



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง
กรมควบคุมมลพิษ

คำนำ

กรมควบคุมมลพิษมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ เพื่อใช้เป็นกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ รวมทั้งสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กรมควบคุมมลพิษได้รับทราบกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร อันจะทำให้กรมควบคุมมลพิษมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเป้าหมายทิศทางขององค์กรที่ตั้งไว้ได้

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ กรมควบคุมมลพิษได้ปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยปรับปรุงคำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การกิจหน้าที่ของหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดความกระชับ รวดเร็ว เพื่อการดำเนินงานในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษมีประสิทธิภาพ ลดระยะเวลา และเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ตลอดจนปรับปรุงรายละเอียดของเนื้อหาและแบบฟอร์มให้มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้หน่วยงานภายในนำไปสู่การปฏิบัติในระดับองค์กรและหน่วยงานย่อยบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษอยู่ในระดับต่ำหรือระดับที่สามารถยอมรับได้

กรมควบคุมมลพิษ

มิถุนายน ๒๕๖๕

สารบัญ

หน้า

๑. ความเป็นมา	๑
๒. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๑
๓. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	๓
๔. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ	๗
๕. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ	๙

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก คำสั่งกรมควบคุมมลพิษที่ ๓๐๓/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ	ก-๑
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	ข-๑
ภาคผนวก ค กรณีตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำเร็จ และไม่สำเร็จ	ค-๑

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

๑. ความเป็นมา

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ ยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศ เป็นต้นไป โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) การดำเนินงาน ๒) งบประมาณ ๓) กฎหมาย ระเบียบ ๔) ประชาชน ๕) ความน่าเชื่อถือขององค์กร และ ๖) สิ่งแวดล้อม เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์แต่ละด้านต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้พิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทำให้หน่วยงานเสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด โดยวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น (Consequences)

๒.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงเป็นองค์รวมและต้องมีความร่วมมือในการจัดการความเสี่ยงทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๓ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) คือ คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) จะต้องมีการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

๒.๔ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่แท้จริงที่เป็นที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ถูกต้อง

๑) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือจัดการให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย โครงสร้างหน่วยงาน กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร การเงินการคลัง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

๒) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ไม่สามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ต้องพยายามหามาตรการลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ฯลฯ

๒.๕ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (ดูจากความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง) และผลกระทบ (ดูจากขนาดความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

๒.๖ การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring and Evaluation) หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์จะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและสอบทานว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อดูว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่ใดเพิ่มขึ้น

๒.๗ การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและขั้นตอน/ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น รวมถึง ติดตามผล ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาให้หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนด

๑) Risk Appetite หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๒) Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำให้หน่วยงานมั่นใจว่าได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

๓) Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ

๔) Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และ/หรือผลกระทบไประดับหนึ่งแล้ว ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับ

๓. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๕ หลักการ และมี ๒๐ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน (รูปที่ ๑ และตารางที่ ๑) ซึ่งองค์กรควรนำหลักการและองค์ประกอบต่างๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร



รูปที่ ๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

ตารางที่ ๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแล กิจการและ วัฒนธรรมองค์กร	การกำหนด กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และการรายงาน
๑. จัดตั้งคณะกรรมการ ดูแลความเสี่ยง ๒. จัดตั้งโครงสร้าง ดำเนินงาน ๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องการ ๔. แสดงความมุ่งมั่น ในค่านิยมหลัก ๕. จูงใจ พัฒนา และ รักษาบุคลากรที่มี ความสามารถ	๖. วิเคราะห์ธุรกิจ ๗. ระบุความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ ๘. ประเมินกลยุทธ์ ทางเลือก ๙. กำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์กร	๑๐. ระบุความเสี่ยง ๑๑. ประเมินความ รุนแรงของความเสี่ยง ๑๒. จัดลำดับความสำคัญ ของเสี่ยง ๑๓. ดำเนินการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง ๑๔. พัฒนากรอบ ความเสี่ยงในภาพรวม	๑๕. ประเมินการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๑๖. ทบทวนความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน ๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุง การบริหารความเสี่ยง องค์กร	๑๘. ยกระดับระบบ สารสนเทศ ๑๙. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง ๒๐. รายงานผล ความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

