

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก

สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยมีหน้าที่

๑. อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก
๓. รวบรวม พิจารณา กลั่นกรอง จัดทำ ทบทวน และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก
๔. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
๖. ติดตามตรวจสอบประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนี้

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

๑. การวิเคราะห์องค์กร

โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งใช้ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก ได้ตระหนักและยอมรับในการดำเนินงานขององค์กร มีความเสี่ยงที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อให้สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลกมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กร จะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากจังหวัดพิษณุโลกให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
๒. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด
๓. การบูรณาการความเสี่ยงควบคู่กับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
๔. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
๕. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
๖. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอ มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลกมีความระมัดระวังในการทำงาน และลดโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวหรือความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
๒. เพื่อให้สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลกมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์
๓. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ กับผลการดำเนินงานของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก
๔. ช่วยให้การจัดสรรและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการหน่วยงานของรัฐ และประชาชน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และการพัฒนา

๒. ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

๓. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยของระบบการเงินการคลัง ที่ให้บริการแก่ส่วนราชการ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็น หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ ในการให้บริการแก่ส่วนราชการ และประชาชน

๔. ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับน้อย เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก

๑. กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๓. ให้ความเห็นชอบ อนุมัติ ข้อเสนอแนะแผนการบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุม

ภายในของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก

๔. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง

๕. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้ว่าราชการจังหวัดพิษณุโลก

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก

๑. อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวม

ของหน่วยงาน

๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง จัดทำ ทบทวน และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน

และการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงาน

๔. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการ

ความเสี่ยง ของหน่วยงาน

๖. ติดตามตรวจสอบประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

ผู้อำนวยการกลุ่มงาน

๑. ควบคุม ดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกลุ่มงาน

๒. กำหนดการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกลุ่มงาน

๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกลุ่มงาน

๔. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

เพื่อเสนอผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลกต่อไป

๓. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

เป็นการวิเคราะห์ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยง ซึ่งสำนักงานคลังจังหวัดพิษณุโลก กำหนดให้นำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๙ ประการ มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคที่เป็นสัญญาณบ่งชี้อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน /โครงการ ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้ด้วยองค์กร เช่น ภาวะ เศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็น ปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย ๔ หลักการสำคัญ และ ๑๐ หลักการย่อย (สำนักงาน ก.พ.ร.) ดังนี้

๑. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

๑.๑ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและเวลา ในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำสมัย และไม่มี ความจำเป็น

๑.๒ ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึง มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการ ได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

๒. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

๒.๑ ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจน มีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๒.๒ เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้ง ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ผู้รับบริการ ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๒.๓ หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

๒.๔ ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ

๓. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

๓.๑ การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการรับเรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๓.๒ การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติในในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

๔. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการ ไทย ๘ ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

ทั้งนี้ มีการแบ่งเกณฑ์การพิจารณาแผนงาน/โครงการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	หลักเกณฑ์ในการพิจารณา		
	๑	๒	๓
สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
ผลกระทบต่อเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ	มีผลกระทบบางส่วนต่อเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์สำนักงานฯ	มีผลกระทบต่อเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

๑. ๑. ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนจากระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง โดยระบุประเด็น องค์ประกอบที่พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ

- ระดับที่ ๕ = สูงมาก
- ระดับที่ ๔ = สูง
- ระดับที่ ๓ = ปานกลาง
- ระดับที่ ๒ = น้อย
- ระดับที่ ๑ = น้อยมาก

หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในแต่ละระดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. การประเมินระดับระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	โอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นกรณีที่มีการยกเว้นการปฏิบัติ/น้อยกว่าร้อยละ ๒๐
๒	น้อย	มีโอกาสดังเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง/ร้อยละ ๒๐ - ๓๙
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นบางครั้ง/ร้อยละ ๔๐ - ๕๙
๔	สูง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อยครั้ง/ร้อยละ ๖๐ - ๗๙
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นทุกครั้ง/มากกว่าร้อยละ ๘๐

