



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

จัดทำโดย

ฝ่ายนโยบายและแผนงาน

องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

โทร ๐-๗๔๘๒-๙๗๘๑ ต่อ ๑๐๔

คำนำ

องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงที่ดีนอกจากจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรแล้วยังช่วยเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้แก่หน่วยงานอีกด้วย

การบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากจะยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission : COSO มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่องค์กรยอมรับได้

ในโอกาสนี้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙ เพื่อเป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากเข้าใจ ถึงความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงเข้มแข็งต่อไป

ฝ่ายนโยบายและแผนงาน

พฤศจิกายน ๒๕๖๘

สารบัญ

บทที่ ๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒	๑
- หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	๒
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	๔
- หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๔
- กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
- กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
- ความหมายและคำจำกัดความ	๙
บทที่ ๒ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	๑๑
- ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง	๑๑
- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๑๓
- คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๑๓
- ประเภทของความเสี่ยง	๑๓
บทที่ ๓ นโยบายและหลักการบริหารความเสี่ยง	๑๕
- ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน	๑๗
- หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	๑๗
- ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	๑๘
บทที่ ๔ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก	๒๑
- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	๒๑
- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	๒๒
- การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)	๒๒
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๒๓
- การจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๒๙
- กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	๓๒
- การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	๓๔
ผนวก ก	๓๕
ผนวก ข	๔๑

บทที่ ๑

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญและองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารติดตามความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึง มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติและใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญและองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) และ (๓) – (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือ

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

กระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ

๑.๒ การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๑.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดีในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๓.๑ การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓.๒ การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ

๓.๓ การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร

๓.๔ การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๕ การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีกาหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล

๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติ และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑.๑ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๑.๒ PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม

๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหาร และผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กร ในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

๓. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

๔. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงานเพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง

(โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ
๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอด เป็นต้น
๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้การถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ โดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

๖. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวน เป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนา ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

๗. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสาร เป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ได้บังคับบัญชา จากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวัง โดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงาน หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง

๒. ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อทำให้องค์กร ผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติ ในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาด

ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

บทที่ ๒

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

ด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรค ๓ บัญญัติให้ “รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืนฯ” และพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด กระทรวงการคลัง จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักการ ดังนี้

๑. ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และสิ่งผลกระทบต่อนโยบายของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) – (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๔ ให้นำหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนด

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑(๑) และ (๓)-(๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑(๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๒) เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๓) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจในขั้นตอน/วิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๔) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

๕) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน

๖) เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิง หรือใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาส (Likelihood) ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบ (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือก่อให้เกิดความสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยอาจแบ่งเป็นความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร โดยที่ ฝ่ายจัดการความเสี่ยงยังไม่ได้กระทำการใด ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสหรือผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้น ๆ

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ แล้ว

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนด ขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของ องค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงเบี่ยงเบนที่ ยอมรับได้ของการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยเสี่ยงมีทั้งปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทำงาน และระบบงานสนับสนุนต่าง ๆ และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สภาพตลาด เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) หมายถึง สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงแบ่งตามกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ซึ่งในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก แบ่งความเสี่ยง ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนดำเนินงานไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติหรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓) ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานรายได้ โดยความเสี่ยงอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลา

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่าง ๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บทที่ ๓

นโยบายและหลักการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการปรับปรุงพัฒนางานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ ตามอำนาจหน้าที่ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นรูปธรรม โดยยึดถือการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ (COSO) และกรอบการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดเป็นสำคัญ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากได้กำหนดให้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ และก่อนการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากได้นำโครงการ/กิจกรรมที่บรรจุอยู่ในยุทธศาสตร์การพัฒนา จากแผนการพัฒนาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เข้าสู่การประเมินความเสี่ยงแล้ว พบว่า มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และระดับสูง จึงนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนการดำเนินงานประจำปี

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก พิจารณาเรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงแล้ว มีมติให้ประกาศนโยบายบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้ จึงกำหนดให้สำนัก/กองภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ดำเนินการดังนี้

๑. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

๒. บริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกันและแก้ไข ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

๓. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผล การรายงานและการสื่อสารประชาสัมพันธ์

๔. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๕. ติดตามและประเมินผล พร้อมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

“ความเสี่ยง” (Risk) หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

หลักการสำคัญในการปฏิบัติ

๑. บริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมาย

๒. การบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากพิจารณายอมรับได้

๓. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน

๔. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลเกาะหมาก จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

๔.๑ ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา

๔.๒ ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๔.๓ ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดควบคู่กัน

๔.๔ ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

๑. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญและรายงานให้ผู้บริหารทราบ