ที่มา : จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล, ๒๕๖๑

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ฉบับใหม่ COSO ERM 2017 ตามตารางที่ ๑ แบ่งออกเป็น ๕ หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยอธิบายหลักการสำคัญทั้ง ๕ หลักการ ๒๐ องค์ประกอบ และความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

๓.๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ

COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร โดยมี ๕ องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ ๑) - (๕)) ดังนี้

๑) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึง กำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

๒) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

๓) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

๔) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

๕) จูงใจ พัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

๓.๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยมี ๔ องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ ๖) - ๙) ดังนี้

๖) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

๘) ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและเสี่ยงที่ยอมรับได้

๙) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓.๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร โดยมี ๕ องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ ๑๐) - ๑๔) ดังนี้

๑๐) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

๑๑) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๒) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับ ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

๑๓) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๔) พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

๓.๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ โดยมี ๓ องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ ๑๕) - ๑๗)) ดังนี้

๑๕) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

๑๖) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง พิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

๑๗) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

๓.๕ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ โดยมี ๓ องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ ๑๘) - ๒๐)) ดังนี้

๑๘) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

๑๙) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒๐) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

๔. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

การบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ จะพิจารณาใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) มีองค์ประกอบที่สำคัญ (ดังแสดงในรูปที่ ๒) ดังนี้

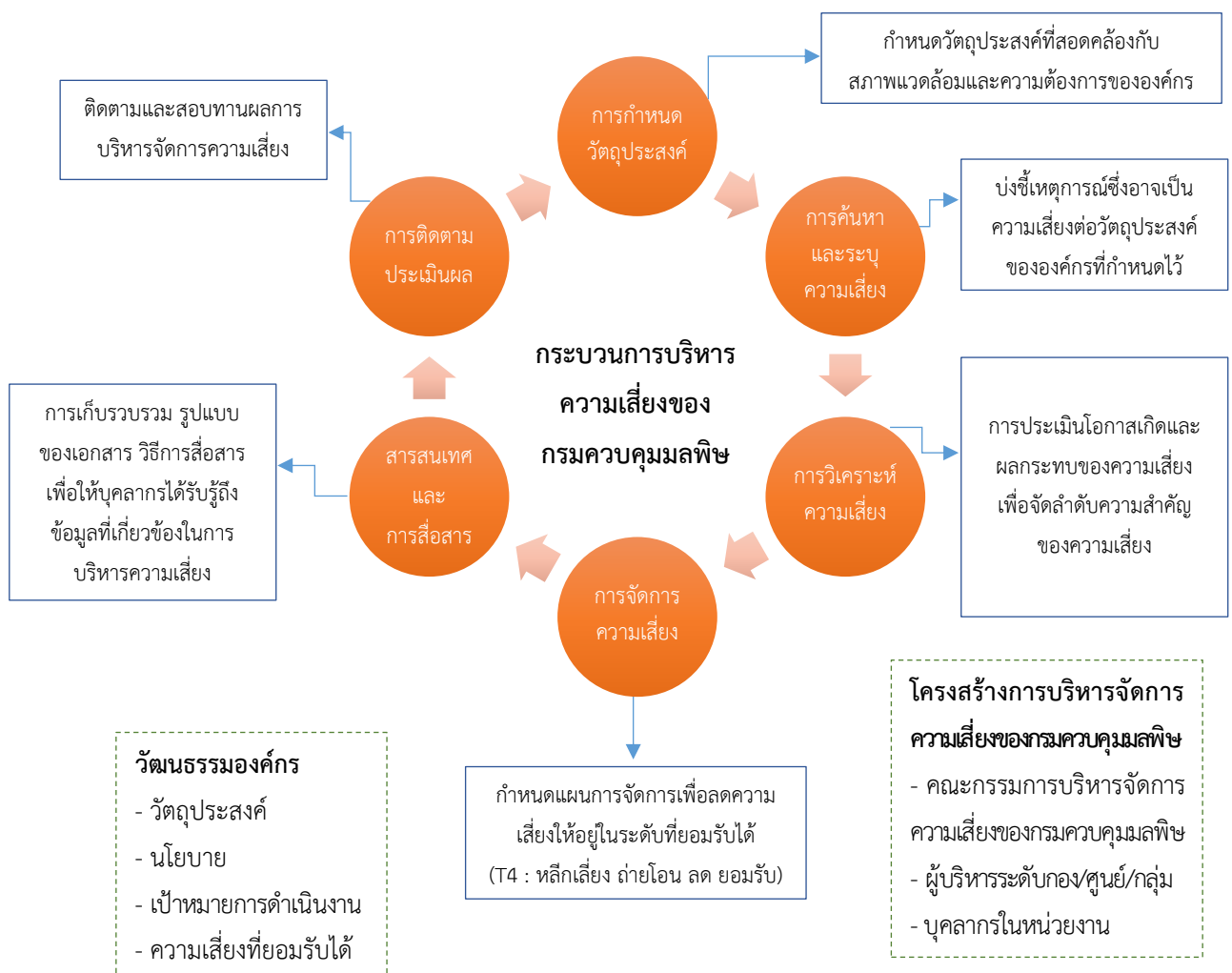
๔.๑ วัฒนธรรมองค์กร โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน และความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษที่ยอมรับได้

