



การบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลห้วยใหญ่

อำเภอห้วยใหญ่ จังหวัดมุกดาหาร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ฉบับนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้นำปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับ หน่วยงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน ของเทศบาลห้วยน้ำใหญ่จะให้ความสำคัญและนำคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้ไป ประยุกต์ใช้ เป็นเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาลห้วยน้ำใหญ่ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

วันที่ ๓๐ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๑
กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๒
ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ	๒
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๓

บทที่ ๒ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ความหมายคำจำกัดความ	๔
ประเภทของความเสี่ยง	๔
การบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	๑๕
ระดับการบริหารความเสี่ยง	๑๘
ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง	๑๘
การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	

บทที่ ๓ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	๒๐
คัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๐
การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๑

บทที่ ๔ การสื่อสารและเผยแพร่การบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง	๓๕
---	----

บทที่ ๕ การติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	๓๖
การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง	๓๖
การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	๓๗

บทที่ ๖ โครงสร้างบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่	๓๘
อำนาจหน้าที่	๓๘
กระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง	๓๙

บทที่ ๗ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

Flow Chart ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่	๔๐
รายละเอียดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่	๔๑

ภาคผนวก

ประกาศเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่
คำสั่งเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ที่/๒๕๖๔ เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ตามที่ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ได้มีประกาศเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ลงวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔ เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk : S)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน(Operational Risk : O)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk : F)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ซึ่งผลการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวพบว่ายังไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของทุกหน่วยงาน จึงทำให้ยังไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดของแต่ละหน่วยงานได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ดังนั้น ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่จึงได้ปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด ให้ทุกหน่วยงานวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการ จัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัญหาและปัจจัยความจำเป็นต่างๆ ที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร ป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร แนวทางการ บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ที่เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่จัดทำขึ้นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ใช้เป็นแนวทางการ ดำเนินการบริหาร จัดการความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการ บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนชาวตำบลห้วยน้ำใหญ่ได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว เป็นธรรม ภายใต้หลักการทำงาน “ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการเพื่อประชาชน”

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นแนวทางด้านการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO และหลักธรรมาภิบาล
๒. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและรับทราบวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ และแนวทางการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการสื่อสาร การบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
๔. เพื่อให้การนำการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ในองค์กรเพื่อสร้างผลการดำเนินงานและเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้มีความยั่งยืน

๑.๓ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ บัญญัติว่า “ การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและการยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

๒. พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๖ บัญญัติว่า “ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ”

๓. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๕๐ วรรคสองบัญญัติว่า “ การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด”

๔. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติว่า “ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด”

เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ได้ให้ความสำคัญต่อแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยนำแนวทางมาใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่มีผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ รวมทั้งได้มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ เป็นต้นมา

๑.๔ ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

๑. เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread way) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน(สตง.)

๒. แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ให้เป็นไปตามหลักสากลและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. มีคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหาร โอกาสและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
๒. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ มีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน
๓. เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

บทที่ ๒

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

๒.๑ ความหมาย คำจำกัดความ

๑. ความเสี่ยง(Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและอาจส่งผลกระทบในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำการใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

๒. การเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ(หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้

๓. ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๔. เหตุการณ์(Event) หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงานโดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง(Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส(Opportunity)”

๕. การบริหารความเสี่ยง(Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง หมายถึง การแบ่งกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่างๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แยกประเภทความเสี่ยง ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงานที่เหมาะสม ชัดเจน หรือไม่เพียงใด

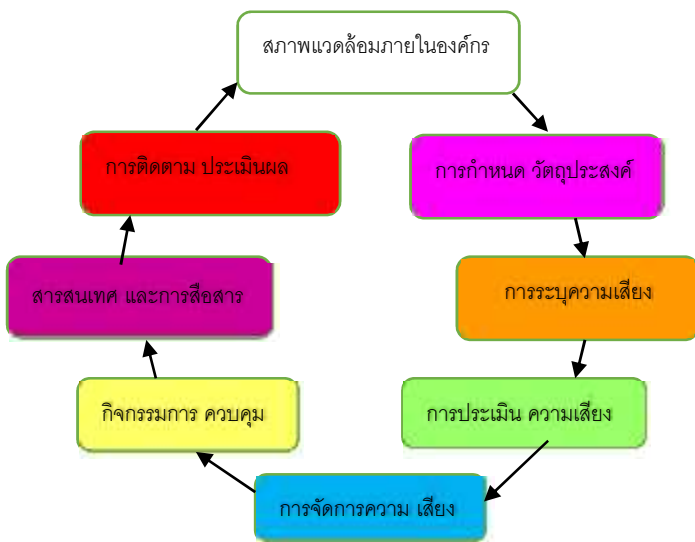
(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน(Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องของ กระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีพอเพียงใด

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ(Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๒.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงนั้นได้ยึดหลักการสำคัญตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล และหลักการบริหาร กิจกรรมบ้านเมืองที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO การบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนว ทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และบริหารความเสี่ยง ดังนี้



- ๑.สภาพแวดล้อมภายในองค์กร(Internal Environment)
- ๒.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- ๓.การระบุความเสี่ยง หรือบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification)
- ๔.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๕.การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
- ๖.กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- ๗.สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
- ๘.การติดตามประเมินผล (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

๑. สภาพแวดล้อมในองค์กร(Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายและปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ความซื่อสัตย์และคุณค่าแห่งจริยธรรม ความสามารถของบุคคล การจัดโครงสร้างองค์กร การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มาตรฐานและวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์(Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้ง ควรมีการสื่อสารให้แก่งานหน่วยงานรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง(Risk Appetite) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งานโครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี แผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนยุทธศาสตร์ ของเทศบาล ห้างหุ้นใหญ่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิค เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

Relevant : มีความเกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

Timeliness : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนสามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผลได้ชัดเจน

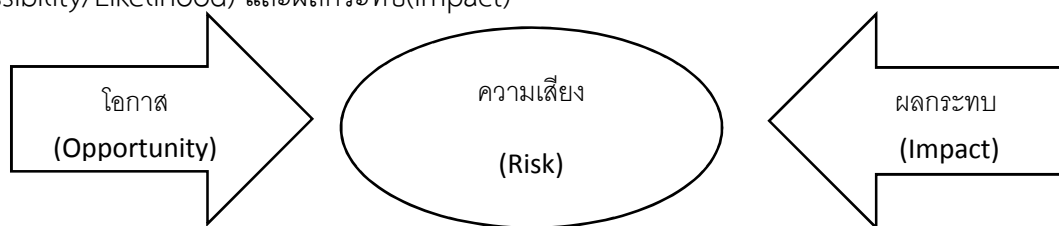
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification)

การบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจและทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบ

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง(Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือความรับผิดชอบขององค์กรและพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

๓.๑ องค์ประกอบของความเสี่ง

นิยามของความเสี่งมี ๒ องค์ประกอบ คือ โอกาส(Opportunity) หรือความเป็นไปไม่ได้ (Possibility/Likelihood) และผลกระทบ(Impact)



๓.๒ การระบุความเสี่ยงสามารถระบุได้เป็น ๔ ประเภท

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงานที่เหมาะสม ชัดเจน หรือไม่เพียงพอ

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน(Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องของ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีพอเพียงใด

