
| ๑๒. นางกฤษณา เอี่ยมวรสมบัติ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ  | กรรมการ                 |
| ๑๓. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน<br>สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร                       | กรรมการ<br>และเลขานุการ |
| ๑๔. หัวหน้ากลุ่มพัฒนางานตรวจสอบภายใน<br>สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร | ผู้ช่วยเลขานุการ        |

โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดและทบทวนกฎบัตร (Charter) ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร โดยทบทวนตามความจำเป็นหรือทุก ๓ ปี
๒. กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกรุงเทพมหานคร
๓. กำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
๔. สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากรุงเทพมหานครมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม
๕. ประสานงานกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้สอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
๖. รายงานผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๗. ให้คำแนะนำและคำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับหน่วยงาน หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
๘. แต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์
๙. เชิญบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความเสี่ยง

๑๐. ปฏิบัติงาน...



๑๐. ปฏิบัติงานอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

(ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร)  
ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

## กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร

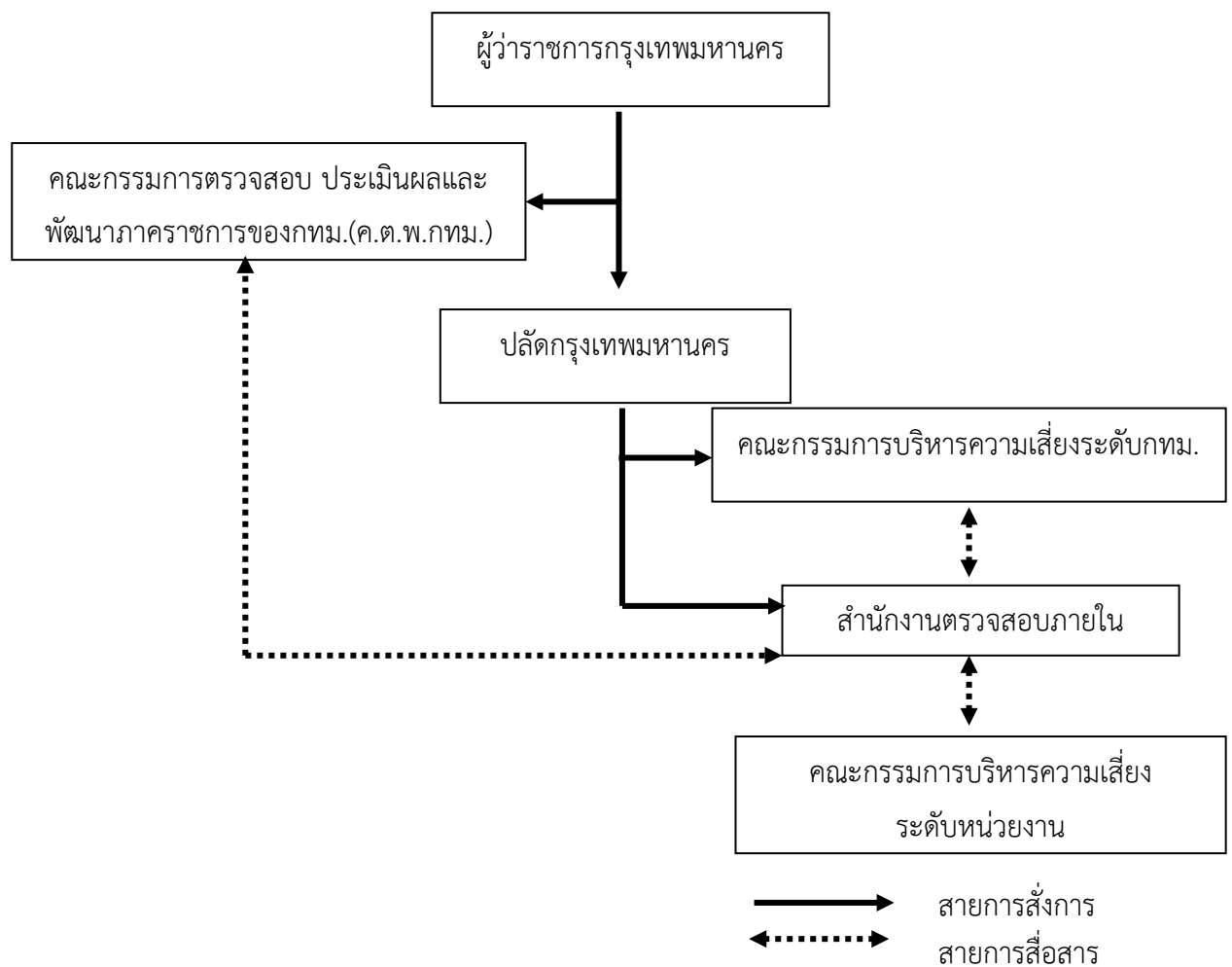
### ๑. หลักการและเหตุผล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครเป็นไปอย่างมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ และเพื่อสื่อสารให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความเข้าใจเป็นไปในแนวเดียวกัน