๔.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ กำหนดให้ผู้บริหารกรมควบคุมมลพิษพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ ในแต่ละปีงบประมาณ และมอบหมายให้หน่วยงานภายในกรมควบคุมมลพิษนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการกำกับ ดูแล ติดตาม ผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษในรูปแบบของคณะกรรมการบริหาร

จัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ ตลอดจนมีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงในภาพรวม จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ ชี้แจงสื่อสารแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบ ประสานการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ติดตามประเมินผลพร้อมรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีงบประมาณ

๔.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ การจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานตามแผนฯ

๔.๔ ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร



รูปที่ ๒ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

COSO ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่ต่างประเทศนำมาใช้ โดยหลักการสำคัญคือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) พัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายใน และเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง สำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล โดยกรมควบคุมมลพิษได้นำหลักการสำคัญมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงใน ๖ กระบวนการ ตามมาตรฐาน COSO ดังนี้

๕.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)

เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานภายใน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติการ

๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจง สำหรับแต่ละกิจกรรม โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

๕.๒ การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการการระบุความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

๑) ปัจจัยภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา

๒) ปัจจัยภายใน เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยี ที่นำมาใช้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ องค์กร การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ และการวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากองค์กรลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

ความเสี่ยงขององค์กร สามารถจำแนกประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: OR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

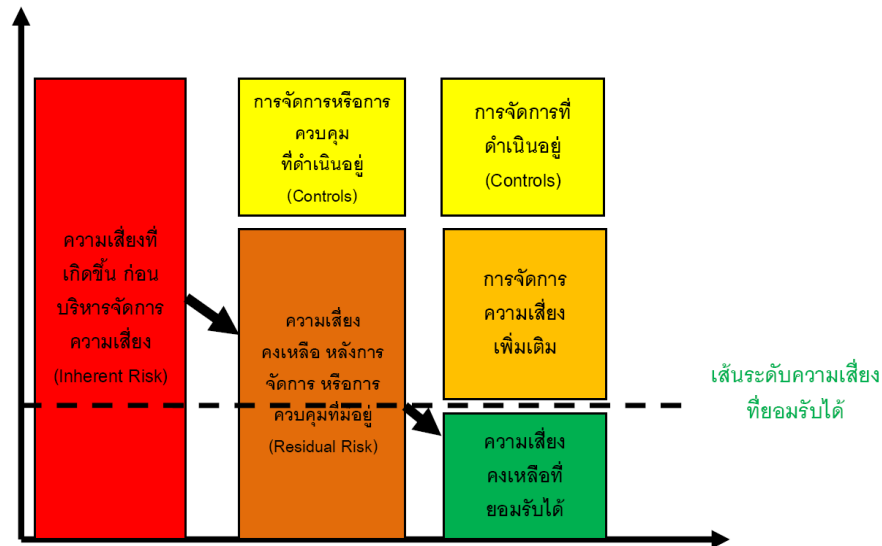
๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/อัตราดอกเบี้ย/อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: CR) คือ ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่างๆ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

๕) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: ER) คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นและมักจะถูกมองข้ามจากองค์กร แต่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรมากกว่าความเสี่ยงเดิม เช่น ความเสี่ยงจากภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การโจมตีทางไซเบอร์ การปลอมแปลงหรือการโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัว การเรียกร้องความโปร่งใสและสิทธิมนุษยชน การเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นต้น