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ(Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความรู้ความสามารถของบุคลากร
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงง่าย
- ระบบข้อมูลสารสนเทศ
- นโยบายขององค์กร/การปฏิบัติงาน/เทคโนโลยี
- การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
- สภาพทางการเงิน/เศรษฐกิจ
- ระเบียบ กฎหมาย ของทางราชการ
- ความเพียงพอและประสิทธิภาพการควบคุมภายใน
- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ

๓.๓ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละองค์กรอาจเลือกได้ตามความเหมาะสม

(๑) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น(Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

(๒) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน(Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของ กระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสี่ยงหายขึ้นได้หรือไม่

(๓) การระบุนภัยความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง(Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อหน้าที่ดูแล

(๔) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น(Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร อย่างไรก็ตามการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่างๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

(๕) การใช้แบบตรวจสอบรายการ(Checklist) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงานและมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน หรือ ๑๒ เดือน

ในการระบุนภัยความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ๒) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- ๓) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

๔) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม

๕) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

เมื่อสามารถระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้นจัดอยู่ในความเสี่ยงเรื่องใด และเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกระบวนการใด ทั้งนี้สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อมๆ กัน เมื่อรวบรวมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง(สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้ว ก็จะต้องนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงต่อไป

๔. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด(Likelihood) ผลกระทบ(Impact)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลักจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) และผลกระทบ(Impact) จากความเสี่ยง ซึ่งการประเมินความเสี่ยงควรจัดให้มีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน(Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk) และ
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ(Compliance Risk)

ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) คือความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง อาจจำแนกเป็นระดับ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

ผลกระทบ(Impact) คือขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง อาจจำแนกเป็นระดับ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก

ระดับของความเสี่ยง(Degree of Risk) คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง(Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง(Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ(Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสี่ยงหายออกมาเป็นตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ(Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสี่ยงหายออกมาเป็นตัวเลข(โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยการดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
๒. การจัดลำดับความเสี่ยง
๓. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

๔.๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน(Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการ กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) และระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง(Degree of Risk) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบายเชิงปริมาณ	คำอธิบายเชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวในกรณีข้อยกเว้น

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact)			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ค่าอธิบายเชิงปริมาณ	ค่าอธิบายเชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
๔	สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕แสนบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๔.๒. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด(likelihood) และผลกระทบ(Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยการคำนวณหาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ระดับความรุนแรง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบ แล้วนำค่าที่มีระดับความรุนแรงสูงสุดเรียงตามลำดับ ระดับความรุนแรงสูงสุดคือระดับความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้อง นำมาบริหารความเสี่ยง

แผนภูมิแสดงความเสี่ยง(Risk Map)

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิดความเสี่ยง(Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ/ ความ รุนแรง (Impact)	สูงมาก	๕	๕x๑ (๕)	๕x๒ (๑๐)	๕x๓ (๑๕)	๕x๔ (๒๐)	๕x๕ (๒๕)
	สูง	๔	๔x๑ (๔)	๔x๒ (๘)	๔x๓ (๑๒)	๔x๔ (๑๖)	๔x๕ (๒๐)
	ปานกลาง	๓	๓x๑ (๓)	๓x๒ (๖)	๓x๓ (๙)	๓x๔ (๑๒)	๓x๕ (๑๕)
	น้อย	๒	๒x๑ (๒)	๒x๒ (๔)	๒x๓ (๖)	๒x๔ (๘)	๒x๕ (๑๐)
	น้อยมาก	๑	๑x๑(๑)	๑x๒(๒)	๑x๓(๓)	๑x๔(๔)	๑x๕(๕)

ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	๑๖ - ๒๕		ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง	๑๐ - ๑๕		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๖ - ๙		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
น้อย	๑ - ๕		ระดับที่ยอมรับได้ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

๔.๓. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

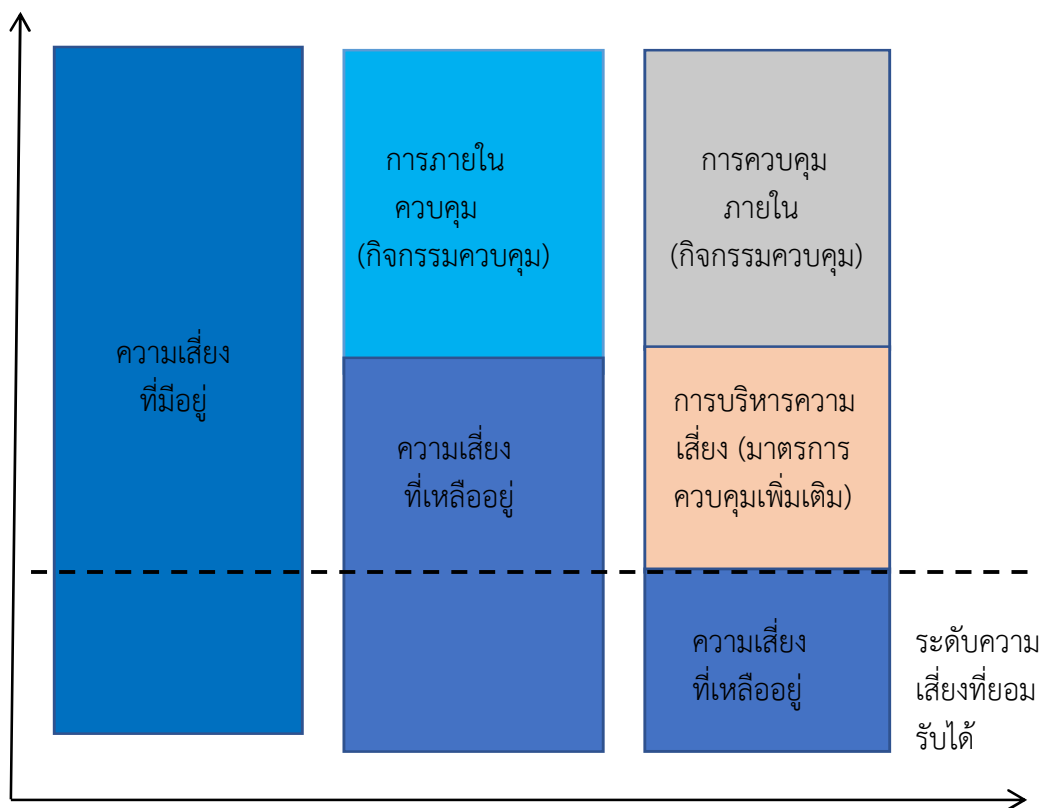
เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ(Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ(Residual Risk) ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ก็เพื่อให้ทราบวาระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม(Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใดๆ(Inherent Risk) – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ(Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับ มาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง(Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้วหากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้นๆ ต่อไป

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่มาตรการการควบคุมและความเสี่ยงคงเหลือ



๕. การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response)

เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบ ของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

(๑) การหลีกเลี่ยง(Avoidance) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการ ให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง นั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

(๒) การยอมรับ(Acceptance) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะ ดำเนินการ ใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

(๓) การลด(Reduction) หรือ การควบคุม(Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือ ลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกันกำหนดแผน สำรองในเหตุฉุกเฉิน

(๔) การโอน(Transfer) หรือ กระจาย(Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่น ช่วย รับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