### ๒. วัตถุประสงค์

กรุงเทพมหานครได้กำหนดกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการกำกับวางระบบแนวทางในการดำเนินการ โครงสร้างและสายการรายงาน องค์ประกอบและคุณสมบัติ ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ กรุงเทพมหานคร

### ๓. โครงสร้างและสายการรายงาน





สำนักงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่นำนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สื่อสาร ประสานงาน ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครในภาพรวม ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครจะเห็นสมควร

#### ๔. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

๔.๑ ปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นประธาน รองปลัดกรุงเทพมหานคร หัวหน้าผู้ตรวจราชการ- กรุงเทพมหานคร หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ และประเมินผล ผู้อำนวยการสำนักการคลัง ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นกรรมการและเลขานุการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนางานตรวจสอบ ภายในเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๔.๒ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เรื่องการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) จำนวน ๓ – ๕ คน เพื่อช่วยเสนอแนวคิด หลักการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากลมีมุมมองการบริหาร ความเสี่ยงที่ทันสมัย และเป็นอิสระ ตลอดจนมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขาวิชาชีพที่เป็น ประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานคร โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่ง ๓ ปี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกซึ่งพ้น จากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ และให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อครบกำหนดตามวาระ ลาออก หรือ ด้วยเหตุอื่น ๆ ที่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิได้

#### ๕. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

๕.๑ กำหนดกฎบัตร (Charter) ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครและ ให้มีการทบทวนตามความจำเป็นหรือทุก ๓ ปี

๕.๒ กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ กรุงเทพมหานคร

๕.๓ กำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ หน่วยงานมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทว่าทั้งองค์กรและมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

๕.๔ สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญและ ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากรุงเทพมหานครมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม



๕.๕ ประสานงานกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้สอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๕.๖ รายงานต่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๕.๗ ให้คำแนะนำและคำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับหน่วยงาน หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๕.๘ แต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

๕.๙ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครอาจเชิญบุคคลหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมและให้ข้อมูลหรือเอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้องได้

๕.๑๐ ปฏิบัติงานอื่นใดที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมาย

## ๖. การประชุม

๖.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครจะต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง หรือตามความจำเป็นและเหมาะสม

๖.๒ ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะครบองค์ประชุม

๖.๓ มติของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครให้ถือเสียงข้างมากของกรรมการที่เข้าร่วมประชุม ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงชี้ขาด ทั้งนี้ กรรมการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องใดจะต้องไม่เข้าร่วมในการพิจารณาหรือลงมติ

## ๗. การรายงาน

๗.๑ รายงานความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญต่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๗.๒ รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครต่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

กฎบัตรฉบับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

(ลงชื่อ) ..... ผู้อนุมัติ

(ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร)  
ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร



ประกาศคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร  
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครเป็นไปอย่างมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ อาศัยอำนาจตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๔๖๐๘ /๒๕๕๓ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๓ จึงประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครไว้ ดังนี้

๑. ให้กรุงเทพมหานครมีการบูรณาการและบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกัน

๒. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติ - ราชการประจำปี

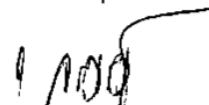
๓. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการประจำปี

๔. ให้ทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานครจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

๕. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครทุกระดับได้มีความรู้ ความเข้าใจ กระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ อย่างเป็นรูปธรรม เหมาะสมและมีประสิทธิผลแก่กรุงเทพมหานคร

๖. บุคลากรของกรุงเทพมหานครทุกระดับเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และมีหน้าที่ รับผิดชอบในการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง (Risk Self-assessment : RSA) ตลอดจนบริหารจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

  
(นายเจริญรัตน์ เชื้อดีกาญจน์)  
ปลัดกรุงเทพมหานคร

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร





คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร  
ที่ ๑ /๒๕๕๘  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร

โดยที่เป็นการสมควรแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้สอดคล้องกับมติที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ ๑/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๕๗

