แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ของ

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม

งานนโยบายและแผน
โทร. ๐-๔๒๕๓-๐๖๗๘
โทรสาร.๐-๔๒๕๓-๐๖๗๘
www.banphung.go.th

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ

- อำนาจหน้าที่ ๒
- โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตาแกะ ๕
- ยุทธศาสตร์การพัฒนา ๑๒

บทที่ ๒ ความหมาย

- ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง ๑๗
- ประเภทของความเสี่ยง ๑๘
- ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ๑๙
- กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลักการของ COSO ERM ๒๐๑๗ ๒๐
- วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๖
- นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๖
- หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๗
- โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๘
- การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๙
- บทบาทและความรับผิดชอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ๓๐
- ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ๓๑
- ปัจจัยสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยง ๓๒

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ๓๔
- การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล ๔๐
- หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง ๔๒
- การประเมินความเสี่ยง ๔๔

บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ๔๙
- การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ๕๐
- ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง (ERM๑) ๕๕
- แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ (ERM๒) ๕๖
- แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส ๑/๒๕๖๓ (ERM๓) ๕๘

ภาคผนวก

- แบบรายงานการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ตารางการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร
- ตารางการประเมินระดับความรุนแรง
- ตารางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง
เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

โดยที่สมควรให้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้งกำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

เพื่อให้การปฏิบัติงาน การกำกับดูแล หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้งขึ้น ตามมติในการประชุมของคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้งสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประกาศ ณ วันที่ ๑๑ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๕

(นายสมบูรณ์ นาคะอินทร์)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในการบริหารงานองค์กรทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากองค์กรทั้งสองขนาดดังกล่าวต้องใช้ทรัพยากรมาก มีข้อจำกัดทั้งด้านงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินงาน ความไม่แน่นอน และข้อจำกัด หากมีมากขึ้นเท่าใด ความเสี่ยงก็จะเพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยง ทั้งด้านค่าใช้จ่ายเทคนิควิธีการ ข้อจำกัดด้านทุนและความเสี่ยงด้านการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินงานแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ กรอบการบริหารความเสี่ยงอาจดำเนินการโดยการวางแผน การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง การตรวจติดตามและการควบคุมการบริหารความเสี่ยง หรือการวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่รอบคอบในขั้นตอนที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นมืออาชีพ และจะต้องปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงาน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ความสำเร็จขององค์กรในแง่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือความสามารถที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ ระยะเวลา ทรัพยากรต่างๆ และข้อกำจัดด้านเทคนิคที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

๒๕๖๕

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ.....๑
ความเป็นมาและสภาพปัญหา.....๑
วัตถุประสงค์.....๑
แนวทางและวิธีดำเนินการ.....๒
ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยง ๓
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....๔
นิยามความเสี่ยง.....๔
แนวคิดสำคัญในการบริหารความเสี่ยง.....๔
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....๔
COSO (Committee of Sponsoring Organization of the TreadWay Commission).....๔
กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง.....๖
ประเภทของความเสี่ยง.....๑๐
PDCA.....๑๑
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....๑๒
ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....๑๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐานสากล.....๑๘
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง.....๒๐
บทที่ ๔ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลหนองญาติ.....๒๗

ภาคผนวก
คำสั่งเทศบาลตำบลหนองญาติ ที่ ๖๕๗/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลหนองญาติ

ภาคผนวก

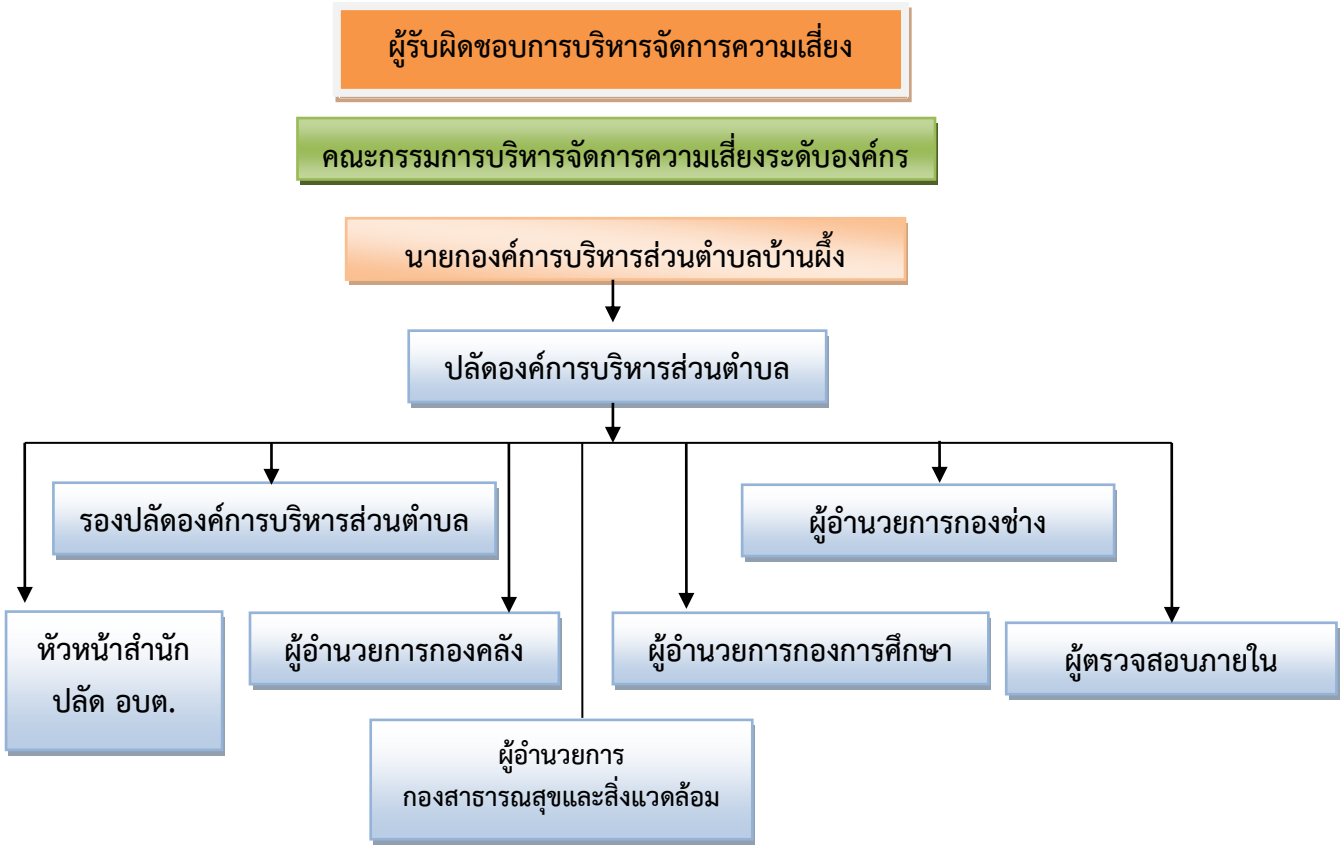
บทที่ ๓
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

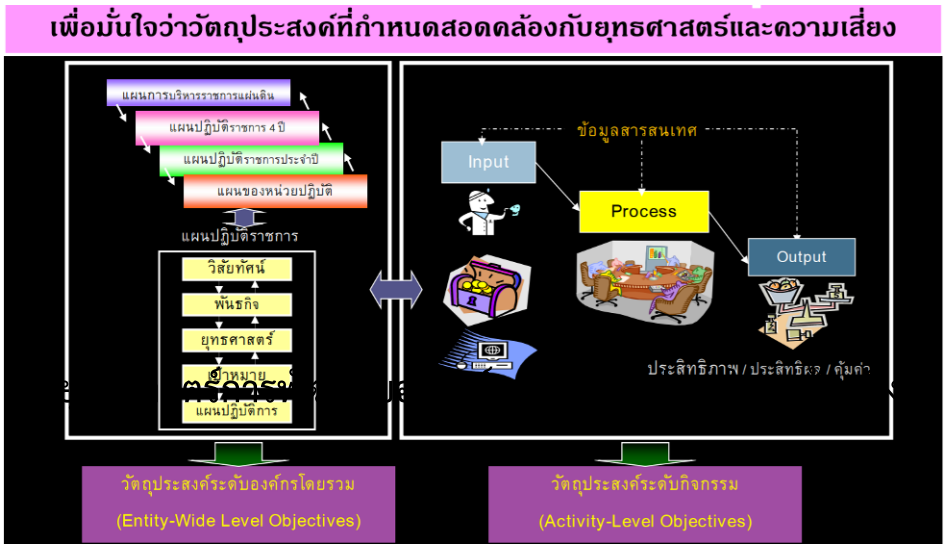
COSO (Committee of Sponsoring Organization of the TreadWay Commission) ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยครอบคลุมความเสี่ยง ด้าน ESG เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมุ่งปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

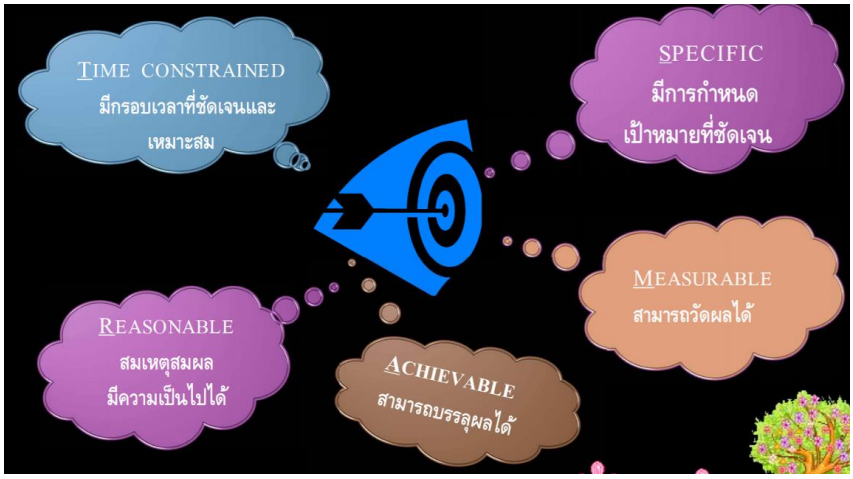
๑. กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล โครงสร้างการกำกับดูแลควรครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร ประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืน โดยบุคคลเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญ ในการกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความเสี่ยงด้าน ESG และสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร



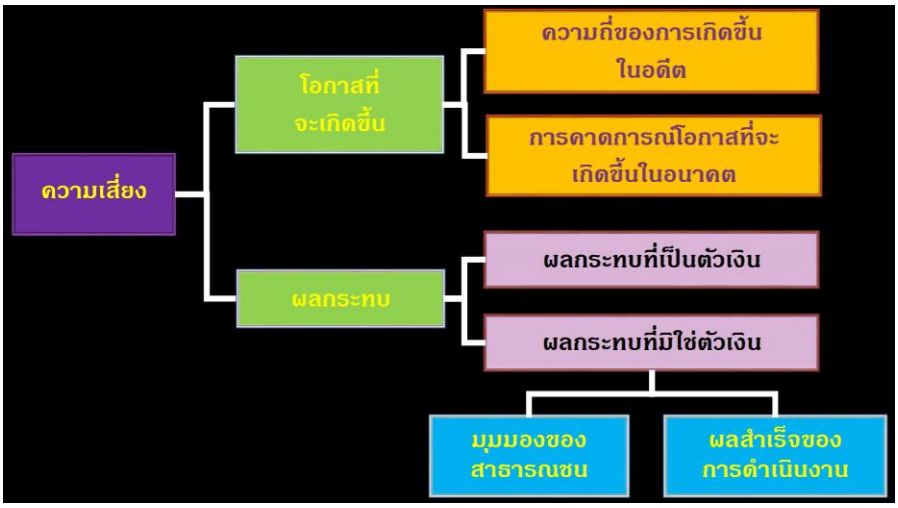
๒. เข้าใจบริบทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานกิจกรรมรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร หน่วยงานด้านความยั่งยืนต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านความเสี่ยงและหน่วยงานด้านกลยุทธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อทำความเข้าใจ ติดตาม และสื่อสารแนวโน้มที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (Mega Trends) และประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจหรือส่งผลต่อกลยุทธ์องค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น SWOT Analysis หรือการจัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบ การพึ่งพาและการสร้างคุณค่าหรือผลกระทบ (Impact and Dependency Mapping) เป็นต้น รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)



๓. ระบุประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG การระบุความเสี่ยง ESG โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น ตอบแบบสอบถาม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์เจ้าของความเสี่ยงและผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) รวมถึงกำหนดความหมายและขอบเขตของความเสี่ยงให้ชัดเจน



๔. ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง เมื่อสามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยง ESG ได้จากขั้นตอนที่ ๓ แล้ว ต่อมาต้องทำความเข้าใจว่าประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อความสามารถให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งควรพิจารณาเลือกเกณฑ์จากตารางประเมินความเสี่ยง Risk Matrix ที่เหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดตัวแปรและสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบเวลา ขอบเขต เป็นต้น ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นว่ามีความรุนแรง มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร



๕. ตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก

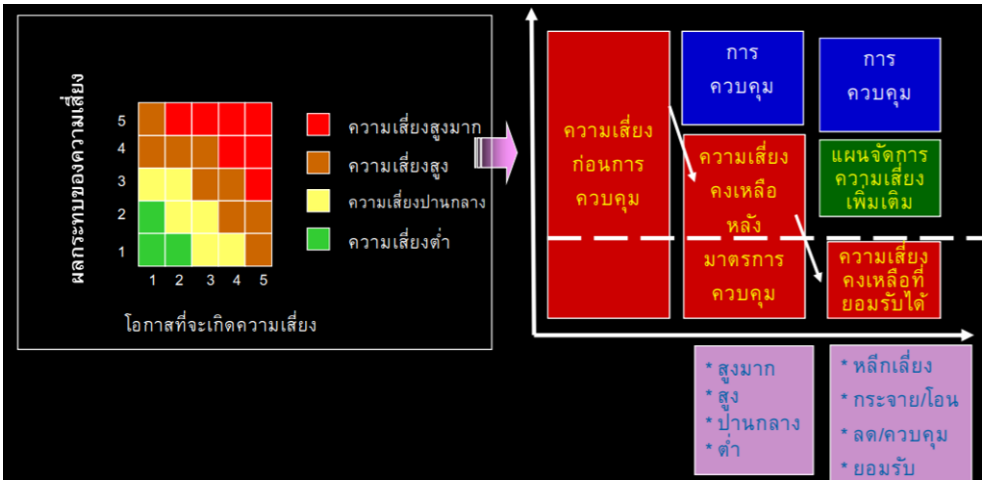
๑) บริบทในการดำเนินธุรกิจ

๒) ต้นทุนและประโยชน์

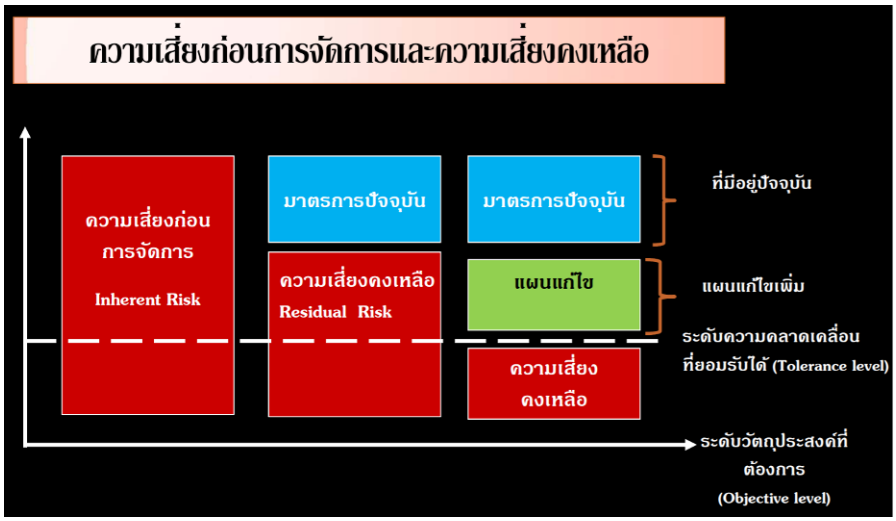
๓) ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

๔) พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่งของความเสี่ยงบนตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low)

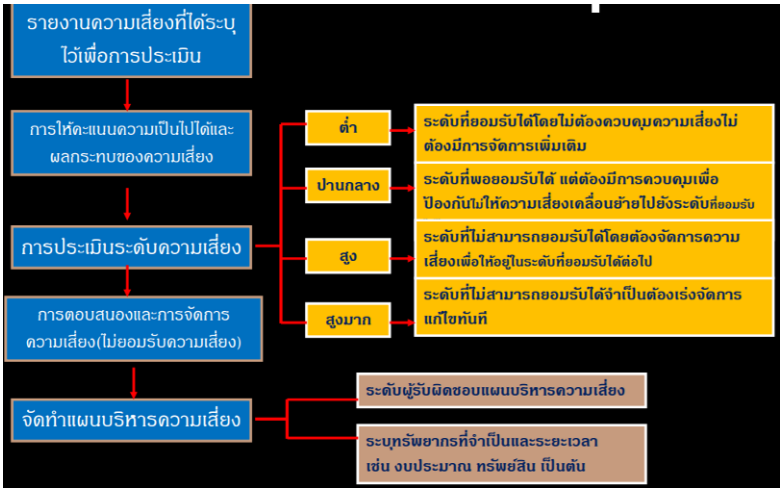
๕) พิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้สามารถตอบสนองโดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น



๖. ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ดำเนินการทบทวนขั้นตอนที่ ๑ – ๕ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ รวมไปถึงเฝ้าระวังและติดตามความก้าวหน้าในการตอบสนองต่อความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ ๕



๗. สื่อสารและเปิดเผยประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG สื่อสารความเสี่ยงด้าน ESG แนวทางการจัดการและผลการบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายใน (คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงาน) และภายนอก (เช่น ประชาชน ผู้ประกอบการ และชุมชน) รับทราบ เนื่องจากความเสี่ยงถือเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการทำกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการตัดสินใจลงทุน รวมถึงเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้อาจนำเทคโนโลยีหรือซอฟแวร์อื่นๆ ที่ใช้อยู่ในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) มาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงได้



<u>การประเมินความเสี่ยง ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน คือ</u>

๑) <u>กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง</u> ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินของกิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้จะเหมาะกับเกณฑ์เชิงคุณภาพ

(๑.๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**โอกาสที่เกิด**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	**โอกาสที่เกิด**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑- ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๓ ปีต่อครั้ง

(๑.๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
๔	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐%

๑.๓) ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Map)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกรทบของความเสี่ยง				
	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
๕=สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔=สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓=ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒=น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕

หมายเหตุ:ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าระดับของผลกระทบความเสี่ยง

ตารางแสดงการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	๒๐ - ๒๕	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)	๙ - ๑๙	ส้ม	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	๔ - ๘	เหลือ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low)	๑ - ๓	เขียว	ระดับความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงหรือการจัดการเพิ่มเติม

๒) <u>การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง</u> เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