ตัวอย่าง วิธีการจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินงาน
๑.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นการหลีกเลี่ยงหรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ (Unacceptable Risk) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ
๒.การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	เป็นแผนดำเนินการจัดสรรทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีข้างต้นแล้ว หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนที่ใช้ในการจัดการไม่คุ้มกับ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่แต่ละฝ่าย/ส่วนงาน/องค์กร ไม่สามารถยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าว
๓.การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk reduction/Risk Control)	เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เช่น <ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติ - กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุม และการตรวจสอบ - การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ - จัดให้มีแผนกำหนดการบำรุงรักษาเครื่องจักร - กำหนดมาตรฐานการจัดการ และการรับประกันภัย - จัดให้มีการพัฒนาและวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดให้มีการฝึกอบรม - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน - เป็นการจัดเพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan - จัดทำแผนจัดการวิกฤต Crisis Management - การกระจายการลงทุน (Diversification)
๔.การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)	เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่น ได้แก่ การทำสัญญา การทำประกัน การสร้างพันธมิตรเครือข่ายด้านธุรกิจบางประการ เป็นต้น

๖. กิจกรรมการควบคุม(Control Activities)

การควบคุม(Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การระงับยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทของการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

(๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน(Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

(๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ(Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ(Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

(๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข(Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียม เครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ

(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(๒) ความเชื่อถือได้ของรายงาน เนื่องจากรายงานเป็นเครื่องสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

(๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมการควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะไม่สามารถทำให้การบริการความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยพนักงานที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร(Information & Communication)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

(๑) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งานโดยแบ่งออกเป็นลำดับชั้นตอนความรับผิดชอบและประเภทของงาน

(๒) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่มหรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร

(๓) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูล ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ดึกถล่ม เป็นต้น

(๕) มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานการใช้งานไม่ยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากระบบสารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสารแบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่สร้างความเข้าใจ เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล(Monitoring)

เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการ เมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยมีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น(Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผลเพื่อ

(๑) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่

(๓) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ คือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์ม และรายงานตามแบบที่กำหนด

(๒) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่งานประจำวัน

๒.๔ การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เนื่องจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่างๆแล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อ

เรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใสด้านการเงินอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและภาวะรับผิดชอบด้านกฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ ประกอบด้วย

(๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

(๓) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

(๔) หลักความโปร่งใส (Transparency): กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

(๕) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงการตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

(๖) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และงานผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

(๗) หลักนิติธรรม (Rule Of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๘) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ต่อบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ ที่เหมาะสม

(๙) หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

(๑๐) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ การพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักนิติ ธรรม หลักการกระจายอำนาจ หลักความเสมอภาค และการมุ่งเน้นฉันทามติ โดยพิจารณาตามประเภทความเสี่ยงดังตัวอย่างในตารางการระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ตัวอย่าง ตารางการระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

<p>ประเด็นยุทธศาสตร์: สร้างเสริมพฤติกรรมสุขภาพที่ดีของประชาชนโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</p> <p>โครงการ: การจัดระบบบริการสุขภาพเชิงรุก เพื่อป้องกันโรคเบาหวานและความดันโลหิตสูง</p> <p>วัตถุประสงค์ของโครงการ: เพื่อลดอัตราผู้ป่วยเบาหวานและความดันโลหิตสูง</p>										
ขั้นตอน หลักการ	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิ ผล	ประสิทธิ ภาพ	ตอบ สนอง	รับผิด ชอบ	โปร่ง ใส	มีส่วน ร่วม	กระจาย อำนาจ	นิติ ธรรม	เสมอ ภาค	การเน้น ฉันทา มติ
การจัด จ้าง (เครื่อง วัด ระดับ น้ำตาล และ เครื่อง วัดความ ดัน โลหิต)	ได้ผู้รับ เหมาไม่ มีประ สิทธิภาพ	จัดซื้อ จัดจ้าง ล่าช้า กว่า แผนที่ กำหนด	-	-ไม่มี ผู้รับ ผิด ชอบ โครงการ ที่ชัดเจน -บุคลากร ที่ รับผิดชอบ มีความ สามารถ ไม่ เพียงพอ -ไม่มีการ ตรวจสอบ คุณสมบัติ ของผู้ยื่น ซองให้ ละเอียด ถี่ ถ้วน	-มีข้อ ร้องเรียน - ไม่เปิด เผย ข้อมูลการ จัดซื้อ จัด จ้าง	-ไม่เปิด โอกาสให้ ตรวจสอบ -ไม่มี ช่องทาง ให้ผู้มีส่วน ได้ส่วน ได้ส่วน เสียเข้ามา ตรวจสอบ	-	ไม่ ดำเนิน การ ตาม ระเบียบ พัสดุ และ พ.ร.บ ข้อมูล ข่าวสาร ของ ราชการ พ.ศ. ๒๕๕๐	เลือก ปฏิบัติ ต่อผู้ ยื่นซอง	-

๒.๕ ระดับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงสามารถจำแนกออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

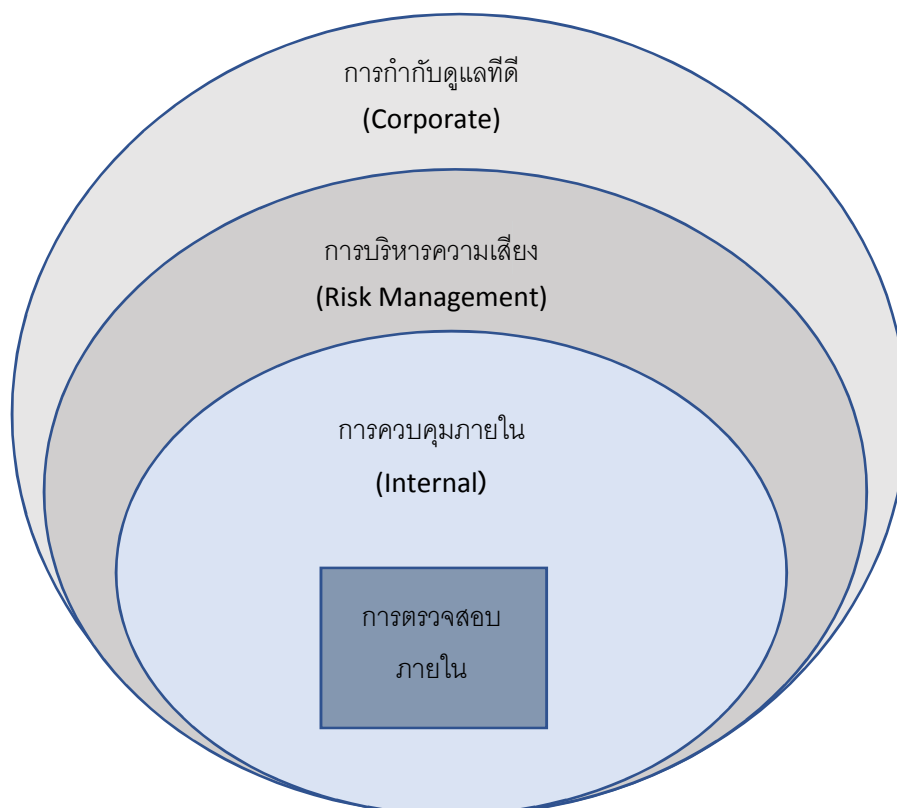
๑. ระดับองค์กร(Organization) ความเสี่ยงในระดับองค์กรในองค์กรภาครัฐจะมุ่งเน้นความเสี่ยงเชิงนโยบาย(Policy Risk) การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน(Public participation) และการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอิสระ(Non-Profit Organization) ที่ช่วยในการจัดทำนโยบายต่างๆ สามารถทำให้เกิดการยอมรับผลักดันการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง

๒. ระดับการดำเนินการ(Operational Risk) ความเสี่ยงในระดับการดำเนินการในองค์กรภาครัฐและเอกชนจะเน้นที่การบริหารแผนงาน/โครงการ ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหาร เช่น การหาเส้นทางวิกฤต CMP (Critical Path Method) โดยนำมาเชื่อมโยงกับเทคนิคการทบทวนและการประเมินโครงการที่รู้จักกันดีว่า PERT (Program Evaluation and Review Technique) การจัดทำผังแสดงระยะเวลาของกิจกรรม(Gantt Chart) และความเสี่ยงในงานประจำ(Routine Work)

๓. ระดับบุคลากร(Individual Risk) ความเสี่ยงในระดับบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชนจะให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุ(Accident) ความปลอดภัย(Safety) และสุขภาพ(Health) โดยนำหลักการปฏิบัติงานหรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้

๒.๖ ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

ภายในการบริหารความเสี่ยงจะอยู่ภายใต้การบริหารงานแบบกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่การ ควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังจะเห็นได้จาก รูปภาพต่อไปนี้



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่ปรากฏฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

๑) การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์จนถึงการดำเนินงานทุกขั้นตอน

๒) การควบคุมภายใน คือกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า หาก ได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

๓) การตรวจสอบภายใน คืองานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่างๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

บทที่ ๓
แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

สำหรับการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ประกอบด้วยระดับองค์กร และระดับหน่วยงานเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ และนำส่งเป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ในมิติประสิทธิผลและนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการภายในและภายนอกของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ จึงประกอบด้วยกิจกรรมการคัดเลือกโครงการที่มีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร กิจกรรมวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยยึดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO และหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีขั้นตอนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ดังนี้

๓.๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายและปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ความซื่อสัตย์และคุณค่าแห่งจริยธรรม ความสามารถของบุคคล การจัดโครงสร้างองค์กร การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มาตรฐานและวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ตามแบบฟอร์มที่ ๑๐๑

๓.๒ คัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อนำมาจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง

จากนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ให้หน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ พิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง ดังนี้

๑) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุแผนปฏิบัติการประจำปีของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๒) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณประจำปี

๓) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่นำส่งต่อผู้รับบริการภายนอกเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อ (๑-๓) ให้ใช้เกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้คะแนนดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนพิจารณา		
	๑	๒	๓
๑.การบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ (ต้องอยู่คะแนนที่ ๓ เท่านั้น)	ไม่ใช่โครงการ/กิจกรรมหลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่	เป็นโครงการ/กิจกรรมหลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง แต่ไม่นำส่งเป้าประสงค์ของเทศบาลในตำบลห้วยน้ำใหญ่ ในมิติ ประสิทธิภาพ	เป็นโครงการ/กิจกรรมหลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง และนำส่งเป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ในมิติ ประสิทธิภาพ
๒.ได้รับงบประมาณประจำปี	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ ๓ และต่ำกว่า	ได้งบประมาณสูงเป็นลำดับ ๒	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ ๑
๓.ระดับการนำส่งผลิตหรือบริการในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม (ต้องอยู่ที่คะแนน ๓ เท่านั้น)	เป็นผู้รับบริการภายในสำนักงาน/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่	เป็นผู้รับบริการภายนอกเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

วิธีการดำเนินการ

๑) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักที่ระบุแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแบบฟอร์ม ๑.๑ การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิภาพของแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง ที่นำส่งต่อเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิภาพของแผนที่ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๒) ในกรณีที่มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ที่สำนัก/กอง รับผิดชอบมีหลายเป้าประสงค์ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาลำดับความสำคัญ โดยคัดเลือก โครงการ/กิจกรรมย่อย ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยนำโครงการ/กิจกรรมย่อยที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุดในแต่ละเป้าประสงค์ของ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ที่สำนัก/กอง รับผิดชอบมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (เช่น ถ้ามีส่วนรับผิดชอบเป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ จำนวน ๒ เป้าประสงค์ให้พิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรมย่อย ที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุดเป้าประสงค์ละ ๑ โครงการ/กิจกรรมย่อย มาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

๓.๓ วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีกรอบแนวคิดและวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

๓.๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Set Objectives) การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ องค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์

ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงานสำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับคือ

๑) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ในภาพรวมขององค์กรหรือเป้าประสงค์ตามแผนการปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๒) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่าง ครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ควรมีลักษณะดังนี้

S: Specific หมายถึง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

M: Measurable หมายถึง สามารถวัดผลหรือประเมินได้

A: Achievable หมายถึง สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

R: Reasonable หมายถึง สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

T: Time constrained หมายถึง มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

วิธีการดำเนินการ

(๑) การระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ให้คณะกรรมการฯ พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ในที่นี้สามารถนำเป้าประสงค์หรือเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี

(๒) การระบุวัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง ในที่นี้สามารถพิจารณานำเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง ที่น าส่ง เป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ตามที่ระบุในแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง หรือตามที่ระบุในแผน ที่ปฏิบัติราชการประจำปีของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

(๓) การระบุวัตถุประสงค์ระดับโครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงานพิจารณาระบุวัตถุประสงค์ในระดับโครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว มาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่

(๔) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ระบุวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับลงใน แบบฟอร์มที่ ๑.๒ การระบุความเสี่ยง

๓.๓.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความ เสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยง จะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของ กระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมี ทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหา มาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๓.๓.๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง โดยสาเหตุของความเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของ บุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เป็นต้น

๓.๓.๒.๒ ประเภทของความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและ พันธ กิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และ เหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หลังเกิดจาก การ กำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการ ขาด การยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจ นั้นมา ใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายใน องค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อ สถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติ กรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๓.๓.๒.๓ ประเภทความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เนื่องจากส่วน ราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องใน แต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความ เสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพความ โปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ ด้านกฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยง ต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ประการ ประกอบด้วย

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness): ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีความคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency): การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓) หลักการมีส่วนร่วม (Participation): กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๔) หลักความโปร่งใส (Transparency): กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจง ได้เมื่อมีข้อสงสัย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๕) หลักการตอบสนอง (Responsiveness): การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๖) หลักการรับผิดชอบ (Accountability): การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๗) หลักนิติธรรม (Rule of Law): การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๘) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization): การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการบริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๙) หลักความเสมอภาค (Equity): การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยการไม่แบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพหรือ สุขภาพ สถานะบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

๑๐) **หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)** ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

วิธีดำเนินการ

(๑) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ส. นัก/กอง ร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงโดยใช้แบบฟอร์มที่ ๑.๒ ในการระบุปัจจัยเสี่ยง

(๒) พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในแต่ละขั้นตอนของ โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ซึ่งในแต่ละขั้นอาจมีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า ๑ ปัจจัยให้ระบุให้ครบถ้วน

(๓) พิจารณาระบุประเภทของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย โดยทำเครื่องหมาย () ในช่องประเภท ความเสี่ยงแต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ ๓.๓.๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง

(๔) พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยทำเครื่องหมาย () ในช่องหลักธรรมาภิบาล ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักการตอบสนอง หลักการระมัดชอบ หลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจ หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ ๓.๓.๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงตาม หลักธรรมาภิบาล