อาศัยอำนาจตามข้อ ๘ ของคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๔๖๐๘/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

- |   |                     |
|---|---------------------|
| ๑. นายไพรัช ศรีวีไลฤทธิ์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ   | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ |
| ๒. นางสาวสมนึก วิวัฒน์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ   | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ |
| ๓. นางกฤษณา เอี่ยมวรสมบัติ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ   | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ |
| ๔. นางนงนุช สุขะพันธ์<br>ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน  | ประธานคณะกรรมการ    |
| ๕. ว่าที่ร้อยตรีภาณุพงษ์ สุทธิสาร<br>ผู้อำนวยการส่วนความมั่นคงภายในและราชการส่วนภูมิภาค<br>สำนักงานปกครองและทะเบียน | คณะกรรมการ          |
| ๖. นางสาวนภา ชมไพบุลย์<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ<br>สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล                      | คณะกรรมการ          |
| ๗. นายกั้วรงค์ ถาวร<br>วิศวกรโยธาชำนาญการ<br>สำนักการระบายน้ำ   | คณะกรรมการ          |
| ๘. นายชาญวิทย์ นวลแก้ว<br>เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยชำนาญการ<br>สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย            | คณะกรรมการ          |
| ๙. นายภาณุวัฒน์ อ่อนเทศ<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ<br>สำนักสิ่งแวดล้อม                                     | คณะกรรมการ          |

๑๐. นาย...



- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| ๑๐. นายสยามรัฐ เรืองนาม<br>เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ<br>สำนักงานปกครองและทะเบียน                               | คณะทำงาน                    |
| ๑๑. นางสาวณภัสสร ศรีธัญรัตน์<br>นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ<br>สำนักพัฒนาสังคม                                  | คณะทำงาน                    |
| ๑๒. นางจตุติมา รามัญศรี<br>นักวิชาการคลังชำนาญการ<br>สำนักการคลัง  | คณะทำงาน                    |
| ๑๓. นายธิตีพัตร รอดสำอางค์<br>เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยปฏิบัติการ<br>สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย | คณะทำงาน                    |
| ๑๔. นางสาวสุภาพ พิทักษ์<br>นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ<br>สำนักอนามัย  | คณะทำงาน                    |
| ๑๕. สิบเอกวิทยา สุขเต็มดี<br>เจ้าพนักงานเทคนิคปฏิบัติการ<br>สำนักเทคนิค  | คณะทำงาน                    |
| ๑๖. นายต่อศักดิ์ แชนสูงเนิน<br>หัวหน้ากลุ่มพัฒนางานตรวจสอบภายใน<br>สำนักงานตรวจสอบภายใน                        | คณะทำงานและเลขานุการ        |
| ๑๗. นายพงษ์พันธุ์ ชื่นอารมณ์<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ<br>สำนักงานตรวจสอบภายใน                         | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑) จัดทำทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร โดยค้นหา วิเคราะห์ และวางแผนการจัดการ-  
ความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒) สอบทานความเหมาะสมของหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแต่ละประเภท  
เพื่อให้เจ้าของความเสี่ยงสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) สอบทานและทบทวนความเสี่ยงในทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครที่หน่วยงาน-  
เจ้าภาพหลักและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอ เพื่อให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่างๆ ของเมือง และมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง  
อย่างครบถ้วนและเหมาะสม ก่อนที่จะเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครพิจารณา

๔) พิจารณาและเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้ทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร  
มีความสมบูรณ์และสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกรุงเทพมหานคร

๕) เสนอ...



๓

๕) เสนอทะเบียนความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครพิจารณา  
ภายในระยะเวลาที่กำหนด

๖) ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ตามที่คณะกรรมการ  
บริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานครมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘

(นายสัญญา ชินนิมิตร)

ปลัดกรุงเทพมหานคร

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร



### ตารางการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด				

ความหมาย :

สีแดง		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง สูงมาก
สีส้ม		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง สูง
สีเหลือง		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
สีเขียว		หมายถึง	ระดับความเสี่ยง น้อย