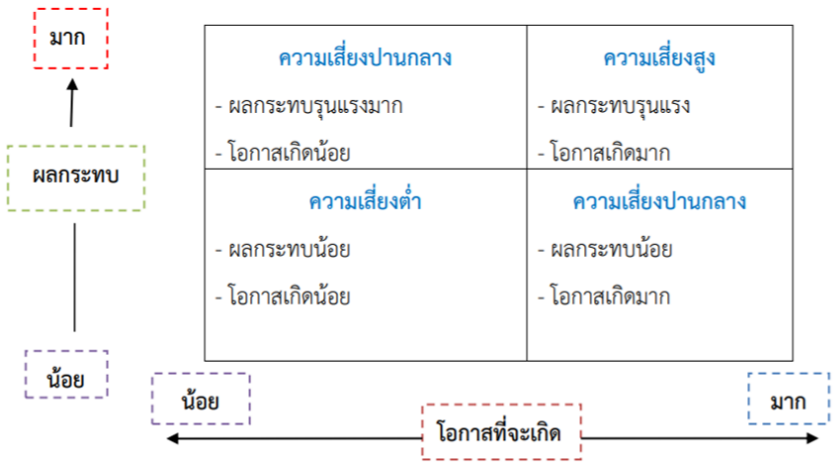
๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด VH H M L สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

๓) <u>การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว</u> นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงและปานกลางมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบที่เกิดขึ้นและขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑ - ๘	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	ขาว
๙ - ๑๕	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เหลือง
๑๖ - ๒๔	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	น้ำตาล
๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง



๔) <u>การประเมินการควบคุมที่มีอยู่</u> การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การควบคุม เดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือปานกลาง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง

๑. <u>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u> : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒. <u>การควบคุมความสูญเสีย</u> : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

๓. <u>การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง</u> : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น

๔. <u>การถ่ายโอนความเสี่ยง</u> : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๕) <u>การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)</u> การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้นเมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบมาตรการ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงทราบความเสี่ยงขององค์กรที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินการควบคุมแล้ว พบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ให้นำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ในรอบแผนต่อไป

๖) <u>การติดตามผลและประเมินผล</u> เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๖.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๖.๒ เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำ นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๗) <u>การรายงานผล</u> การรายงานผลเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงว่ายังมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอต่อผู้บริหารรับทราบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือข้อมูลประกอบการบริหารราชการของต่อไป

บทที่ ๑
บทนำ

ความเป็นมาและสภาพปัญหา

ท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันองค์กรต่างๆ มักประสบเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนทางธุรกิจและอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกลยุทธ์ยุทธศาสตร์การพัฒนาหรือโครงการลงทุนต่างๆ ที่มีมูลค่าสูงหรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหากไม่มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยง อาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายจนอาจส่งผลต่อความมั่นคง และความอยู่รอดขององค์กรได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถช่วยลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กรได้ ทั้งยังเพิ่มโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดยการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงได้ และจะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนงานก็อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อีกและอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จด้วย ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านกำหนดการ และด้านเทคนิค หากไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ตลอดจนการวางแผนปฏิบัติการ แก้ไข ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอ ผลกระทบและความเสียหายอย่างร้ายแรงย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จึงต้องให้ความสำคัญโดยการบริหารจัดการความเสี่ยง นำไปใส่ไว้ในแผนการบริหารงาน และต้องทำการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และควบคุมความเสี่ยงให้รอบด้าน จึงจะทำให้มีความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินการจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งต่อไปในอนาคตโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด การกำหนดแผนงานการปฏิบัติการในอนาคตจึงอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและข้อจำกัดของทรัพยากร ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จึงต้องจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้ปัญหาลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสายงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามหนังสือที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามเจตนารมณ์ มาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๕๓ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๖ ที่กำหนดว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้หน่วยงานสามารถตัดสินใจในการดำเนินการโครงการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
๒. เพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเสนอโครงการลงทุนที่มีความสำคัญและเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน
๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางและวิธีดำเนินการ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป ดังนั้น เทศบาลตำบลหนองญาติ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยประยุกต์ใช้หลักการตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the TreadWay Commission) เพื่อเตรียมการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล “การบริหารจัดการความเสี่ยง” เป็นแนวคิดที่จะรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของงานต่างๆ ภายในหน่วยงาน มาดำเนินการปรับปรุงในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นมาใหม่จากเดิมที่ให้หน่วยงานระบุความเสี่ยงเพียงอย่างเดียว เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังได้ปรับปรุงแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้งาน ส่วนงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของตนเองได้ นอกจากนั้นเพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีแนวทางและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

๑. รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและผลกระทบของกิจกรรมที่เคยเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในอดีตของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยให้ทุกส่วนงานรายงานข้อมูลกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒. คณะกรรการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดำเนินการประชุมพิจารณากิจกรรมที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓. สรุปประเด็นความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานจากการเก็บข้อมูลโดยให้แต่ละส่วนงานพิจารณากิจกรรมที่จะนำมาวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วยการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด

๔. ระบุและประเมินความเสี่ยงจากกิจกรรมของแต่ละส่วนงาน จากแบบฟอร์มที่กำหนดและดำเนินการตามกระบวนวางแผนการบริหารความเสี่ยง

๕. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานและสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๖. รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้อง

๗. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานลงได้อีกด้วย จากการดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงนับว่าเป็นกระบวนงานที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานทุกระดับสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนงานต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหาร นอกจากนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงยังช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับ มีข้อมูลสำหรับใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรค และเตรียมการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อทรัพยากรรวมถึงสามารถเลือกใช้ทรัพยากรทั้งในด้านงบประมาณและเวลาได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายประการ ดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญที่สุดการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน

๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ของหน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและเป็นฐานข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งฐานข้อมูลนี้จะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายภารกิจหลักของหน่วยงานระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตของความเสี่ยงและการให้บริการ และช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์การบริหารงานขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมทั้งในด้านของความเสี่ยงและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์

การติดตาม ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

๗. ช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงกิจกรรมต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๒
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรและให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนด โดยพิจารณานำเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาศัยหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the TreadWay Commission) และ PDCA

นิยามความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือ การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมประกอบเข้าด้วยกัน

แนวคิดสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

๑. หลักการจัดลำดับความสำคัญ ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอนสูง มีผลกระทบมาก

๒. หลักความเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง หากมาตรการในการจัดการไม่เพียงพอ ต้องเพิ่มเติมมาตรการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่บริหารระบบที่แยกออกมาอย่างเป็นเอกเทศ แต่ต้องนำมาใช้ในเชิงบูรณาการกับระบบงานอื่นๆ ขององค์กร เช่น การบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารกระบวนการ การบริหารโครงการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเงิน กฎหมาย กฎระเบียบ ฯลฯ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๑. COSO (Committee of Sponsoring Organization of the TreadWay Commission)

• **๒๕๒๘** สถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ร่วมกันก่อตั้ง the National Commission on Fraudulent Financial Reporting หรือ Treadway Commission (The original chairman of the National Commission was James C. Treadway, Jr.) เพื่อระบุปัจจัยเกี่ยวกับการเกิดขึ้นของการทุจริตในรายงานทางการเงินและเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาแก่รัฐสภาของสหรัฐอเมริกา

• สถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ประกอบด้วย

– the American Accounting Association (AAA)

– the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

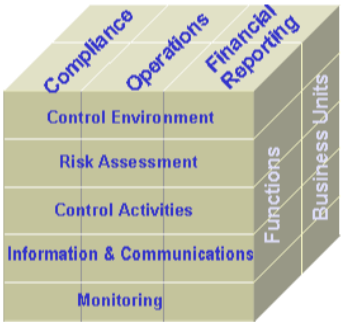
– Financial Executives International (FEI)

– The Institute of Internal Auditors (IIA)

– the National Association of Accountants (now the Institute of Management Accountants [IMA])

• **๒๕๓๐** Treadway Commission เสนอรายงานข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่ผู้บริการ และคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน สภาวิชาชีพบัญชี ตลาดหลักทรัพย์ หน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงสถาบันการศึกษาต่างๆ และได้ตั้งคณะทำงานจาก ๕ สถาบันเรียกว่า Committee of Sponsoring Organization (COSO) of the Treadway Commission เพื่อศึกษารูปแบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสถานการณ์สมัยใหม่

• **๒๕๓๕** COSO เสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน (Internal Control-An Integrated Framework) ซึ่งได้เสนอแนะส่วนประกอบของการควบคุมภายใน ๕ ส่วน คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูล และการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล



• **๒๕๔๕** สหรัฐฯ ออกกฎหมาย Sarbanes – Oxley Act ใน section ๔๐๔ ได้กำหนดใหม่รายงานการควบคุมภายในจากผู้บริหารและผู้สอบบัญชี อันเนื่องมาจากการล้มละลาย ของบริษัทขนาดใหญ่ เช่น Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems, WorldCom

• **๒๕๔๗** COSO ได้เสนอรายงานกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM)

• **ERM : Enterprise Risk Management** เป็นการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในทุกมิติขององค์กร

เป้าหมาย คือ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

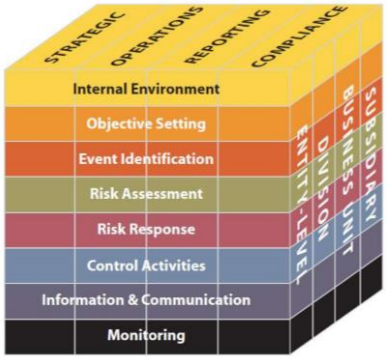
• ***Strategic*** – *บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร*