๓.๔ การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และการดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการฯ จะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งมี ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ซึ่งมีเกณฑ์ ในการให้คะแนนผลกระทบดังนี้

๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) มีกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๔ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสเกิด แต่นานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๑) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย			
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	>๑๐ ล้านบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	สูง	>๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพิการ
๓	ปานกลาง	>๕๐,๐๐๐ - ๒.๕แสนบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	>๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๒) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

๒.๓) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการตลาด านินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สาคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
๔	สูง	เกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบ IT ที่สาคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
๓	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและความสูญเสียไม่มาก
๒	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
๑	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสาคัญ

๒.๔) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการตลาด านินงาน (บุคลากร)

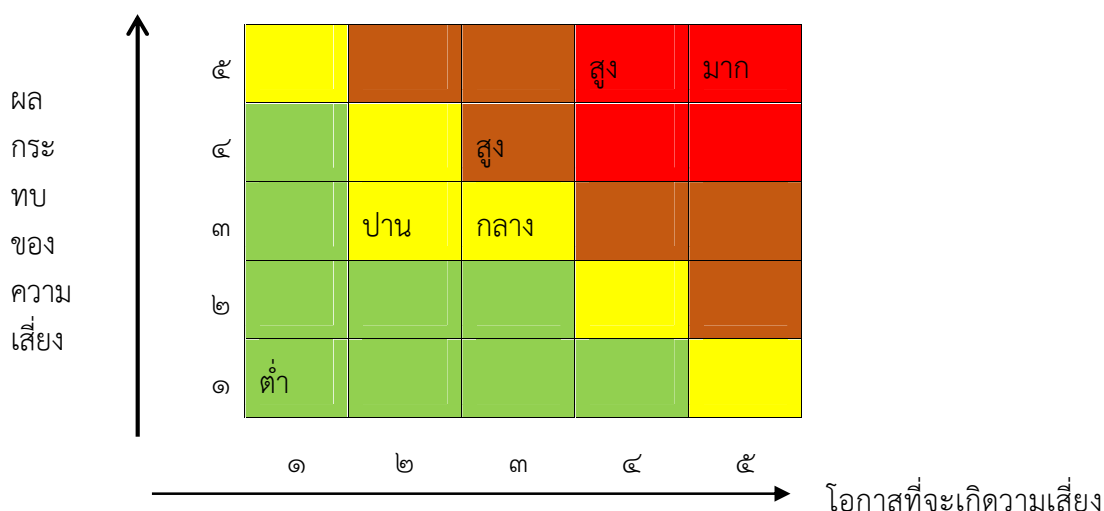
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (ต่อบุคลากร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
๔	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่มีขึ้นเงินเดือน
๓	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
๒	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆครั้ง

๒.๕) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการดำเนินงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการดำเนินงาน)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ตารางระดับความเสี่ยง



๓.๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้


๑) พิจารณาโอกาสและความถี่ในเหตุการณ์ต่างๆว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมาก น้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด


๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด


๓.๔.๓ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงเมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใด

๓.๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสียหายที่มีผลต่อ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ เมื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการตอบสนองในแต่ละสาเหตุของความเสียหายที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสียหายที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนนี้

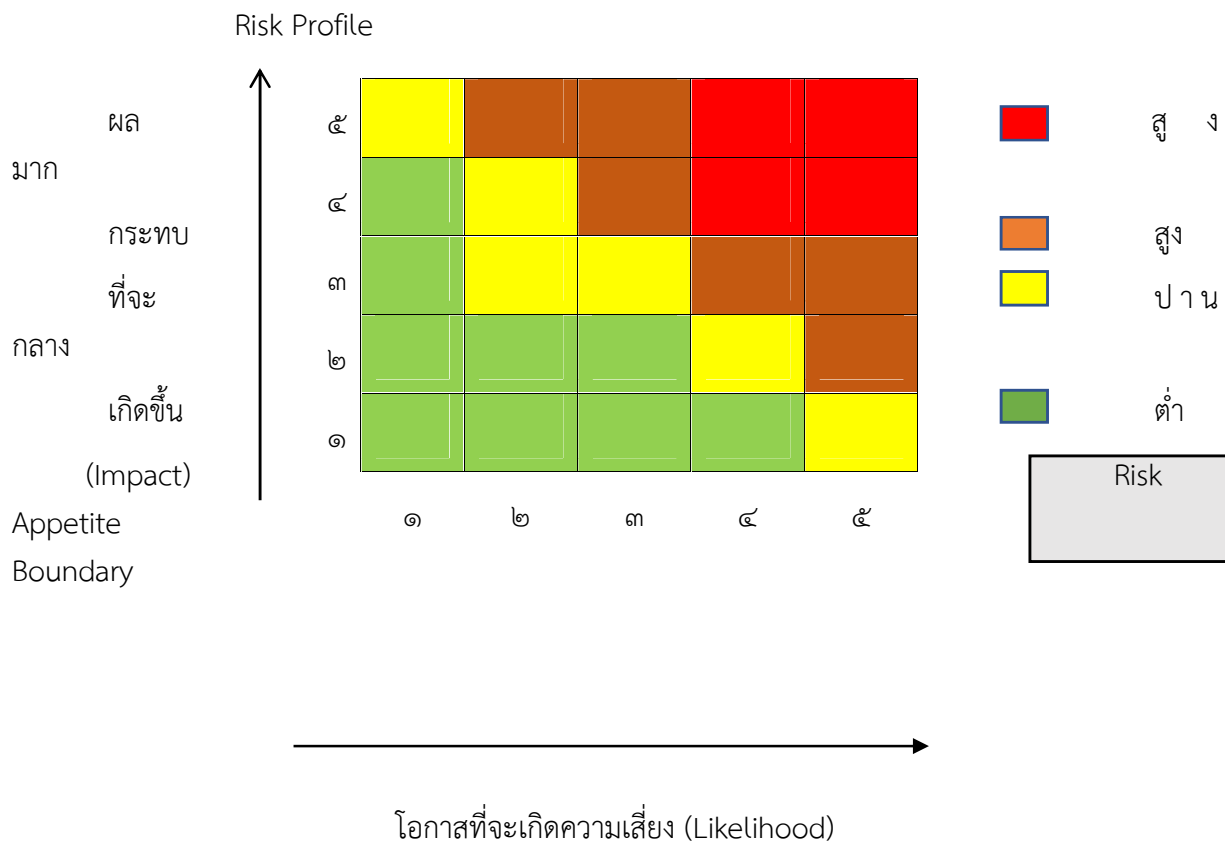
ในการประเมินผลความเสี่ยงจะต้องมีกำหนดแผนภูมิเสี่ยง (Risk Profile)ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาส (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง=โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆxความรุนแรงของเหตุการณ์ (LikelihoodxImpact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

(๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๔ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว 

(๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๕-๙ ยอมรับความเสี่ยงที่มี แผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง 

(๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนความเสี่ยง ๑๐-๑๕ คะแนน มีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นสีส้ม 

(๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖-๒๕ คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยงกำหนดเป็นสีแดง 



วิธีดำเนินการ

(๑) ให้คณะทำงาน บริหารความเสี่ยงของหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงลงในแบบฟอร์ม ๑.๓ การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

(๒) พิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากปัจจัยเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์ม ๑.๒ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการฯ กำหนด (ระบุอยู่ในข้อ ๓.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