๕.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยง จะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในรูปที่ ๓



รูปที่ ๓ ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้ง ๒ มาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น (ภาคผนวก ข)

(๑) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

การพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ (ความถี่ที่เกิดขึ้น)
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มากกว่า ๘๐% หรือมากกว่า ๑ ครั้ง/เดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๖๑ - ๘๐% หรือ ๑ - ๓ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๔๑ - ๖๐% หรือ ๓ - ๕ เดือน/ครั้ง
๒	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	๒๑ - ๔๐% หรือ ๕ - ๑๒ เดือน/ครั้ง
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น	น้อยกว่า - ๒๐% หรือ มากกว่า ๑ ปี/ครั้ง

(๒) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน

พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง การจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความเสียหาย หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นโดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร เป็นต้น การวิเคราะห์ผลกระทบซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบถึงประชาชน
๔	สูง	ส่งผลกระทบถึงองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบถึงกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๒	ต่ำ	ส่งผลกระทบเฉพาะกรมควบคุมมลพิษ
๑	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบเฉพาะหน่วยงานตนเอง/กลุ่มงานของตนเอง

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพกึ่งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทน ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้กับการอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ซึ่งเป็นการระบุว่าความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

๒) ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ ๔ และรูปที่ ๔

ตารางที่ ๔ ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1-3	ต่ำ
4-9	ปานกลาง
10-16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
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

รูปที่ ๔ ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

๕.๔ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หลังจากได้จัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ในการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง มี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือประชาชน เนื่องจากอาจมีข้อเสียที่ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

๒) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือการ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรองเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย เป็นต้น

๓) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันรถยนต์ส่วนบุคคล การจัดจ้างหน่วยงานเอกชนให้ดำเนินการแทน เป็นต้น

๔) การยอมรับความเสี่ยง เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น เนื่องจากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๕.๕ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๕.๖ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

๑) การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นการติดตามตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คงเหลือ เพื่อย้อนกลับสู่วงจรการบริหารความเสี่ยงในถัดไป การติดตามผลการดำเนินงานสามารถทำได้ ๒ วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นช่วงๆ การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตามช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองวิธีก็ได้ หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงปีละ ๑ ครั้ง ในการติดตามตรวจสอบขององค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตรวจสอบภายในจะเป็นหน่วยงานที่จะทำการติดตามตรวจสอบและให้คำแนะนำตามภารกิจ/หน้าที่ของกลุ่ม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒) การรายงานผล

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและระดับองค์กรให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษทราบปีละ ๑ ครั้ง เป็นอย่างน้อยหรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งกรมควบคุมมลพิษ

ที่ ๓๐๓/๒๕๖๔

ลงวันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ



คำสั่งกรมควบคุมมลพิษ

ที่ ๓๐๗/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

อนุสนธิ คำสั่งกรมควบคุมมลพิษที่ ๓๖๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ และคณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษเป็นกลไกในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรมควบคุมมลพิษ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีคำสั่ง ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งกรมควบคุมมลพิษที่ ๓๖๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ และคณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ โดยมีองค์ประกอบหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๒.๑ องค์ประกอบ

(๑) อธิบดีกรมควบคุมมลพิษ	ประธานกรรมการ
(๒) รองอธิบดีกรมควบคุมมลพิษที่ได้รับมอบหมาย	รองประธานกรรมการ
(๓) ผู้อำนวยการกองกฎหมาย หรือผู้แทน	กรรมการ
(๔) ผู้อำนวยการกองจัดการกากของเสียและสารอันตราย หรือผู้แทน	กรรมการ
(๕) ผู้อำนวยการกองจัดการคุณภาพน้ำ หรือผู้แทน	กรรมการ
(๖) ผู้อำนวยการกองจัดการคุณภาพอากาศและเสียง หรือผู้แทน	กรรมการ
(๗) เลขาธิการกรม หรือผู้แทน	กรรมการ
(๘) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน หรือผู้แทน	กรรมการ
(๙) ผู้อำนวยการกองตรวจมลพิษ หรือผู้แทน	กรรมการ
(๑๐) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือผู้แทน	กรรมการ

(๑๑) ผู้อำนวยการ...