• ***Operations*** – *มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล*

• ***Reporting*** – *การรายงานผลที่น่าเชื่อถือ*

• ***Compliance*** – *มีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ*

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ขั้นตอนที่ ๑ : การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยวัตถุประสงค์จะต้องสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กรโดยทั่วไป วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)
ด้านปฏิบัติงาน (Operation : O)
ด้านการเงิน (Financial : F)
ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance : C)

ขั้นตอนที่ ๒ : การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

- ระบุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
- ระบุความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร
- ระบุความไม่แน่นอนที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ขั้นตอนที่ ๓ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ โอกาสที่จะเกิดและความเป็นไปได้กับระดับผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ซึ่งเป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ โดยประกอบไปด้วยเกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านต่างๆ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาเหตุการณ์ที่ได้ระบุไว้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่างๆ ต่อวัตถุประสงค์องค์กรหรือข้อมูลความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จำนวนครั้งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่างๆ

รวมทั้งจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป จากนั้นจึงประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ๒ มิติ ดังนี้

• **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** คือ โอกาสที่น่าจะเป็นไปได้ (Probability) หรือความถี่ (Frequency) ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

• **ผลกระทบ (Impact)** คือ ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจมีหลายประการที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบสามารถเป็นได้ทั้งด้านบวกและลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลที่ได้มาพิจารณาระดับความเสี่ยงตาม Risk Matrix ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ดังภาพที่ ๑

โอกาสเกิด / ผลกระทบ	ต่ำมาก (1)	ต่ำ(2)	ปานกลาง(3)	สูง(4)	สูงมาก(5)
สูงมาก(5)	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
สูง(4)	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
ปานกลาง(3)	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
ต่ำ(2)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
ต่ำมาก(1)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

ภาพที่ ๑ : Risk Matrix

ที่มา : คู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ระดับความเสี่ยง Risk Exposure ความหมายของความเสี่ยงในแต่ละระดับมีดังนี้

ระดับสูงมาก หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมีสูงมาก และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

ระดับสูง หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีความจำเป็นต้องบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมีสูง และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้

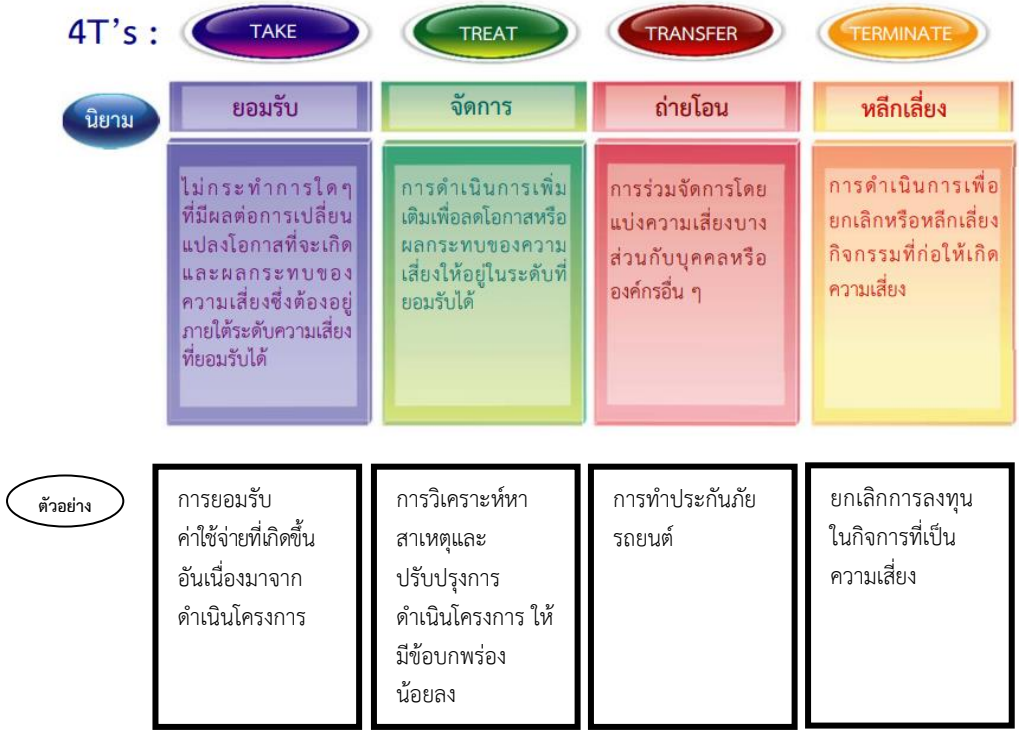
ระดับปานกลาง หมายถึง ความเสี่ยงที่เริ่มไม่สามารถยอมรับได้ ต้องทำการควบคุมระดับความเสี่ยงให้ลดลง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้และหากเกิดความเสียหายขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานในระดับหนึ่ง

ระดับต่ำ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งการจัดระดับความเสี่ยงเช่นนี้จะทำให้องค์กรทราบว่าความเสี่ยงแต่ละตัวอยู่ในระดับใด ทำให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลา ที่มีอย่างจำกัด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงคุณภาพ และ/หรือเชิงปริมาณ โดยจะประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบันว่า

อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่และพิจารณาตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวโดยพิจารณาทั้งต้นทุนและผลประโยชน์ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ : การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)



ภาพที่ ๒ : การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
ที่มา : คู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกวิธีในการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการพิจารณาทางเลือกนั้นต้องคำนึงถึงต้นทุนเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับของแต่ละวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ ๒

ขั้นตอนที่ ๕ : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง (จัดการ : Treat, ถ่ายโอน : Transfer และหลีกเลี่ยง : Terminate) อย่างมีประสิทธิผล สิ่งสำคัญต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการและกำหนดหน่วยงาน บุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง ควรมีความรับผิดชอบดังนี้

- รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงในระยะเวลาที่กำหนด
- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติที่จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิผล โดยสารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงควรได้รับการระบุจัดเก็บและสื่อสารในรูปแบบและเวลา

ที่เหมาะสม ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นจากผู้บริหารไปสู่พนักงานในระดับล่าง ข้ามหน่วยงาน และขึ้นสู่ระดับบนขององค์กร เทศบาลตำบลหนองญาติ ได้นำหลักการของ COSO ERM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรโดยมีการอธิบายบริบทของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ

๑. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ผู้บริหารจะต้องกำหนดและทบทวนให้เป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเลือกยุทธ์ศาสตร์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อควบคุมกลไกการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงาน และทุกกิจกรรมในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

๒. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์สามารถนำแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) มาใช้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การถ่ายโอนความเสี่ยง การมีมาตรการจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปพร้อมกับการดำเนินงานตามแผนยุทธ์ศาสตร์รวมทั้งยกเลิกหรือตัดสินใจจะไม่ทำโครงการหรืองดกิจกรรมดังกล่าว เมื่อเห็นว่ามีระดับความเสี่ยงที่สูงและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. องค์กรสามารถยกระดับการระบุและประเมินความเสี่ยงให้มีความเจาะลึกและแม่นยำ โดยการนำเทคโนโลยีการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผ่านเครื่องมือทางการเงินและเชิงเศรษฐศาสตร์ให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นแบบไม่คาดฝัน

๔. การระบุและจัดการความเสี่ยงต้องครอบคลุมความเสี่ยงในทุกประเด็นและทุกเหตุการณ์ที่องค์กรเผชิญ รวมทั้งต้องจัดการในลักษณะบูรณาการในทุกระดับองค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิผลมากกว่าการให้ความสำคัญกับมิติใดมิติหนึ่งเป็นการเฉพาะ

๕. การระบุโอกาสให้ชัดเจนจะทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงและฉวยโอกาสในการดำเนินงานเชิงรุกได้อย่างทันท่วงที

๖. การปรับปรุงการบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารต้นทุนและจัดสรรเงินทุนในการดำเนินงานเรื่องหนึ่งได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๗ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ประเด็นสำคัญในการติดตามและประเมินผล ได้แก่

• การติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม

• การรายงานความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูง และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

สัญญาณว่าจะเกิดความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง มี ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

(๑) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือ เกิดจาก

(๒) การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือ

(๓) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการนำการตัดสินใจมาใช้ไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์การ เช่น การประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นต้น เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎ ระเบียบ (Compliance Risk: C) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรม สัญญา การร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๒. PDCA

ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้มีการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

Plan (การวางแผน) หมายถึง ทักษะในการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์และสังเคราะห์หาวิธีการและกระบวนการให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ โดยจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้กำกับไว้เพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผลดำเนินการ

Do (การดำเนินงาน) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติตามแผน ตามขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนด หากไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะต้องมีการปรับแผนในระหว่างดำเนินการโดยมีคำอธิบายและเหตุผลประกอบ

Check (การประเมินผล) หมายถึง ทักษะในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนในขั้นที่ ๑ โดยในการประเมินนี้จะต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของผลงานด้วย ซึ่งควรดำเนินการในลักษณะของกรรมการโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องเข้าร่วม

ในกระบวนการประเมินด้วย เพื่อลดอคติและปัจจัยในการประเมินผลงานของตนเอง โดยอาจใช้วิธีการในหลายรูปแบบ เช่น แบบสอบถาม การสังเกตสภาพจริง หรือการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

Act (การปรับปรุง) หมายถึง การให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เช่น สร้างความพึงพอใจ การได้รับรางวัลคุณภาพ ประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย สร้างความคุ้มค่า หรือสร้างคุณค่าของผลงานให้สูงขึ้น เป็นต้น