(๓) ในกรณีที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุอยู่ในข้อ ๓.๔.๑ ที่คณะกรรมการฯ กำหนดยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณา กำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์การประเมินใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในเวลาจัดลำดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลตำบลหัวน้ำใหญ่ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

๓.๕ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่างับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ซึ่งทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

๓.๕.๑ การยอมรับ (take,Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

-๓๑-

๓.๕.๒ การลด (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบ วิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓.๕.๓ การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

๓.๕.๔ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่าง เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

วิธีการดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง กำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์ม ๑.๓ การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายการดังนี้

(๑) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้นๆ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

(๑.๑) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง

(๑.๒) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลห้วยใหญ่ และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา

(๑.๓) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัด เทศบาลตำบลห้วยใหญ่ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวเพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

(๑.๔) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจทุกหน่วยงานในเทศบาลตำบลห้วยใหญ่ ให้คณะทำงาน บริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการ ดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้วเสนอต่อ คณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

(๒) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะทำงานพิจารณาเป็นรายการดังนี้

(๒.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังม

-๓๒-

โอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการควบคุมภายในส่วนราชการ)

(๒.๒) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

(๒.๓) เป็นปัจจัยที่สามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

(๓) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๓.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการของหน่วยงานโดยตรง และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมูลค่าในการดำเนินงาน ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่

(๓.๒) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลห้วยใหญ่ และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีมูลค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางลดความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา

(๓.๓) อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลห้วยใหญ่ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อ พิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวเพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆต่อไป

(๓.๔) อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลห้วยใหญ่ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการ ดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้น ใหม่ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการฯ พิจารณา

(๔) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๔.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

(๔.๒) เป็นปัจจัยที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้นให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรม ควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

-๓๓-

(๔.๓) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

๓.๖ การกำหนดกิจกรรมควบคุม

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้คณะทำงานฯ กำหนดกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก(Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนในมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

วิธีการดำเนินการ

(๑) การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ สามารถพิจารณากำหนดไปพร้อมกับการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยภายหลังจากการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ระบุลงในแบบฟอร์มที่ ๑.๔ การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางการพิจารณาเป็นรายการดังนี้

(๑.๑) กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน และประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

(๑.๒) กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงโดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับกรณีที่ไม่มีความมาตรการ/กิจกรรม ที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

(๑.๓) กรณีเลือกใช้แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใด และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยง นั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญสำหรับ กรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

(๑.๔) กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขในการดำเนินการ โดยมีวิธีการจัดความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินงานหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

(๑.๕) กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขในการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการ

ในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบในมาตรการดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา

-๓๔-

(๒) การพิจารณาความคุ้มค่าของมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการ โดยมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนดต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุถึงมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ทั้งนี้ หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประมาณของหน่วยงาน และมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนด เป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้อง ดำเนินการแต่งบประมาณของหน่วยงานไม่เพียงพอจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม ให้ นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

๓.๗ การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน/กอง ลงในแบบฟอร์ม ๑.๕ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง โดยนำผลการระบุปัจจัยและการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงจากแบบฟอร์ม ๑.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มาใส่และระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ ๑ ให้ฝ่ายเลขานุการฯ ภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการฯ ของ เทศบาลตำบลหัวานใหญ่ เพื่อพิจารณาต่อไป

บทที่ ๔

การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆลงได้ ปัจจัยสำคัญคือผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนด นโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการ นำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยก่อนที่จะทำให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางและประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทุกภาคส่วนรับรู้และเข้าใจ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการทำงานต่างๆได้เป็นอย่างดี และเกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฯจึงกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแนวทาง/ช่องทางต่างๆ ดังนี้

ลำดับที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลเมืองหนองปรือ	ภายใน ๑๕ วันหลังจากแผนฯได้รับความเห็นชอบ	หน่วยตรวจสอบภายใน
๒	นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน ๑๕ วันหลังจากแผนฯได้รับความเห็นชอบ	กองวิชาการและแผนงาน
๓	การประชุมภายใน ส นัก/กอง เพื่อผลักดัน ให้การบริหารความเสี่ยงภายใน ส นัก/กอง มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	ภายใน ๓ เดือนหลังจากแผนฯได้รับความเห็นชอบ	ทุกหน่วยงาน
๔	ช่องทางอื่น ๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)		

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการฯพิจารณาเลือก แนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ต่อไป

บทที่ ๕

การติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง

๕.๑ การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ประสานงานภายใน สำนัก/กอง เพื่อดำเนินการตาม มาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและจะต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมิน คุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการ ดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใด ควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้คณะกรรมการฯ ทราบตามแบบรายงานต่างๆ โดยการ ติดตามผลใน ๒ ลักษณะ คือ

๕.๑.๑ การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) โดยหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า ด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรฐานที่ ๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวน แผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น จึงกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยงรายงาน **ตามแบบฟอร์มที่ ๒.๑** พร้อมเอกสาร/หลักฐาน และรอบระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้ ครั้งที่ ๑ ข้อมูลรอบ ๑๒ เดือน รายงานภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ของปี

๕.๑.๒ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ ใน การดำเนินการต่างๆตามปกติของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยงหากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้นระหว่างการดำเนินการให้รายงานตามแบบรายงานกรณีเกิดความเสี่ง ที่พบใหม่ โดยจัดทำรายงานตาม **แบบรายงานที่ ๒.๒** ทันทีเมื่อพบความเสี่ยงต่อฝ่ายเลขานุการคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการฯ ทราบ เพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

๕.๒ การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการบริหาร ความ เสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรฐานที่ ๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตาม ประเมินผล การบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยการสรุป และ ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และจัดทำรายงาน สรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯจึงได้พิจารณากำหนดแนวทางการประเมินและทบทวน การบริหารความเสี่ยงใน ๓ ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการ ประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

๕.๒.๑ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหาร ความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (๗ ขั้นตอน) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/

แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหาร ความเสี่ยง

-๓๗-

-๓๗-

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดย พิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

๕.๒.๒ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีกระบวนการและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัด ประเภท ของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ การ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการ พิจารณา ถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

๕.๒.๓ ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

๕.๒.๓.๑ พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของ ความ เสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด โดยประเมินผลตาม ตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ ๕๐)