๒. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบาย และคู่มือการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานและแจ้งต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก เพื่อขอปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมากจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑ เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายภักดิ์เอื้ออินน์ สอนสังข์)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน



การบริหารความเสี่ยงจะอยู่ภายใต้การบริหารงานแบบกำกับดูแลกิจการที่ดีแต่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากรูปภาพ ต่อไปนี้ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดีคือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

๑) การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์จนถึง การดำเนินงานทุกขั้นตอน

๒) การควบคุมภายใน คือกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

๓) การตรวจสอบภายใน คือ งานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่างๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้ง องค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทาง

ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการ ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบังคับ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติซึ่งปัจจัยสำคัญ ๘ ประการที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์การสนับสนุน การมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำเอากระบวนการและระบบบริหาร แบบใหม่ มาใช้องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญตามการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสนในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายได้มากที่สุด การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖ การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ รูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้เข้าใจรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- การแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความ

รับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนด รวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นที่ควรประเมิน ดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการมีประสิทธิภาพเพียงใด

๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๔

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) คือกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด ๘ ประการ ซึ่งแสดงเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



สภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการ บริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจ รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่างๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ประกอบด้วย โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร และดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากสาเหตุหลัก ๒ ประการ คือ คนและระบบ ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงาน

ชื่อเสียง และมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรนั้น เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่บุคลากรในหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้กำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART ประกอบด้วย

Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง

Measurable สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Timely มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๒. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพราะหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่ขององค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์ วางแผนจัดการใดๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้ การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลือยู่ (Residual Risk)

ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความเสี่ยงจาก ลักษณะงานหรือโครงการ เพราะเมื่อใดก็ตามที่มีการปฏิบัติงานหรือโครงการใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ ความเสี่ยงที่เหลือยู่ (Residual Risk) เป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดให้มี จุดควบคุมความเสี่ยงนั้นแล้ว

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง (Risk Identifications)

ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงนี้ ทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ได้มากที่สุด ซึ่งวิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมีดังนี้

๑) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

๒) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานและพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

๓) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผล กระทบเสียหายต่องานที่ดูแล

๔) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามี ปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร อย่างไรก็ตามควรระวังว่า การสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้ คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

๕) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถ ตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนด ระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก ๖ เดือน หรือ ๑๒ เดือน ในการ ระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือ การได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก
- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

๑. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลังจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการ ประเมินความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงควรจัดให้มีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง ๔ ด้าน (S-O-F-C) ได้แก่

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ
- ๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสี่ยง ที่ อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้ อย่างเหมาะสมต่อไป

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูงหรือ ร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตามการประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่นๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จากความรุนแรง หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถทำการ ประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจาก เหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- ๒) การจัดลำดับความเสี่ยง
- ๓) การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

๔.๑ การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนด เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ

(Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบายเชิงปริมาณ	คำอธิบายเชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	๑ ปีไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) อาจกำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันตมีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควรมีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ในการกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงนั้น จะพิจารณาจากความเสียหายเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ ๕ ด้าน พร้อมยกตัวอย่างแนวคิดการกำหนดระดับ ของผลกระทบแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

๑. ผลกระทบด้านการเงิน (Finance Impact)
๒. ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation Impact)
๓. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact)
๔. ผลกระทบด้านบุคลากร (Personnel Impact)
๕. ผลกระทบด้านประสิทธิภาพ (Performance Impact)

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านการเงิน

ค่าคะแนน	ผลกระทบคะแนน	คำอธิบาย
		ระดับส่วนงาน
๑	น้อยมาก	น้อยกว่า/เท่ากับ ๐.๑% ของค่าใช้จ่ายโครงการ/กิจกรรม
๒	น้อย	มากกว่า ๐.๑-๐.๕% ของค่าใช้จ่ายโครงการ/กิจกรรม
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๐.๕-๒% ของค่าใช้จ่ายโครงการ/กิจกรรม
๔	สูง	มากกว่า ๒-๕% ของค่าใช้จ่ายโครงการ/กิจกรรม
๕	สูงมาก	มากกว่า ๕% ของค่าใช้จ่ายโครงการ/กิจกรรม

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ค่า คะแนน	ผลกระทบ ด้านการ ดำเนินงาน	คำอธิบาย		
		ความล่าช้าของการ ดำเนินงาน	หรือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หรือ ระยะเวลาการ หยุดชะงักของระบบ
๑	น้อยมาก	น้อยกว่า ๕% ของระยะ เวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน ๑-๑๐%	< ๑ ชั่วโมง
๒	น้อย	๕-๑๐% ของระยะเวลา ที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๑๑-๒๐%	๑-๓ ชั่วโมง
๓	ปานกลาง	๑๑-๑๕% ของระยะเวลา ที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๒๑-๓๐%	๓-๑๒ ชั่วโมง
๔	สูง	๑๖-๒๐% ของระยะเวลา ที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๓๑-๔๐%	๑๒-๒๔ ชั่วโมง
๕	สูงมาก	เกินกว่า ๒๐% ของระยะ เวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่า ๕๐%	> ๒๔ ชั่วโมง