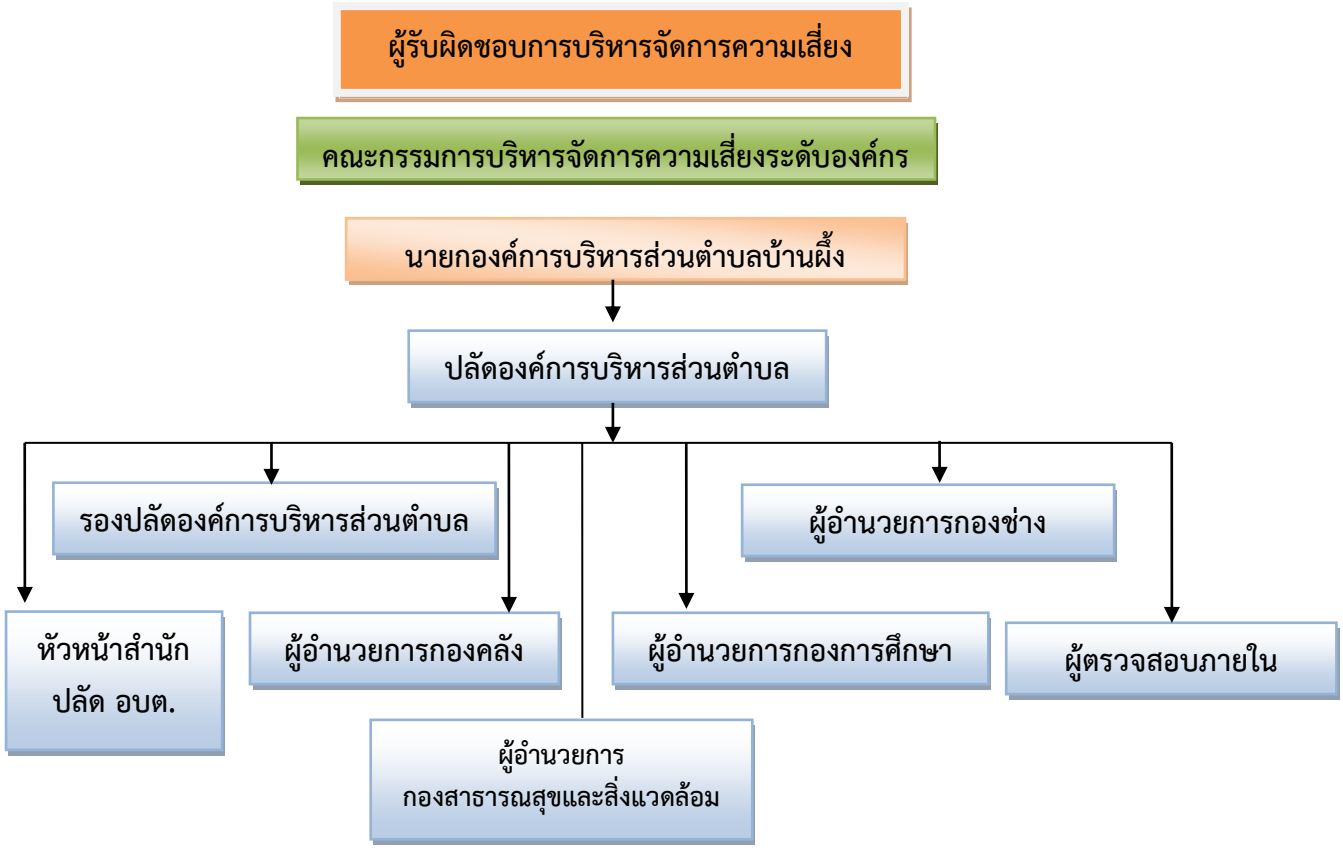
บทที่ ๓
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

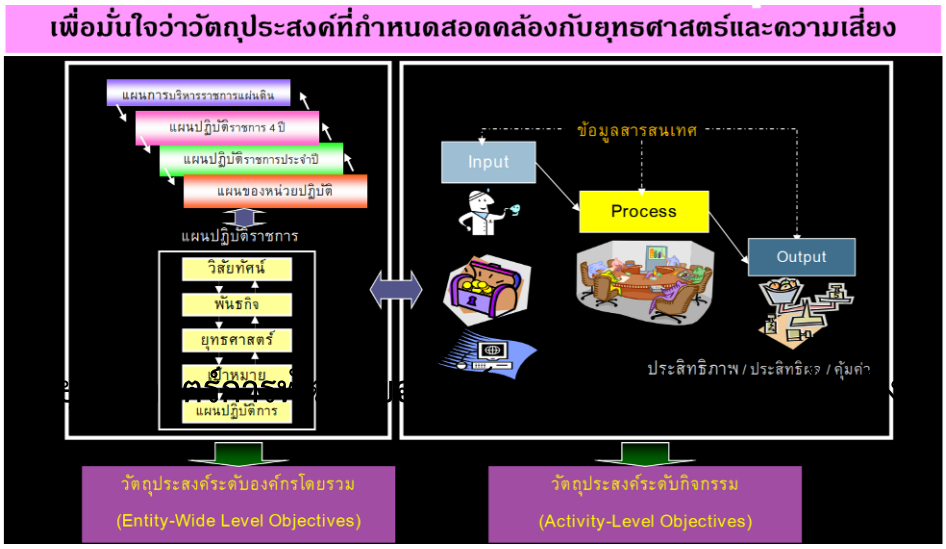
COSO (Committee of Sponsoring Organization of the TreadWay Commission) ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยครอบคลุมความเสี่ยง ด้าน ESG เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมุ่งปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

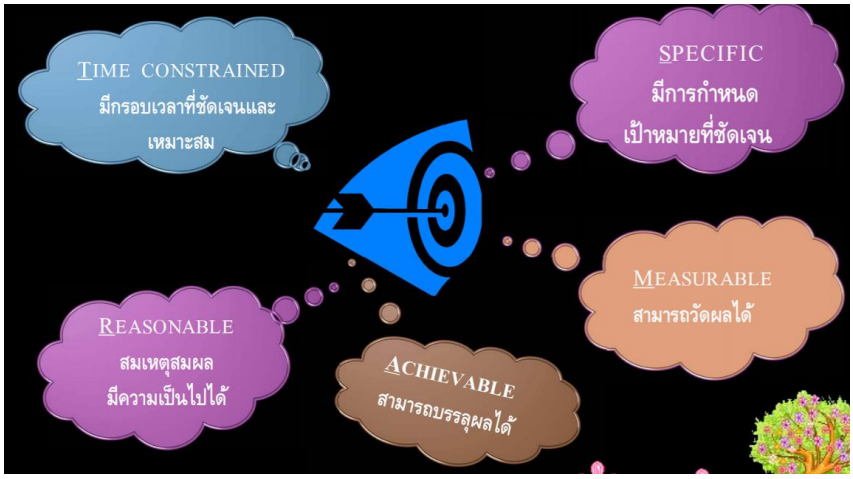
๑. กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล โครงสร้างการกำกับดูแลควรครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร ประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืน โดยบุคคลเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญ ในการกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความเสี่ยงด้าน ESG และสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร



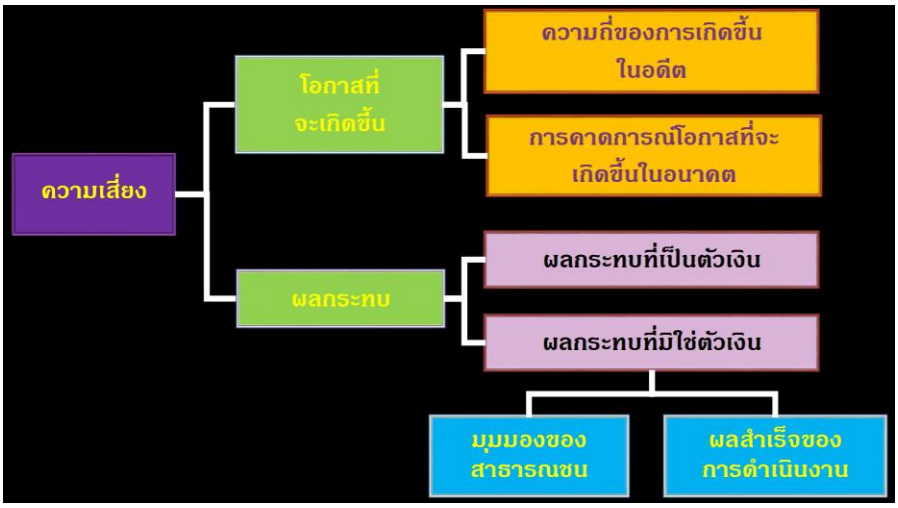
๒. เข้าใจบริบทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานกิจกรรมรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร หน่วยงานด้านความยั่งยืนต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านความเสี่ยงและหน่วยงานด้านกลยุทธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อทำความเข้าใจ ติดตาม และสื่อสารแนวโน้มที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (Mega Trends) และประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจหรือส่งผลต่อกลยุทธ์องค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น SWOT Analysis หรือการจัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบ การพึ่งพาและการสร้างคุณค่าหรือผลกระทบ (Impact and Dependency Mapping) เป็นต้น รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)



๓. ระบุประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG การระบุความเสี่ยง ESG โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น ตอบแบบสอบถาม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์เจ้าของความเสี่ยงและผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) รวมถึงกำหนดความหมายและขอบเขตของความเสี่ยงให้ชัดเจน



๔. ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง เมื่อสามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยง ESG ได้จากขั้นตอนที่ ๓ แล้ว ต่อมาต้องทำความเข้าใจว่าประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อความสามารถให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งควรพิจารณาเลือกเกณฑ์จากตารางประเมินความเสี่ยง Risk Matrix ที่เหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดตัวแปรและสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบเวลา ขอบเขต เป็นต้น ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นว่ามีความรุนแรง มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร



๕. ตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก

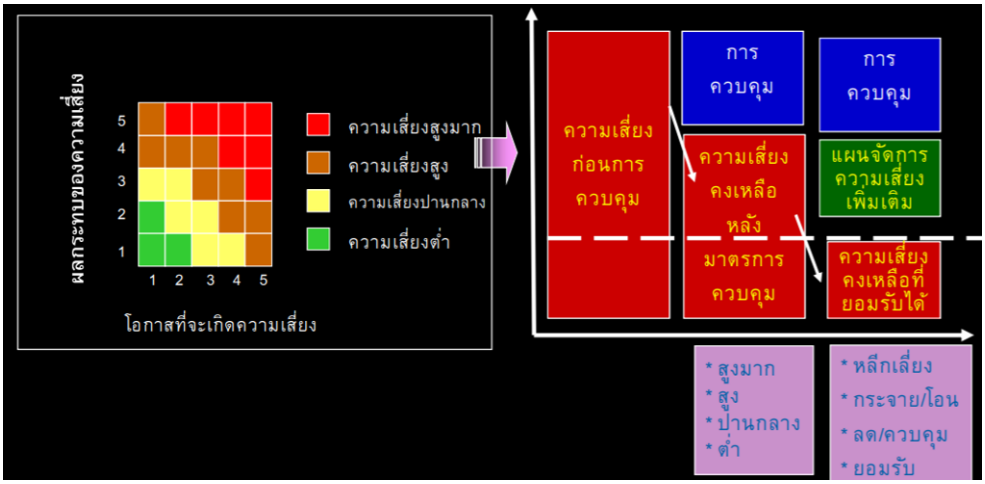
๑) บริบทในการดำเนินธุรกิจ

๒) ต้นทุนและประโยชน์

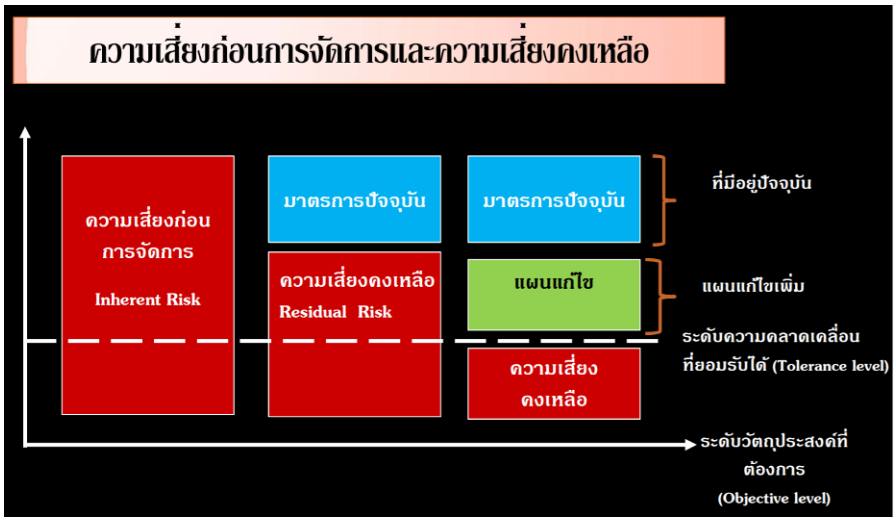
๓) ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

๔) พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่งของความเสี่ยงบนตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low)

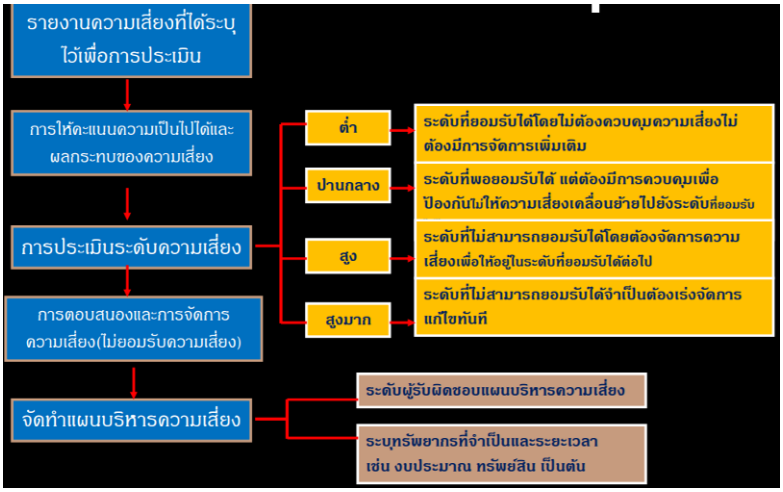
๕) พิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้สามารถตอบสนองโดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น



๖. ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ดำเนินการทบทวนขั้นตอนที่ ๑ – ๕ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ รวมไปถึงเฝ้าระวังและติดตามความก้าวหน้าในการตอบสนองต่อความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ ๕



๗. สื่อสารและเปิดเผยประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG สื่อสารความเสี่ยงด้าน ESG แนวทางการจัดการและผลการบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายใน (คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงาน) และภายนอก (เช่น ประชาชน ผู้ประกอบการ และชุมชน) รับทราบ เนื่องจากความเสี่ยงถือเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการทำกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการตัดสินใจลงทุน รวมถึงเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้อาจนำเทคโนโลยีหรือซอฟแวร์อื่นๆ ที่ใช้อยู่ในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) มาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงได้



<u>การประเมินความเสี่ยง ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน คือ</u>

๑) <u>กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง</u> ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินของกิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้จะเหมาะกับเกณฑ์เชิงคุณภาพ

(๑.๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**โอกาสที่เกิด**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	**โอกาสที่เกิด**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑- ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๓ ปีต่อครั้ง

(๑.๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
๔	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐%

๑.๓) ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Map)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกรทบของความเสี่ยง				
	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
๕=สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔=สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓=ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒=น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕

หมายเหตุ:ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าระดับของผลกระทบความเสี่ยง

ตารางแสดงการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	๒๐ - ๒๕	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)	๙ - ๑๙	ส้ม	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	๔ - ๘	เหลือ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low)	๑ - ๓	เขียว	ระดับความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงหรือการจัดการเพิ่มเติม

๒) <u>การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง</u> เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

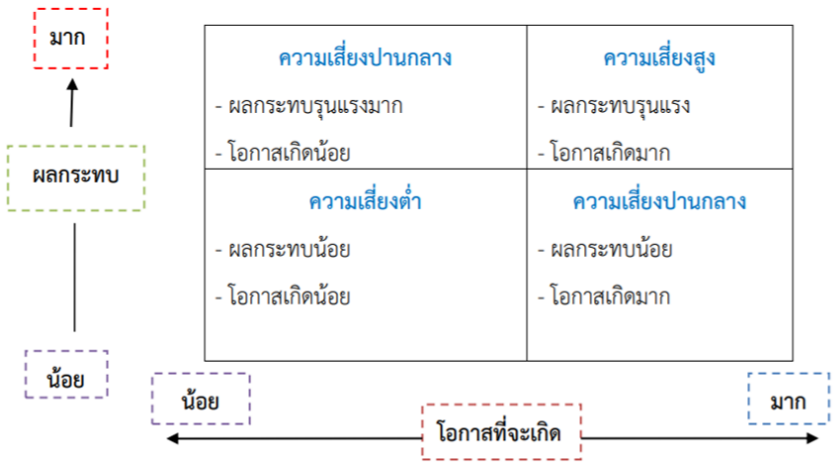
๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด VH H M L สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

๓) <u>การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว</u> นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงและปานกลางมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบที่เกิดขึ้นและขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑ - ๘	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	ขาว
๙ - ๑๕	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เหลือง
๑๖ - ๒๔	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	น้ำตาล
๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง



๔) <u>การประเมินการควบคุมที่มีอยู่</u> การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การควบคุม เดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือปานกลาง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง

๑. <u>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u> : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒. <u>การควบคุมความสูญเสีย</u> : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

๓. <u>การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง</u> : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น

๔. <u>การถ่ายโอนความเสี่ยง</u> : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๕) <u>การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)</u> การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้นเมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบมาตรการ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงทราบความเสี่ยงขององค์กรที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินการควบคุมแล้ว พบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ให้นำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ในรอบแผนต่อไป

๖) <u>การติดตามผลและประเมินผล</u> เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๖.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๖.๒ เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำ นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๗) <u>การรายงานผล</u> การรายงานผลเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงว่ายังมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอต่อผู้บริหารรับทราบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือข้อมูลประกอบการบริหารราชการของต่อไป

บทที่ ๔
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

<u>กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง</u>

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยจากรายประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติมหมวด ๒ มาตรา ๑๖ ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบริหารราชการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงรายประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ รายละเอียดการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ๙ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. การพัฒนาด้านการคมนาคม
๒.การพัฒนาด้านแหล่งน้ำ
๓. การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
๔. การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม
๕. การพัฒนาด้านสังคม
๖.การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว
๗. การพัฒนาด้านสาธารณสุข
๘. การพัฒนาการเมือง และการบริหาร
๙. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

<u>การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง</u>

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ทบทวนการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจ และกิจกรรมภายใน ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

<u>๑. วัตถุประสงค์</u>

๑.๑ เพื่อระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๒ เพื่อระบุนโยบายความเสี่ยง

๑.๓ เพื่อกำหนดขอบเขตและค่าเป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยง

<u>๒. ข้อมูลที่ต้องใช้</u>

๒.๑ แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีปัจจุบัน

๒.๒ แผนพัฒนาท้องถิ่น

<u>๓. วิธีการดำเนินงาน</u>

๓.๑ รวบรวมแนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหารรวมทั้งประเมินสถานภาพปัจจุบันในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาตรวจสอบเอกสารแบบรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้านย้อนหลัง ได้แก่ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านเหตุการณ์ภายนอก รวมถึงแผนงานอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