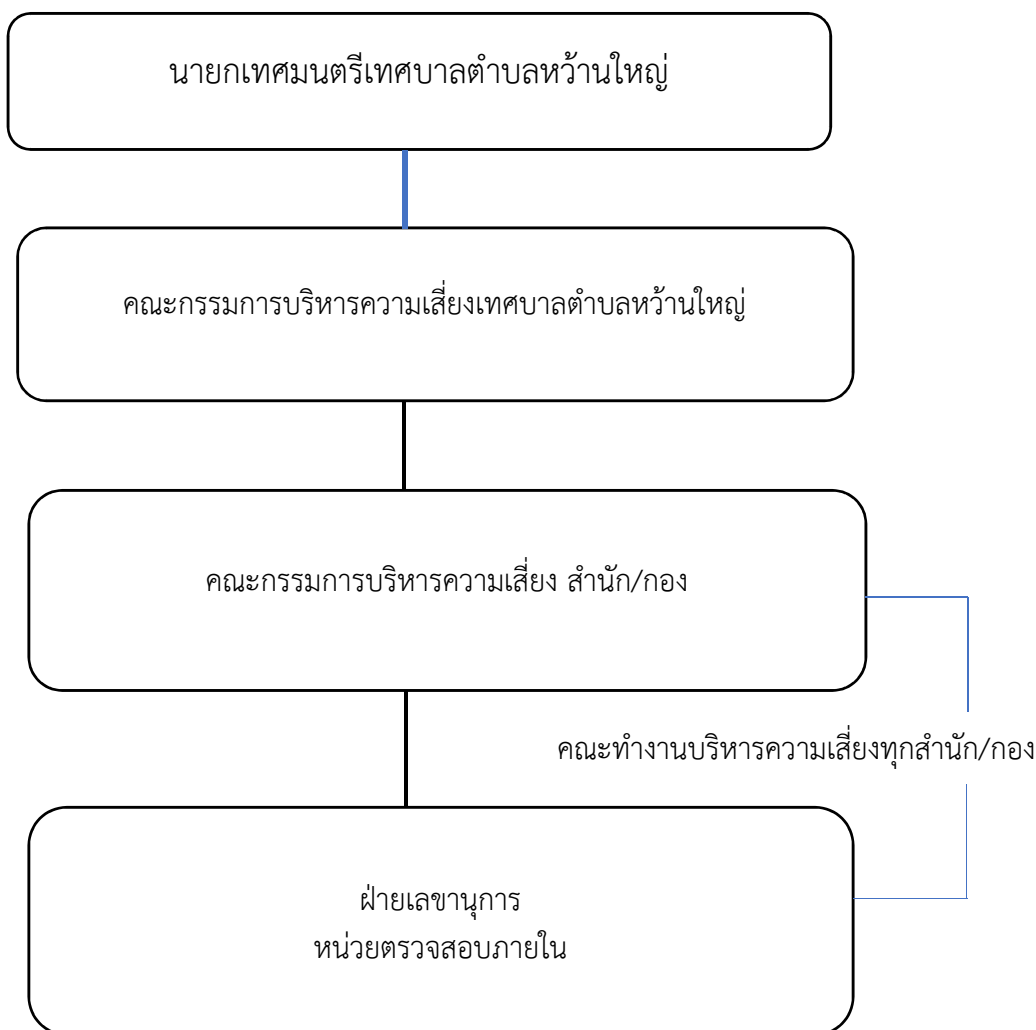
๕.๒.๓.๒ พิจารณาจากผลดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง” (ร้อยละ ๑๐๐)

๕.๓. การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

๕.๓.๒ การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ฝ่ายเลขานุการฯ จัดทำ รายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุใน แผนการบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆได้ มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุม ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และจัดทำสรุปและประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการ บริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการในปีนั้นๆ ปัญหาอุปสรรคที่พบพร้อมทั้ง ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารความเสี่ยง ในปีถัดไป นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผล การบริหารความเสี่ยงให้ทันตาม กำหนดเวลา (กำหนดให้นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ภายใน ๙๐ วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ)

บทที่ ๖
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ
เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๖.๑ โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่



๖.๓ อำนาจหน้าที่

๖.๒.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

- ๑) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่
- ๒) พิจารณาผลการวิเคราะห์ ประเมิน ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- ๓) พิจารณามาตรการจัดการความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ๔) กำหนดแนวทาง/วิธีการ สื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานในสังกัดได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน

๕) ติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

-๓๙-

๖.๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนัก/กอง

๑) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงาน

๒) เสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓) ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหน่วยงาน

๖.๒.๓ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๑) การดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๒) จัดทำข้อเสนอเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

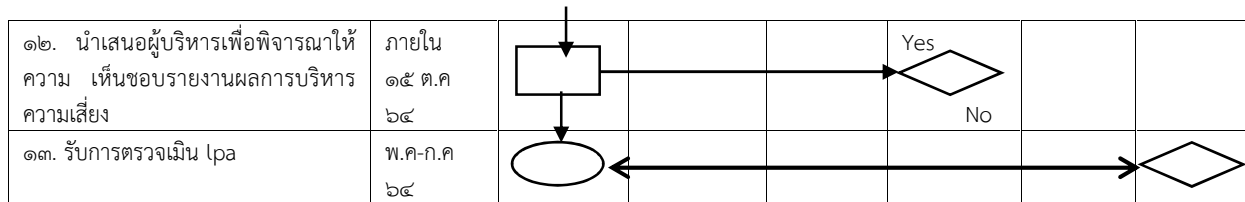
๓) ประสานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๔) นำเสนอความคืบหน้าและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๕) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๖.๓. กระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง

ให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเป็นไปตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) และหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามกระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ฉบับนี้



๗.๒.รายละเอียดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๗.๒.๑ สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

๗.๒.๑.๑ สรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการฯ พิจารณาจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่

๗.๒.๑.๒ สรุปผลการประเมินแผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและทำการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา โดยนำผลการตรวจประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. มาพิจารณาด้วย เพื่อปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป โดยประเมิน ๓ ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

๑) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (๗ ขั้นตอน) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยงมาตรการ/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

๒) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง พิจารณาจากการมีการระบุและบริหารความเสี่ยงไว้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

๓) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

๓.๑) การพิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินความรุนแรงของ ความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนดโดยประเมินตาม ตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ ๕๐)

๓.๒) พิจารณาจากผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ ๑๐๐)

๗.๒.๒ ทบทวนรายละเอียดของคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ฝ่ายเลขานุการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยการทบทวนบริบท ต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ประมวลหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานกลาง (กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง) แนวทางการบริหารความเสี่ยงจากเอกสารวิชาการรวมทั้งคู่มือของหน่วยงานต่างๆ และผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ โดยคู่มือ

-๔๒-

ดังกล่าวควรระบุกระบวนการ แนวทาง/วิธีการในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงแบบฟอร์มต่างๆที่ใช้ไว้อย่างชัดเจน

๗.๒.๓ นำเสนอประธานกรรมการหรือคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบให้นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ไปใช้

๗.๒.๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO โดยดำเนินการแนวทาง/วิธีการที่กำหนดในบทที่ ๓ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ โดยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงใส่ในแบบฟอร์ม ที่ ๑

๗.๒.๕ จัดส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ฝ่ายเลขานุการเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ๑) ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ๒) วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับ กิจกรรม ๓) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามหลักการของ COSO โดยครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล ๔) แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สูง และสูงมาก และ ๕) การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

๗.๒.๖ ฝ่ายเลขานุการประมวลข้อมูลการวิเคราะห์และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง ส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดในข้อ ๒.๔ ให้ฝ่ายเลขานุการภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการฯ ต่อไป

๗.๒.๗ นำเสนอคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

๗.๒.๘ นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำไปปฏิบัติ

๗.๒.๙ สื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ พิจารณาเลือกแนวทาง/ช่องทาง ที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสารและ เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ โดนสามารถพิจารณาดำเนินการตามแนวทางการ สื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ระบุในบทที่ ๔ การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

๗.๒.๑๐ หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผล

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง ดำเนินการตามมาตรการที่ระบุ โดยถ้ากิจกรรมที่กำหนดเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการภายในหน่วยงานให้ประสานงานภายในหน่วยงานเพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ระบุ ทั้งนี้หากกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่ระบุต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ โดยหน่วยงานเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ให้ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุและให้หน่วยงานรับผิดชอบหลักเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมรองรับความเสี่ยงนั้นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และรายงานสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของกิจกรรมส่งฝ่ายเลขานุการฯ ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ให้ดำเนินการตามแนวทาง/วิธีการที่ระบุในบทที่ ๕ การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

๗.๒.๑๑ การประมวลข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายเลขานุการฯ ประมวลข้อมูลรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด

-๔๓-

๗.๒.๑๒ นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ)

๗.๒.๑๓ รับการตรวจประเมิน LPA ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาเกณฑ์การตรวจประเมิน lpa ของ ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และรวมเอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้องรอรับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการประเมิน lpa ตามวันและเวลาที่กำหนดต่อไป

ภาคผนวก

เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
สำหรับรอบระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน.....