- ๒ -

- | | |
|--|------------------|
| (๑๑) ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการวิเคราะห์มลพิษและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| หรือผู้แทน | |
| (๑๒) ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ ๑ - ๔ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| (๑๓) ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ ๕ - ๘ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| (๑๔) ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ ๙ - ๑๒ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| (๑๕) ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ ๑๓ - ๑๖ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| (๑๖) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน | กรรมการ |
| (๑๗) ผู้อำนวยการส่วนติดตามและประเมินผล | กรรมการและ |
| กองยุทธศาสตร์และแผนงาน | เลขานุการ |
| (๑๘) เจ้าหน้าที่ส่วนติดตามและประเมินผล | กรรมการและ |
| กองยุทธศาสตร์และแผนงาน | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒.๒ หน้าที่และอำนาจ

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษประจำปีงบประมาณ
- (๒) มอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ
- (๓) กำกับ ติดตามการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ
- (๔) ทบทวน วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงาน บัญชีความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของกรมควบคุมมลพิษ ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง
- (๕) สื่อสารประชาสัมพันธ์ในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษแก่บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- (๖) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายอรรถพล เจริญชันษา)

อธิบดีกรมควบคุมมลพิษ

ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

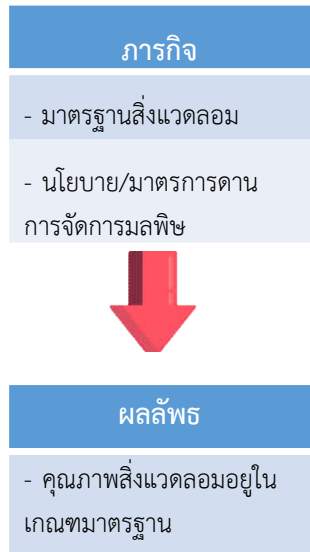
๑. แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ภารกิจ/หน้าที่	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน	ระบุความเสี่ยง

หมายเหตุ : สามารถศึกษารายละเอียดและตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงตาม เอกสารหมายเลข ๑

Ex. การระบุความเสี่ยง

เอกสารหมายเลข ๑



หน่วยงาน	หน้าที่ / ภารกิจ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน	ผลผลิต
น้ำเสียชุมชน	- มาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากชุมชน	- ภาครัฐ - ผู้ประกอบการ	๑ → ๒ → ๓ → ๔	มาตรฐาน
	- ให้คำแนะนำในการดูแลระบบบำบัดน้ำเสีย	- ภาครัฐ - ผู้ประกอบการ	๑ → ๒ → ๓ → ๔	พื้นที่เป้าหมายที่ได้รับคำแนะนำ
ฯลฯ				

วิเคราะห์ความเสี่ยง/ปัญหาในแต่ละขั้นตอน

ปัจจัย	ความเสี่ยง/โอกาส	ผลกระทบ
☐ ปัจจัยภายใน	-	-
☐ ปัจจัยภายนอก	-	-
<u>ประเภทความเสี่ยง</u>	-	-
- ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์	-	-
- ด้าน	-	-

ระบุความเสี่ยง (Identify Risk)

- ปัจจัยภายใน (Internal Factor)
- ปัจจัยภายนอก (External Factor)

ประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : FR)
- ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk : OR)
- ความเสี่ยงทางกฎหมาย (Compliance Risk : CR)
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) ฯลฯ

๒. แบบฟอร์มการประเมินระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) (๑)	ปัจจัย (Risk Factor) (๒)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)		ระดับความเสี่ยง (Risk Level) (๓) x (๔) (๕)
		โอกาส (Likelihood) (๓)	ผลกระทบ (Impact) (๔)	
ประเภทความเสี่ยง..... ๑.				
ประเภทความเสี่ยง..... ๒.				

๓. แบบฟอร์มเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงประเด็นที่.....