ตัวอย่าง  
เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับกรุงเทพมหานคร



## ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ)

โอกาสที่จะเกิด					
ด้าน	สูงมาก (5 คะแนน)	สูง (4 คะแนน)	ปานกลาง (3 คะแนน)	น้อย (2 คะแนน)	น้อยมาก (1 คะแนน)
ปริมาณ/ ความถี่	1 เดือนต่อครั้ง	1 - 6 เดือนต่อครั้ง	6 - 12 เดือนต่อครั้ง	2 - 3 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง
	มากกว่า 80%	70 - 79%	60 - 69%	50 - 59%	น้อยกว่า 50%
ความน่าจะเป็น	มากกว่า 0.75	มากกว่า 0.5 - 0.75	มากกว่า 0.25 - 0.5	มากกว่า 0.05 - 0.25	น้อยกว่า 0.05
เชิงคุณภาพ	เกิดเกือบทุกเดือน	เกิดค่อนข้างสูง	เกิดบางครั้ง	เกิดนาน ๆ ครั้ง	เกิดน้อยมาก/ไม่เกิด
ผลกระทบ					
ด้าน	สูงมาก (5 คะแนน)	สูง (4 คะแนน)	ปานกลาง (3 คะแนน)	น้อย (2 คะแนน)	น้อยมาก (1 คะแนน)
1. เงิน/ มูลค่า/ ทรัพย์สิน	>10,000,000	500,000 - 10,000,000	100,000 - 500,000	10,000 - 500,000	< 10,000
2. สุขภาพและ ความปลอดภัย	ทุพพลภาพ พิการ หรือ เสียชีวิต	รักษาพยาบาลมากกว่า 20 วัน	รักษาพยาบาล 6 - 20 วัน	รักษาพยาบาล 1 - 5 วัน	บาดเจ็บเล็กน้อย
3. ระยะเวลา	> 60 นาที	31 - 60 นาที	21 - 30 นาที	10 - 20 นาที	< 10 นาที



ผลกระทบ					
ด้าน	สูงมาก (5 คะแนน)	สูง (4 คะแนน)	ปานกลาง (3 คะแนน)	น้อย (2 คะแนน)	น้อยมาก (1 คะแนน)
4. ภาพลักษณ์	พาดหัวข่าวหน้าหนึ่งในหนังสือพิมพ์ หรือมีการนำเสนอข่าวในเชิงลบมากกว่า 2 วันขึ้นไป	เป็นข่าวเชิงลบในหนังสือพิมพ์มากกว่า 2 วันขึ้นไป	เป็นที่กล่าวถึงเชิงลบในหนังสือพิมพ์	เป็นที่กล่าวถึงเชิงลบโดยทั่วไป ไม่ได้ออกสื่อ	ไม่ปรากฏเป็นข่าว
5. สิ่งแวดล้อม	เกิดมลพิษตกค้างและสะสมในพื้นที่สำคัญ นานกว่า 3 ปี	เกิดมลพิษตกค้างและสะสมในพื้นที่สำคัญ นานกว่า 6 เดือน	เกิดมลพิษตกค้างและสะสมในพื้นที่ทั่วไป นานกว่า 6 เดือน	เกิดมลพิษตกค้างและสะสมในพื้นที่ทั่วไป ตั้งแต่ 1-6 เดือน	ไม่เกิดมลพิษตกค้างและสะสม
6. กฎหมาย	ละเมิดข้อกำหนด มีการฟ้องร้องดำเนินคดี และชดเชยค่าเสียหาย	ละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ มีการสอบสวน และหรือชดเชยค่าเสียหาย	ละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญและหรือมีการสอบสวน	ละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งไม่มีนัยสำคัญ
7. การดำเนินโครงการ	ยกเลิกโครงการ	ต้องปรับเปลี่ยนรายละเอียดที่สำคัญของโครงการเนื้องาน และผู้รับผิดชอบโครงการ มิเช่นนั้นจะต้องยกเลิกโครงการ	ล่าช้า และต้องปรับเปลี่ยนรายละเอียดของเนื้องาน แต่ยังคงดำเนินโครงการต่อไปได้	ล่าช้า แต่ยังคงดำเนินโครงการต่อไปได้	ดำเนินโครงการต่อไปได้



ผลกระทบ					
ด้าน	สูงมาก (5 คะแนน)	สูง (4 คะแนน)	ปานกลาง (3 คะแนน)	น้อย (2 คะแนน)	น้อยมาก (1 คะแนน)
8. สิทธิประโยชน์	ทรัพย์สินที่สำคัญได้รับความเสียหาย และไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้	ทรัพย์สินที่สำคัญจำนวนมากได้รับความเสียหาย และบางส่วนสามารถซ่อมแซมหรือนำกลับมาใช้ใหม่ได้	ทรัพย์สินที่สำคัญได้รับความเสียหาย แต่สามารถซ่อมแซมหรือนำกลับมาใช้ได้	ทรัพย์สินบางส่วนได้รับความเสียหาย แต่สามารถซ่อมแซมหรือนำกลับมาใช้ได้	ทรัพย์สินไม่ได้รับความเสียหาย
9. การร้องเรียนการให้บริการ	จำนวนเรื่องร้องเรียนมากกว่า 50 เรื่องต่อเดือน	จำนวนเรื่องร้องเรียน 30 – 50 เรื่องต่อเดือน	จำนวนเรื่องร้องเรียน 10 – 30 เรื่องต่อเดือน	จำนวนเรื่องร้องเรียน 5 – 10 เรื่องต่อเดือน	จำนวนเรื่องร้องเรียนน้อยกว่า 5 เรื่องต่อเดือน





ทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (BMA Risk Register)  
 ประจำปีงบประมาณ .....

ลำดับ	ความเสี่ยง/ สาเหตุ (Risk / Risk Factor)	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)	ความเสี่ยงที่มี (Inherent Risk)		คำอธิบาย ผลกระทบ (Description of Impact)	การควบคุมที่มีอยู่ (Control in Place)	ความเสี่ยงที่เหลือ (Residual Risk)		หน่วยงานจัดการ ความเสี่ยง (Risk Owner)
			โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)			โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	
			ระดับความเสี่ยง (Risk Rating)				ระดับความเสี่ยง (Risk Rating)		



แผนการจัดการความเสี่ยง  
ทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร  
ปีงบประมาณ .....

ลำดับ	ความเสี่ยง/ สาเหตุ (Risk/ Risk Factor)	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Response/ Control Activities)				หมายเหตุ
		กิจกรรมที่จะดำเนินการ (Activities)	ระยะเวลา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งบประมาณที่จะใช้	



**ตารางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์**  
**ชื่อหน่วยงาน/ ส่วนราชการ.....**  
**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561**

ตัวชี้วัดกลยุทธ์และเป้าหมาย	ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหรือปัจจัยเสี่ยงของตัวชี้วัดกลยุทธ์	การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง	ลำดับของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)		ผลความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงครั้งที่* .....	
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนรวม			กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ	สถานะการดำเนินการ**	เอกสารหรือหลักฐานของการจัดการความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

ครั้งที่\* หมายถึง ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. 60 – 30 พ.ย. จ

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. 60 – 4 พ.ค. 61

สถานะการดำเนินการ\*\* ✓ หมายถึง ดำเนินการแล้ว

○ หมายถึง อยู่ระหว่างดำเนินการ

✗ หมายถึง ยังไม่ได้ดำเนินการ

.....

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน



แผนการจัดการความเสี่ยงของโครงการ/ กิจกรรมที่สนับสนุนตัวชี้วัดกลยุทธ์  
ชื่อโครงการ/ กิจกรรมที่นำมาบริหารความเสี่ยง .....

หน่วยงาน/ ส่วนราชการ .....