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๑. สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>๑.๑ การยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม</p> <p>๑.๒ ผู้กำกับดูแลมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน</p> <p>๑.๓ ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล</p> <p>๑.๔ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> <p>๑.๕ การกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุม ภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p>	<p>๑.๑ บุคลากรของเทศบาลเมืองหนองปรือยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>๑.๒ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการติดตามการปฏิบัติงานที่มอบหมายอย่างจริงจัง และมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๑.๓ มีการจัดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม ประกอบด้วย ๙ สำนัก/กอง/หน่วย ได้แก่ สำนักปลัด กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองสวัสดิการสังคม กองวิชาการและแผนงาน กองช่าง- สุขาภิบาลและหน่วยตรวจสอบภายใน โดยมี นายกเทศมนตรีตำบลห้วยน้ำใหญ่ เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน</p> <p>๑.๔ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้ พัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน</p> <p>๑.๕.๑ มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้กับบุคลากร อย่างเหมาะสมและชัดเจน พร้อมทั้งแจ้งให้บุคลากร รับทราบและถือปฏิบัติ</p> <p>๑.๕.๒ มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ</p>

	๑.๕.๓ มีการควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามระบบการควบคุม ภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการ ประชุมร่วมกัน
--	---

-๒-

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>๒.๑ การระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของ การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถ ระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์</p> <p>๒.๒ การระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้ง หน่วยงานและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการ การจัดการความเสี่ยงนั้น</p> <p>๒.๓ การพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อ ประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์</p> <p>๒.๔ การระบุและการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการ ควบคุม ภายใน</p> <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>๓.๑ การระบุและการพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้</p>	<p>๒.๑.๑ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทุกกิจกรรมที่ ดำเนินการและเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานอย่าง ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานที่การ สื่อสารให้บุคลากรทราบและเข้าใจตรงกัน</p> <p>๒.๑.๒ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ กำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมและให้การ ยอมรับ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามภารกิจของ หน่วยงาน และวัดผลได้</p> <p>๒.๒ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับของ หน่วยงาน มีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความ เสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก โดย กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา และ จัดลำดับความเสี่ยง ผลกระทบของความเสี่ยง และ ความถี่ที่จะเกิดหรือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจาก การวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังกล่าว เทศบาลตำบล ห้วยน้ำใหญ่ มีจุดอ่อน/ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายนอก ๔ แห่ง และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายในและภายนอก ๑ แห่ง</p> <p>๒.๓ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญ หรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิด หรือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง</p> <p>๒.๔ มีการกำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงนั้นให้มี ผลกระทบกับการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด เมื่อกำหนด วิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้แจ้ง เวียนให้บุคลากรทราบและนำไปปฏิบัติ</p> <p>๓.๑ บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนด กิจกรรมการควบคุมภายในตามวัตถุประสงค์และ ประชุมปรึกษาหารือให้เข้าใจในการลดความเสี่ยง ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมให้อยู่ระดับที่</p>

	ยอมรับ ได้
--	------------

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๓.๒ การระบุและการพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>๓.๒ จัดทำแผนที่ภาษาฯ และนำข้อมูลแผนที่ภาษาฯ มาใช้ในการจัดเก็บภาษาฯ มีการประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ เช่น ลงเว็บไซต์ของ อปท. หอกระจายข่าว แผ่นพับ เป็นต้น และมีการประชุมเพื่อชี้แจงให้บุคลากร ทราบถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง</p>
<p>๓.๓ การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จริง</p>	<p>๓.๓.๑ มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้เป็น ลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน และมีการแจ้งเวียนการ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทราบโดยทั่วกัน</p> <p>๓.๓.๒ เทศบาลจัดทำหนังสือแจ้งผู้มีส่วนร่วมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>๓.๓.๓ เทศบาลจัดทำแผนที่ภาษาฯและนำข้อมูลแผนที่ภาษาฯ มาใช้ในการจัดเก็บภาษาฯ</p> <p>๓.๓.๔ เทศบาลจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่นลงเว็บไซต์ของ อปท. แผ่นพับ ป้ายประชาสัมพันธ์หอกระจายข่าว เป็นต้น</p>
<p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>๔.๑ การจัดทำหรือการจัดหาและการใช้ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้ มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p>	<p>๔.๑ มีการใช้ระบบสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร ทั้ง หน่วยงานภายในและภายนอก อย่างเพียงพอเหมาะสมเชื่อถือได้ และทันต่อเหตุการณ์</p>
<p>๔.๒ การสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p>	<p>๔.๒ รวบรวมกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลลงเว็บไซต์ของเทศบาล เพื่อใช้ เป็นแหล่งข้อมูลในการค้นคว้าหาความรู้</p>
<p>๔.๓ การสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p>	<p>๔.๓.๑ จัดให้มีการให้บริการต่างๆ เช่น ให้บริการปรึกษาแนะนำ และการใช้ระบบสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม เข้าถึง และทันต่อเหตุการณ์</p> <p>๔.๓.๒ เทศบาลจัดทำหนังสือแจ้งผู้มีส่วนร่วมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๕. กิจกรรมการติดตามผล</p> <p>๕.๑ การระบบ การพัฒนา และการดำเนินการ ประเมินผลระหว่างการทำงานและหรือการ ประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิด ความ มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของ การ ควบคุมภายใน</p> <p>๕.๒ การประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือ จุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่าย บริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถ สิ่ง การแก้ไขได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>๕.๑ มีการติดตามผลในระหว่างการทำงานอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และรายงานให้ผู้บริหารทราบ เป็นลายลักษณ์อักษร กรณีผลการดำเนินงานไม่ เป็นไป ตามแผนมีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล</p> <p>๕.๒.๑ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตาม กิจกรรมที่มีความเสี่ยงทุกงวด ๓ เดือน เพื่อให้มี ความ มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีความ เพียงพอ เหมาะสมหรือต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข</p> <p>๕.๒.๒ เทศบาลมีการสรุปผลการดำเนินงาน เสนอ ผู้บริหารทราบเป็นประจำทุกเดือน</p>

ผลการประเมินโดยรวม

เทศบาลตำบลห้วยน้ำใหญ่ ได้มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตามมาตรฐานการควบคุม ภายในครบ ๕ องค์ประกอบมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการควบคุมที่เพียงพอ และเหมาะสม เป็นไป ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ แต่อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามแผนการดำเนินการที่สำคัญบางภารกิจต้องจัดให้มีการ บริหารความเสี่ยงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเหมาะสมและบรรลุ วัตถุประสงค์ ต่อไป



(ร.ต.ต.ทรงพล เบ้าบาง)

นายกเทศมนตรีตำบลห้วยน้ำใหญ่