๑) ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	น้อยกว่า - ๒๐% หรือ มากกว่า ๑ ปี/ครั้ง
๒	น้อย	๒๑ - ๔๐% หรือ ๙ - ๑๒ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	๔๑ - ๖๐% หรือ ๓ - ๙ เดือน/ครั้ง
๔	สูง	๖๑ - ๘๐% หรือ ๑ - ๓ เดือน/ครั้ง
๕	สูงมาก	มากกว่า ๘๐% หรือมากกว่า ๑ ครั้ง/เดือน

๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	ส่งผลกระทบเฉพาะหน่วยงานตนเอง/กลุ่มงานของตนเอง <u>คำจำกัดความ</u> : หากไม่ดำเนินการหรือดำเนินการล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม
๒	น้อย	ส่งผลกระทบเฉพาะกรมควบคุมมลพิษ <u>คำจำกัดความ</u> : หากไม่ดำเนินการหรือดำเนินการล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน/ภาพลักษณ์ของกรมควบคุมมลพิษ
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบถึงกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม <u>คำจำกัดความ</u> : หากไม่ดำเนินการหรือดำเนินการล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน/ภาพลักษณ์ของหน่วยงานภายในกระทรวงฯ และระดับกระทรวงฯ
๔	สูง	ส่งผลกระทบถึงองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน <u>คำจำกัดความ</u> : หากไม่ดำเนินการหรือดำเนินการล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายนอกกระทรวงฯ ภาคเอกชน ผู้ผลิต/ผู้ประกอบการ
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบถึงประชาชน <u>คำจำกัดความ</u> : หากไม่ดำเนินการหรือดำเนินการล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม/คุณภาพชีวิตของประชาชน

๔. แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ ปีงบประมาณ พ.ศ.

[illegible]

๕. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ ปีงบประมาณ พ.ศ.

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง ภายหลังจัดการ ความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค/ ข้อเสนอในการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ

ภาคผนวก ค

กรณีตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำเร็จ และไม่สำเร็จ

การประเมินความเสี่ยง
ตามประเด็นความเสี่ยงจากพันธกิจของกรมควบคุมมลพิษ

ความเสี่ยง (Risk) (๑)	ปัจจัย (Risk Factor) (๒)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)		ระดับความเสี่ยง (Risk Level) (๓) x (๔) (๕)
		โอกาส (Likelihood) (๓)	ผลกระทบ (Impact) (๔)	
๑. การจัดทำมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (OR)-๓ - การนำมาตรฐานไปใช้ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากไม่มีการทบทวน/ปรับปรุงมาตรฐานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้ครอบคลุมสารเคมีสำคัญที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	ปัจจัยภายนอก	๔	๕	๒๐ (ควบคุม : Treat) โดยดำเนินการกระบวนการทบทวนและปรับปรุงค่ามาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มีความครบถ้วน เหมาะสมทันต่อสถานการณ์ และถูกต้องตามหลักวิชาการ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. การตรวจสอบและบังคับใช้กฎหมายกับแหล่งกำเนิดมลพิษ				
ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน (OR)-๖/๑ แหล่งกำเนิดมลพิษไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมตามคำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไข ระบบบำบัดน้ำเสียได้ (มีขีดจำกัดด้านงบประมาณและโครงสร้างในการปรับปรุงระบบบำบัดน้ำเสียให้เป็นไปตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมได้)	ปัจจัยภายนอก	๕	๕	๒๕

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
สูงมาก (๕)					(OR)-๖/๑
สูง (๔)					(OR)-๓
ปานกลาง (๓)					
น้อย (๒)					
น้อยมาก (๑)					

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ภายหลังดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค/ ข้อเสนอในการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
๑.	การจัดทำมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม/ มาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด <u>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</u> - การทบทวน/ปรับปรุงมาตรฐานไม่เป็นไปตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด	๒๐	๑. มีการจัดทำแผนการทบทวน/ปรับปรุง และพัฒนามาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิดที่ทันและเหมาะสมต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ๒. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบการทบทวน/ปรับปรุง และพัฒนาการกำหนดค่ามาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด ๓. ลงพื้นที่เพื่อสำรวจและเก็บตัวอย่างเพื่อใช้ประกอบการทบทวน/ปรับปรุง และพัฒนาการกำหนดค่ามาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด ๔. ยกร่างค่ามาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด ๕. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานและประชุมหารือ/แจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความเห็นในการจัดทำร่างมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด	๙	<u>ปัญหา/อุปสรรค</u> - ไม่มี การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการทบทวน/ปรับปรุง/กำหนดมาตรฐานฯ แต่ละประเภท - การไม่มีข้อมูลทางวิชาการในหลายมิติสำหรับสนับสนุนหรือประกอบการพิจารณาการดำเนินการ เช่น ผลกระทบต่อสุขภาพ การประเมินด้านเศรษฐศาสตร์ <u>ข้อเสนอในการแก้ไข</u> - เสนอแผนการดำเนินการ	กจส./ กจน./กจอ. /กกม.*