๒. การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ

ผลกระทบ	โอกาส				
	น้อยมาก(๑)	น้อย(๒)	ปานกลาง(๓)	สูง(๔)	สูงมาก(๕)
๑. มูลค่าความเสียหาย	< ๑ แสนบาท	๑ แสน - < ๒ แสนบาท	๒ แสน - < ๓ แสนบาท	๓ แสน - < ๔ แสนบาท	มากกว่า ๔ แสนบาท
๒. ผลกระทบต่อเป้าหมายสำนักงานฯ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเพียงเล็กน้อยหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการได้มากกว่า ๘๕ %	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเพียงเล็กน้อยหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการได้ ๘๐ - ๘๕ %	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเพียงเล็กน้อยหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ ๗๐ - ๗๕ %	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเพียงเล็กน้อยหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการได้ ๕๐ - ๗๕ %	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเพียงเล็กน้อยหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการน้อยกว่า ๕๐ %
๓. ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสำนักงานฯ (ภาพลักษณ์)	แทบไม่มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสำนักงานฯ	มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสำนักงานฯ น้อย	มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือบางอย่างของสำนักงานฯ บ้าง	มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในระดับสูง	มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในระดับสูงมาก
๔. ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	แทบไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย	มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในระดับสูง	มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในระดับสูงมาก

๓. การประเมินด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง (ความสามารถของหน่วยงานในการจัดการความเสี่ยง)

ระดับคะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนในการจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่ดีหรือในระดับกรม
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ หรือระดับหน่วยงาน
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงไม่สมบูรณ์ หรือในระดับบุคคล หรือ มอบหมายงานตามภารกิจ
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

๔. การประเมินด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (ช่วงระยะเวลาที่ความเสี่ยงนั้นจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน)

ระดับคะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร แบบทันที มากกว่า ๖ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร แบบทันที ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร แบบทันที ภายใน ๒ - ๖ เดือน
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร แบบทันที ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร แบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง

๒. จัดทำแผนผังระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) และกำหนดขอบเขตความเสี่ยง

๒.๑ การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

แผนผังระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่กำหนดขึ้นเป็นการแสดงถึงระดับความเสี่ยงของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพิษณุโลก เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมิน ความเสี่ยง โดยแกนตั้งคือ ระดับผลกระทบ ส่วนแกนนอน คือ ระดับโอกาส ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของระดับความเสี่ยงออกเป็น ๓ กลุ่มคือ กลุ่มแรก ระดับความเสี่ยงสูงมาก กลุ่มที่ ๒ ระดับความเสี่ยงปานกลาง และกลุ่มสุดท้าย ระดับ ความเสี่ยงต่ำ ซึ่งการจัดทำแผนผังระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) จะช่วยในการตัดสินใจ ในการวางแผนความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและจะสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเมื่อรวมปัจจัยเสี่ยงแล้ว การจัดลำดับความสำคัญว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อน -หลัง ตามระดับความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน /โครงการ โดยคำนวณได้จาก

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ได้ดังนี้

ผลกระทบ	๕	M ๑ x ๕ = ๕	H ๒ x ๕ = ๑๐	E ๓ x ๕ = ๑๕	E ๔ x ๕ = ๒๐	E ๕ x ๕ = ๒๕
	๔	M ๑ x ๔ = ๔	H ๒ x ๔ = ๘	H ๓ x ๔ = ๑๒	E ๔ x ๔ = ๑๖	E ๕ x ๔ = ๒๐
	๓	L ๑ x ๓ = ๓	M ๒ x ๓ = ๖	H ๓ x ๓ = ๙	H ๔ x ๓ = ๑๒	E ๕ x ๓ = ๑๕
	๒	L ๑ x ๒ = ๒	M ๒ x ๒ = ๔	M ๓ x ๒ = ๖	H ๔ x ๒ = ๘	H ๕ x ๒ = ๑๐
	๑	L ๑ x ๑ = ๑	L ๒ x ๑ = ๒	L ๓ x ๑ = ๓	M ๔ x ๑ = ๔	M ๕ x ๑ = ๕
		๑	๒	๓	๔	๕
	โอกาสที่จะเกิด					