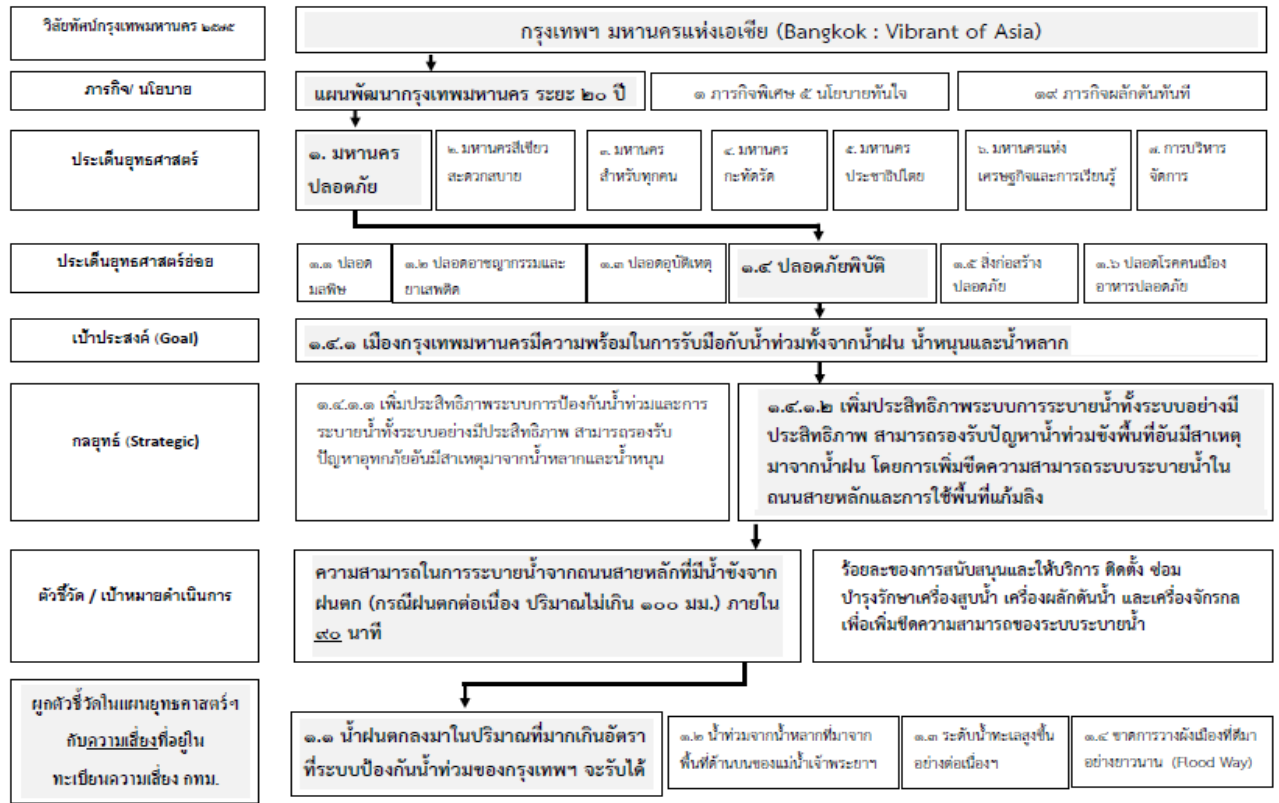
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สนับสนุนตัวชี้วัด .....

1. ข้อมูลพื้นฐานของโครงการ/ กิจกรรม
2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ/ กิจกรรม
3. ความเสี่ยงของโครงการ/ กิจกรรมที่ค้นพบ
4. การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันของความเสี่ยงที่ค้นพบ
5. การประเมิน/ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (พิจารณาจากระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ)
6. แผนการจัดการความเสี่ยง (อธิบายวิธีการหรือลักษณะของการจัดการความเสี่ยง)
7. แนวทางหรือขั้นตอนของการนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ/ กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (Action Plan)
8. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง (อย่างน้อย 3 ตัวชี้วัด)
9. ผลความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง/ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง
10. สิ่งที่คาดหวังหลังจากการบริหาร/ จัดการความเสี่ยง



### ตัวอย่าง การเชื่อมโยงระหว่างทะเบียนความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครกับแผนยุทธศาสตร์ฯ



จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ระดับหน่วยงาน (รายไตรมาส / รายปี)



## บรรณานุกรม (References)

การประปาส่วนภูมิภาค. คู่มือการบริหารความเสี่ยง กปภ. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, 2555.

การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย. คู่มือการบริหารความเสี่ยง. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, 2553.

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. วัฒนธรรมความเสี่ยง: บทพิสูจน์ความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง (Enterprise-Wide Risk Awareness). [https://chirapon.wordpress.com/2011/08/08/วัฒนธรรมความเสี่ยง - บทพ.](https://chirapon.wordpress.com/2011/08/08/วัฒนธรรมความเสี่ยง-บทพ.), พฤศจิกายน 2559.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework). ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, 2557.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2555.

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. คู่มือการบริหารความเสี่ยง. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, 2555

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผล การควบคุมภายใน กรุงเทพมหานคร : ออกแบบปกและจัดพิมพ์โดย บริษัท ซีเอสเอ็ม โพรกราฟฟิกส์ จำกัด, 2552.

ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์. แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง ตุลาคม 2547. กรุงเทพมหานคร: ไพรัชวอเตอร์คูเปอร์, 2547.

Bristol City Council. Risk Management Policy. S.L., 2016.

City of London Corporation. Risk Management Policy. S.L., 2008.



City of Port Phillip. **Risk Management Framework 2012**. Governance and Engagement Department, 2012.

City of Johannesburg. **City's Risk and Disaster Management**. S.L., N.D.

Greater London Authority. **Finding the Right Balance: The GLA's Framework for Managing Risk**. S.L., 2014.

HM Treasury. **Risk Management Assessment Framework: A Tool for Departments**. Office of Public Sector Information, 2009.

Johnson & Johnson. **Framework for Enterprise Risk Management**. S.L., 2013.

The University of NewCastle. **Risk Management Framework**. S.L., N.D.