๓.๒ พิจารณากรอบการดำเนินงาน กระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อพิจารณากรอบการดำเนินงาน โดยอาจจะแยกวิเคราะห์เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓.๓ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการบริหารจัดการความเสี่ยง

<u>๔. ผลที่ได้รับ</u>

๔.๑ แนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

๔.๒ เป้าหมายและนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีต่อไป

๒. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

<u>๑. วัตถุประสงค์</u>

๑.๑ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย (Objective) ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

๑.๒ เพื่อระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

<u>๒. ข้อมูลที่ต้องใช้</u>

๒.๑ ข้อมูลความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นย้อนหลัง

๒.๒ รายงานผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง

<u>๓. วิธีการดำเนินงาน</u>

๓.๑ วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงอาจจะแยกเป็นประเด็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัย

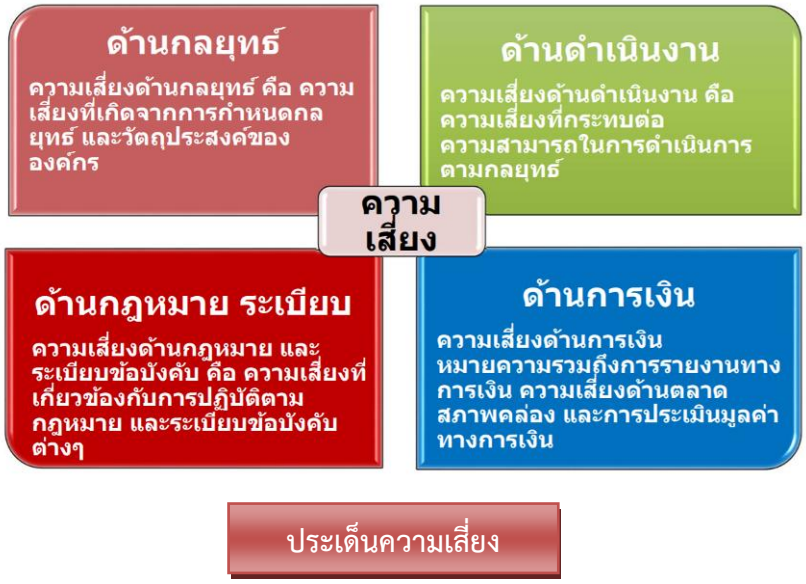
ทางด้านเทคโนโลยีและความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานซึ่งใช้หลักเกณฑ์ของ COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) โดยมีการจำแนกความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

๓.๒ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๔. ผลที่ได้รับ

๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้งในปีต่อไป ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะนำมาทำการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีต่อไป

๔.๒ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตามนโยบายและขอบเขตความเสี่ยงตามความคาดหวังของผู้บริหาร



๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause/ Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง

๑.๒ เพื่อระบุโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๒. ข้อมูลที่ต้องใช้

๒.๑ ประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากหัวข้อ (การระบุประเด็นความเสี่ยง Risk Identification)

๒.๒ เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงย้อนหลัง

๓. วิธีการดำเนินงาน

๓.๑ ทบทวนการกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยประกอบไปด้วยการพิจารณาสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๓.๒ กำหนดค่าเป้าหมายของความเสี่ยงให้มีระดับที่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร วิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๓.๓ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจจะเกิดจากความเสี่ยงสำหรับสาเหตุความเสี่ยงแต่ละปัจจัย

๔. ผลที่ได้รับ

๔.๑ ปัจจัยความเสี่ยงในปีต่อไปพร้อมสาเหตุของความเสี่ยง

๔.๒ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๔.๓ เกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสในการเกิด

โอกาสที่จะเกิด	ระดับความรุนแรงของอันตราย		
	อันตรายเล็กน้อย	อันตรายปานกลาง	อันตรายร้ายแรง
โอกาสที่จะเกิดน้อย	ความเสี่ยงเล็กน้อย	ความเสี่ยงยอมรับได้	ความเสี่ยงปานกลาง
โอกาสที่จะเกิดปานกลาง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง
โอกาสที่จะเกิดมาก	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก

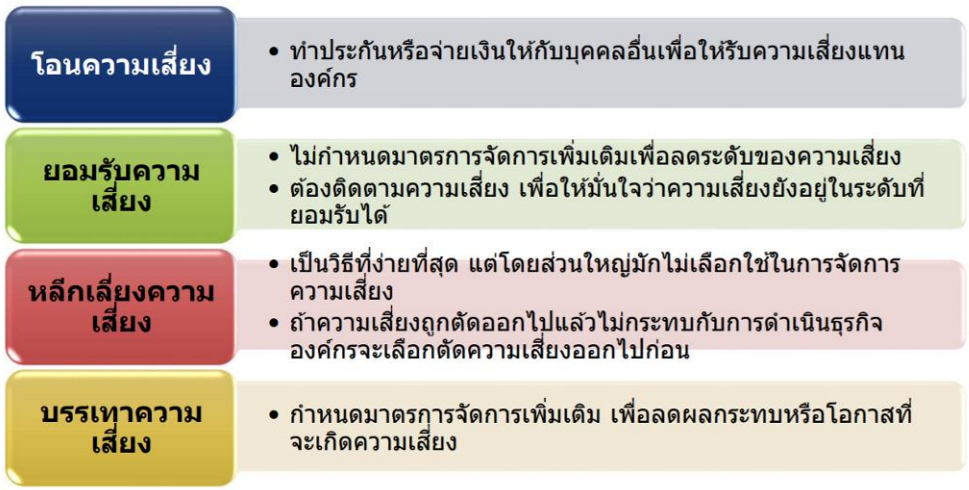
๑) บริบทในการดำเนินงานขององค์กร

๒) ต้นทุนและประโยชน์

๓) ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร

๔) พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่งของความเสี่ยงบนตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low)

๕) พิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้สามารถตอบสนองโดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น



๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)

ระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย

๑.๒ เพื่อระบุโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๒. ข้อมูลที่ต้องใช้

๒.๑ เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากหัวข้อ (การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง Risk Analysis)

๒.๒ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย/งบประมาณ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

๓. วิธีการดำเนินงาน

๓.๑ ประเมินค่าโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง ทั้งระดับในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ

๓.๒ วิเคราะห์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงแต่ละประเภท โดยค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจะพิจารณาจากโอกาสในการเกิดความเสี่ยง x ระดับของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

๓.๓ จัดลำดับสาเหตุของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากค่าระดับความรุนแรงที่ได้จากหัวข้อ (การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง Risk Analysis)

๓.๔ ประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายเบื้องต้นที่จะต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งต้นทุนดังกล่าวอาจจะเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เป็นต้น

๔. ผลที่ได้รับ

๔.๑ ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

๔.๒ ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
หน่วยงาน สำนักงานปลัด อบต.

กระบวนงาน/ กิจกรรม การปฏิบัติ	ความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ)	ประเภท ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การตอบสนองความเสี่ยง (กิจกรรม/มาตรการ จัดการความเสี่ยง)	ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส เกิด	ผลกระ ทบ	ลำดับ ความ เสี่ยง		
๑. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น (๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)	- รายละเอียดโครงการในการนำมาจัดทำแผนไม่มีความชัดเจน - จำนวนโครงการที่นำมาบรรจุในแผนมีจำนวนมากเกินกว่าศักยภาพที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้	- ด้านปฏิบัติการ(O) -ด้านกลยุทธ์ (S)	๔	๔	๑๖ (สูง)	- กองช่างสำรวจโครงการและพื้นที่ก่อนนำมาบรรจุในแผนฯ - คณะกรรมการคัดกรองโครงการที่จำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ โดยดูงบประมาณที่สามารถดำเนินการได้	ตลอดปี (งานนโยบายและแผนฯ)
๒. การปฏิบัติโครงการตามนโยบายของรัฐบาล	- ไม่มีงบประมาณดำเนินการ -ไม่มีโครงการบรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่น -การสั่งการไม่มีระเบียบรองรับ ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ -หน่วยตรวจสอบท้วงติงการปฏิบัติงาน	-ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับ (C)	๔	๕	๒๐ (สูงมาก)	-จัดทำเอกสารโครงการและหนังสือสั่งการต่างๆ -ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ -ประชุมชี้แจงความคืบหน้างาน	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕ (ทุกกอง)
๓. การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๖	-จัดทำงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ -เกิดการขอเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงโครงการ -การโอนงบประมาณจำนวนมาก/ปี	- ด้านปฏิบัติการ(O) -ด้านกลยุทธ์ (S) -ด้านการบริหารจัดการทางการเงิน(F)	๔	๔	๑๖ (สูง)	-ทุกกองตรวจเช็คโครงการก่อนจัดทำงบประมาณให้ถูกต้อง -ประชุมคณะกรรมการจัดทำงบประมาณ	ภายในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๕ (ทุกกอง)

กระบวนงาน/กิจกรรมการปฏิบัติ	ความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ)	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การตอบสนองความเสี่ยง (กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง)	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง		
๔. การใช้รถยนต์ส่วนกลางในการปฏิบัติราชการ	- นำรถยนต์ไปใช้ส่วนตัว - เติมน้ำมันเชื้อเพลิงไม่ตรงตามปริมาณในใบสั่งจ่าย - ไม่บันทึกการใช้รถยนต์ส่วนกลาง	- ด้านปฏิบัติการ (O)	๒	๒	๔ (ต่ำ)	- ผู้ประสงค์ใช้รถส่วนกลางต้องเสนอใบขออนุญาตใช้รถทุกครั้ง - พนักงานขับรถบันทึกการใช้รถเสนอผู้ควบคุมดูแลทุกวันทำการ - ตรวจสอบเลขไมล์กับอัตราการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง	ทุกวันทำการ/ทุกสัปดาห์/ทุกเดือน ตลอดปี (ฝ่ายบริหารงานทั่วไป)
๕. การบริหารแผนงานและโครงการ	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด - บุคลากรมีไม่เพียงพอกับปริมาณงาน - บุคลากรขาดองค์ความรู้	- ด้านปฏิบัติการ (O) -ด้านกลยุทธ์ (S)	๒	๒	๔ (ต่ำ)	- กำหนดแผนงานการดำเนินงานให้ชัดเจนและถือปฏิบัติ - ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕ (สำนักปลัด)