ระดับความเสี่ยง	ระดับช่วงคะแนน	คำอธิบาย	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
ต่ำ (Low : L)	๑ - ๓	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม	ยอมรับความเสี่ยง
ปานกลาง (Medium : M)	๔ - ๗	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ระดับความเสี่ยงที่สูงขึ้น)	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)
สูง (High : H)	๘ - ๑๔	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดนต้องควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูงมาก	ยอมรับความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)
สูงมาก (Extreme : E)	๑๕ - ๒๕	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที(ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง)	ยอมรับความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) , ถ่ายโอนความเสี่ยง

๒.๒ การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

เพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงตามแนวคิดการจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งผลการประเมินความเสี่ยงตาม MARCI Chat ออกได้เป็น ๔ ส่วน คือ

๑. Enhance Risk Mitigation (M): พื้นที่มุมขวาด้านบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ **มีความเสี่ยงสูง** หน่วยงานจะพิจารณา กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เป็นอย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ ลดลงเหลือหรือคงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ โดยติดตาม ตรวจสอบ และรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ

๒. Assurance of Preparedness (A) พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ หน่วยงานจะพิจารณาว่า มาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ สามารถบรรลุสำเร็จตามตัวชี้วัด และสามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการ **มีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้** ซึ่งยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานให้ผู้บริหารทราบ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

๓. Redeploy Resources (R) พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ หน่วยงานจะพิจารณาถึง ความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น แต่ยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานให้ผู้บริหารทราบ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

๔. Measure for Cumulative Impact (C) พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หน่วยงานจะคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่อง ที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะติดตาม ตรวจสอบ และรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะเพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงเหลือหรือคงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ต่อไป

		ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่		กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง			
ผลกระทบ	๕	Assurance of Preparedness		Enhance Risk Mitigation			
	๔	A		M			
	๓						
	๒	Redeploy Resources		Measure for Cumulative Impact			
	๑	R		CI			
		๑	๒	๓	๔	๕	
		พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง			พิจารณาผลกระทบที่สะสม		
		ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง					

๕. การตอบสนองความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง โดยใช้แนวทาง ๔ หลัก คือ

๕.๑ การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

๕.๒ การหลีกเลี่ยง (Avoid) ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากและไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ ในกรณีนี้มีทางเลือกคือ ต้องจัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการปฏิบัติงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกรณีนี้ คือ

- การหยุดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น
- การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการกิจ
- การออกแบบกระบวนการทำงาน รวมไปถึงระบบและเครื่องมือใหม่

๕.๓ การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Reduce) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาส ที่จะเกิด หรือส่งผลกระทบต่ออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากและยอมรับได้ จึงควบคุมความเสี่ยงไว้ไม่ให้มากกว่านี้

๕.๔ การร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่น ในการจัดการความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและจัดการควบคุมไม่ได้ จึงโอนไปให้ผู้อื่น

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) โดยได้ประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรม หรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไป หรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติ หรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้

นอกจากนี้ ยังกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนกลุ่มงานผู้รับผิดชอบ ในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๖. การติดตาม และทบทวน เป็นการติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยการกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล ว่าแต่ละกลุ่มงานมีการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริงสามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน รวม ๒ ครั้ง คือ

๖.๑ การรายงานผลการดำเนินงานครั้งแรก เป็นการรายงานในรอบไตรมาสที่ ๓ (เดือนตุลาคม ก่อนปีงบประมาณ - เดือนมิถุนายนของปีงบประมาณ) ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายนของปีงบประมาณ

๖.๒ การรายงานผลการดำเนินงานในครั้งที่ ๒ เป็นการรายงานในรอบไตรมาส ที่ ๔ (เดือนตุลาคม ก่อนปีงบประมาณ - กันยายนของปีงบประมาณ) ภายในวันที่ ๓๐ กันยายนของปีงบประมาณ

๗. การสื่อสาร และการรายงาน โดยการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง มีการเปิดช่องทางการสื่อสาร และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง ให้กับผู้บริหาร และ บุคลากรขององค์กรได้เข้าถึง โดยผ่านไลน์สำนักงานฯ หนังสือเวียน และการประชุมของสำนักงานฯ