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ภายหลังดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค/ ข้อเสนอในการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
			๖. เสนอคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นตามลำดับ ๗. จัดทำประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการออกมาตรฐานฉบับต่างๆ ตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด		ทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนา มาตรฐานฯ เสนอผู้บริหาร ให้ความเห็นชอบ - รวบรวมและจัดทำ ข้อมูลทางวิชาการด้าน ผลกระทบต่อสุขภาพ และด้านเศรษฐศาสตร์ เพื่อใช้เป็น ข้อมูล สนับสนุนและอ้างอิง เพื่อ ควบคุม การ ดำเนินงานให้เป็นไป ตามระยะเวลาที่กำหนด	
๒.	การตรวจสอบและบังคับใช้กฎหมายกับ แหล่งกำเนิดมลพิษ <u>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</u> (ปัจจัยภายนอก) - การบังคับใช้กฎหมายไม่สัมฤทธิ์ผล เนื่องจาก แหล่งกำเนิดมลพิษไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง	๒๕	๑. ดำเนินการปรับเป็นรายวันกับแหล่งกำเนิดมลพิษ ที่ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามกฎหมายในการระบายน้ำทิ้ง ออกสู่ภายนอก จำนวน ๗๓ แห่ง โดยมีอัตราปรับสูงสุด ๒,๐๐๐ บาทต่อวัน นอกจากนี้ ได้มีหนังสือแจ้งให้ แหล่งกำเนิดมลพิษที่อยู่ในพื้นที่ให้บริการบำบัดน้ำเสีย ของกรุงเทพมหานครดำเนินการเชื่อมต่อเข้าสู่ระบบ บำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	๒๐	<u>ปัญหา/อุปสรรค</u> ระยะเวลาการดำเนินงาน ตามขั้นตอนในการบังคับใช้ กฎหมายมีเวลานาน ทำให้การบังคับให้ แหล่งกำเนิดมลพิษ ปฏิบัติตามกฎหมายยัง	กตพ./กกม.

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ภายหลังดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค/ ข้อเสนอในการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
			๒. จัดฝึกอบรมให้คำปรึกษาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขระบบบำบัดน้ำเสีย เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๓ ณ ห้องประชุมศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช กรมควบคุมมลพิษ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นเจ้าหน้าที่ดูแลระบบบำบัดน้ำเสียของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ สถานศึกษา องค์การมหาชน และหน่วยงานอิสระในกำกับของรัฐ โดยมีผู้เข้าร่วมการอบรม จำนวน ๙๔ คน ผลการฝึกอบรมพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นหลังการอบรมร้อยละ ๑๐๐ ๓. ลงพื้นที่ให้คำแนะนำเชิงลึกทางเทคนิควิชาการด้านการดูแลและจัดการน้ำเสียกับแหล่งกำเนิดมลพิษ จำนวน ๑๙๙ แห่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลระบบบำบัดน้ำเสียของแหล่งกำเนิดมลพิษ ๔. จัดทำหนังสือแจ้งรายชื่อแหล่งกำเนิดมลพิษที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายในการระบายน้ำทิ้งออกสู่ภายนอกให้หน่วยงานอนุมัติ อนุญาตรับทราบ เพื่อกำกับดูแลตามอำนาจหน้าที่ให้แหล่งกำเนิดมลพิษปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเข้มงวด		ไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ข้อเสนอในการแก้ไข - ผลักดันเชิงนโยบาย เพื่อให้เกิดกลไกการบังคับใช้กฎหมายและการปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างเข้มงวด - พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่รัฐและแหล่งกำเนิดมลพิษในการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๓๕	

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

ที่ปรึกษา

นายอรรถพล เจริญชันษา

อธิบดีกรมควบคุมมลพิษ

นางสาวปรีญาพร สุวรรณเกษ

รองอธิบดีกรมควบคุมมลพิษ

จัดทำโดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมควบคุมมลพิษ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมมลพิษ



กรมควบคุมมลพิษ
POLLUTION CONTROL DEPARTMENT

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง กรมควบคุมมลพิษ