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
หน่วยงาน กองคลัง

กระบวนงาน/กิจกรรมการปฏิบัติ	ความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ)	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การตอบสนองความเสี่ยง (กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง)	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง		
๑. การจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตามพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๒	- การจัดเก็บภาษีไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กฎหมายกำหนด - ฐานข้อมูลแผนที่ภาษีไม่เป็นปัจจุบัน - ทรัพย์สินที่อยู่ข่ายถูกประเมินภาษีในเขตพื้นที่มีปริมาณมาก - เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจ - มีบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณทรัพย์สินที่อยู่ข่ายถูกประเมินภาษี -จัดเก็บภาษีไม่ได้ตามประมาณการ	- ด้านปฏิบัติการ (O) - ด้านกฎหมายระเบียบ(C)	๔	๔	๑๖ (สูง)	- ขยายกรอบเวลาในการรับชำระภาษี - ประสานสำนักงานที่ดินจังหวัดให้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลผู้ถือครองทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน - ประสานเจ้าหน้าที่ (นายช่างสำรวจ) ดำเนินการสำรวจและตรวจสอบข้อมูลทรัพย์สินแต่ละรายการตามคำสั่งของหน่วยงาน - ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง	ภายในเดือนเมษายน ๒๕๖๕ (ฝ่ายพัฒนารายได้)
๒. การจัดเก็บเอกสารฎีกา	-เก็บเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบ	- ด้านปฏิบัติการ (O)	๒	๒	๔ (ปานกลาง)	-ตรวจเช็คเอกสาร ทำใบเช็คเอกสารก่อนเสนอตรวจฎีกา	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕

กระบวนงาน/กิจกรรมการปฏิบัติ	ความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ)	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การตอบสนองความเสี่ยง (กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง)	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง		
๓. การจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕	-ไม่เป็นไปตามขั้นตอนระเบียบ - บุคคลากรไม่เพียงพอ	- ด้านปฏิบัติการ (O) - ด้านกฎหมายระเบียบ(C)	๔	๕	๒๐ (สูงมาก)	- จัดทำการจัดซื้อจัดจ้างในรูปแบบคณะกรรมการ -ประชุมการปฏิบัติงาน	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕
๔. การเบิกจ่ายและการใช้งบประมาณ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕	- งบประมาณอุดหนุนไม่เข้าตามคาดการณ์	- ด้านปฏิบัติการ (O) - ด้านกฎหมายระเบียบ(C)	๓	๓	๙ (ปานกลาง)	- วางแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ - วิเคราะห์สถานการณ์การโอนงบประมาณจากส่วนกลางรายไตรมาส	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
หน่วยงาน กองการศึกษา

กระบวนงาน/กิจกรรมการปฏิบัติ	ความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ)	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การตอบสนองความเสี่ยง (กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง)	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง		
๑. การบริหารงานภายในกองการศึกษา	- ขาดเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรตามกรอบโครงสร้างส่วนราชการ คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา – เจ้าหน้าที่ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาราชการแทนไม่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดได้ - ระเบียบการรับโอนย้าย การบรรจุแต่งตั้ง มีข้อจำกัด	- ด้านปฏิบัติการ (O) - ด้านกฎหมายระเบียบ(C)	๓	๓	๙ (ปานกลาง)	- ประกาศประชาสัมพันธ์รับโอน (ย้าย) - แต่งตั้งพนักงานเพื่อทำหน้าที่รักษาราชการแทนโดยพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือเหมาะสมหรือมีประสบการณ์	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕ (กองการศึกษา)
๒. ด้านอาคารสถานที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	- สถานที่แคบ - พื้นที่ใช้สอยภายในอาคารจำกัด -งบประมาณในการก่อสร้างอาคาร สถานที่สำหรับทำกิจกรรมการเรียนการสอนไม่เพียงพอ	- ด้านปฏิบัติการ (O) -ด้านกลยุทธ์ (S) -ด้านการบริหารจัดการทางการเงิน(F)	๒	๒	๔ (ต่ำ)	- ดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารให้มีความมั่นคงแข็งแรง - แจ้งขอรับการจัดสรรเงินอุดหนุนเฉพาะกิจสำหรับก่อสร้างอาคารและส่วนประกอบหลังใหม่	ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๓- และ ๒๕๖๕ (กองการศึกษา)

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
หน่วยงาน กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

กระบวนงาน/กิจกรรมการปฏิบัติ	ความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ)	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การตอบสนองความเสี่ยง (กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง)	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง		
๑. การบริหารจัดการแผนงานโครงการและงบประมาณกองทุนหลักประกันสุขภาพ	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด - บุคลากรมีไม่เพียงพอกับปริมาณงาน - บุคลากรขาดองค์ความรู้ - การอุดหนุนงบประมาณให้หน่วยงานต่างๆ	- ด้านปฏิบัติการ (O) - ด้านกฎหมายระเบียบ(C) -ด้านกลยุทธ์ (S)	๔	๔	๑๖ (สูง)	- กำหนดแผนงานการดำเนินงานให้ชัดเจนและถือปฏิบัติ - ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง - ประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕ (กองสาธารณสุขฯ)
๒. การเก็บขนขยะมูลฝอย	- รถเก็บขยะเสียบ่อย - พนักงานไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับพื้นที่หมู่บ้าน	- ด้านปฏิบัติการ (O)	๓	๓	๙ (ปานกลาง)	- จัดหารถบรรทุกเก็บขนขยะเพิ่มเติมหรือทดแทนของเดิม - กำหนดแผนการตรวจสอบสภาพรถอย่างสม่ำเสมอให้พร้อมรองรับการปฏิบัติงาน	ทุกวันทำการ/ทุกสัปดาห์/ทุกเดือนตลอดปี (กองสาธารณสุขฯ)

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
หน่วยงาน กองช่าง

กระบวนงาน/กิจกรรมการปฏิบัติ	ความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ)	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การตอบสนองความเสี่ยง (กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง)	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง		
๑. การเสนอโครงการของบอุดหนุนเฉพาะกิจไม่มีในแผนพัฒนา	-ระยะเวลาจำกัดในการส่งโครงการ - ไม่ตรวจสอบโครงการในแผนพัฒนา	- ด้านกฎหมายระเบียบ(C) - ด้านปฏิบัติการ (O)	๔	๕	๒๐ สูงมาก	- ประสานการจัดทำโครงการและตรวจสอบกับแผนพัฒนาท้องถิ่น	ตลอดปีงบประมาณ กองช่าง
๒. การจัดทำประมาณราคากลางโครงการ	-ทำประมาณราคากลางไม่ถูกต้อง	- ด้านปฏิบัติการ (O) - ด้านกฎหมายระเบียบ(C)	๓	๔	๑๒ สูง	-ตรวจสอบการทำประมาณราคาทุกครั้งให้ถูกต้องตามระเบียบ	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕ (กองช่าง)
๓. จัดทำราคากลางและแบบงานก่อสร้างไม่ตรงและไม่ทันเวลา	-จำนวนบุคคลกรไม่เพียงพอ -ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ -ระเบียบเปลี่ยน -ไม่สำรวจพื้นที่ก่อนดำเนินการ	- ด้านปฏิบัติการ (O) - ด้านกฎหมายระเบียบ(C)	๔	๕	๒๐ สูงมาก	-สำรวจพื้นที่ก่อนดำเนินการ	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕ (กองช่าง)

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

แผนการดำเนินการ	ระยะเวลา												ช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๕ เดือน ต.ค. ๖๔ – ก.ย. ๖๕
	ต.ค. ๖๓	พ.ย. ๖๓	ธค. ๖๓	ม.ค. ๖๔	ก.พ. ๖๔	มี.ค. ๖๔	เม.ย. ๖๔	พ.ค. ๖๔	มิ.ย. ๖๔	ก.ค. ๖๔	ส.ค. ๖๔	ก.ย. ๖๔	
๑. ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เพื่อทบทวนข้อเสนอแนะจากฝ่ายบริหาร การกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	←→												
๒. ผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงสำนัก/กองแต่ละกองดำเนินการจัดทำรายงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ (โดยการนำผลสรุปจากกิจกรรมตามแบบ ปค.๑)		←→											
๓. ผู้รับผิดชอบการจัดแผนบริหารความเสี่ยงสรุปผลรายงานตามแบบ RM ๐๑-๐๓ แล้วรายงานผู้บริหาร			←→	←→									
๔. ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ (ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง)							←→						
๕. นำเสนอผลสรุปจากการประชุม ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เพื่อขอคำปรึกษาจากฝ่ายบริหาร ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงาน (นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)								←→					

แผนการดำเนินการ	ระยะเวลา												ช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เดือน ต.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๓
	ต.ค. ๖๓	พ.ย. ๖๓	ธค. ๖๓	ม.ค. ๖๔	ก.พ. ๖๔	มี.ค. ๖๔	เม.ย. ๖๔	พ.ค. ๖๔	มิ.ย. ๖๔	ก.ค. ๖๔	ส.ค. ๖๔	ก.ย. ๖๔	
๖. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง									◄	►			
๗. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวนนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป											◄	►	ประมาณเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม ๒๕๖๓
๘. หัวหน้าหน่วยงาน ฝ่ายบริหาร ให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารจัดการความเสี่ยง	◄											►	