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านภาพลักษณ์

ค่า คะแนน	ผลกระทบ ด้าน ภาพลักษณ์	คำอธิบาย		
		ถูกฟ้องร้อง/ ร้องเรียน	หรือ การนำเสนอข่าว	หรือ ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ
๑	น้อยมาก	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจมากกว่า ๗๕%
๒	น้อย	ภายในองค์กร	ข่าวภายในสำนัก/กอง	พึงพอใจระหว่าง ๖๖-๗๕%
๓	ปานกลาง	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างสำนัก/กอง	พึงพอใจระหว่าง ๕๖-๖๕%

ค่า คะแนน	ผลกระทบ ด้าน ภาพลักษณ์	คำอธิบาย		
		ถูกฟ้องร้อง/ ร้องเรียน	หรือ การนำเสนอข่าว	หรือ ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ
๔	สูง	คดีขึ้นสู่ศาล	ออกข่าวทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/Social Network	พึงพอใจระหว่าง ๔๖-๕๕%
๕	สูงมาก	คดีขึ้นสู่ศาลและ ถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/Social Network	พึงพอใจน้อยกว่า ๔๖%

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านบุคลากร

ค่า คะแนน	ผลกระทบ ด้านการเงิน	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	เดือดร้อน รำคาญ เสียเวลา/ไม่มีผลกระทบ
๒	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย/มีผลต่อสุขภาพ
๓	ปานกลาง	บาดเจ็บต้องรักษาและรักษาหาย
๔	สูง	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
๕	สูงมาก	อันตรายถึงชีวิต

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านประสิทธิภาพ

ค่า คะแนน	ผลกระทบ ด้าน ประสิทธิภาพ	คำอธิบาย	
		ด้านการบรรลุเป้าหมาย	ด้านความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม
๑	น้อยมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน ๑-๑๐%	พึงพอใจมากกว่า ๗๕%
๒	น้อย	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๑๑-๒๐%	พึงพอใจระหว่าง ๖๖-๗๕%
๓	ปานกลาง	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๒๑-๓๐%	พึงพอใจระหว่าง ๕๖-๖๕%
๔	สูง	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๓๑-๔๐%	พึงพอใจระหว่าง ๔๖-๕๕%
๕	สูงมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่า ๔๐%	พึงพอใจน้อยกว่า ๔๖%

๑.๒ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงของ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตาม ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

* หมายเหตุ เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ไม่ได้ใช้ผลคูณในการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานควรใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ประกอบการคำนวณ

ตาราง : การจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

สีเขียว	ลำดับ	สีเหลือง	ลำดับ	สีส้ม	ลำดับ	สีแดง	ลำดับ
โอกาสxผลกระทบ		โอกาสxผลกระทบ		โอกาสxผลกระทบ		โอกาสxผลกระทบ	
๑x๑	๑	๒x๓	๖	๒x๕	๑๐	๔x๕	๒๐
๑x๒	๒	๓x๒	๖	๕x๒	๑๐	๕x๔	๒๐
๒x๑	๒	๒x๔	๘	๓x๔	๑๒	๕x๕	๒๕
๑x๓	๓	๔x๒	๘	๔x๓	๑๒		
๓x๑	๓	๓x๓	๙	๓x๕	๑๕		
๑x๔	๔			๕x๓	๑๕		
๔x๑	๔			๔x๔	๑๖		
๒x๒	๔						
๑x๕	๕						
๕x๑	๕						

ตาราง : แผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบความรุนแรง (Impact)	สูงมาก	๕	๑X๕ (๑๙)	๒X๕ (๒๐)	๓X๕ (๒๑)	๔X๕ (๒๔)	๕X๕ (๒๕)
	สูง	๔	๑X๔ (๑๒)	๒X๔ (๑๓)	๓X๔ (๑๕)	๔X๔ (๒๒)	๕X๔ (๒๓)
	ปานกลาง	๓	๑X๓ (๗)	๒X๓ (๘)	๓X๓ (๙)	๔X๓ (๑๔)	๕X๓ (๑๕)
	น้อย	๒	๑X๒ (๓)	๒X๒ (๔)	๓X๒ (๖)	๔X๒ (๑๑)	๕X๒ (๑๓)
	น้อยมาก	๑	๑X๑ (๑)	๒X๑ (๒)	๓X๑ (๕)	๔X๑ (๑๐)	๕X๑ (๑๖)

ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (๑-๙ หรือพื้นที่สีเขียวและสีเหลือง)

ตาราง : คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	๒๒-๒๕ สีแดง		ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง	๑๐-๒๑ สีส้ม		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

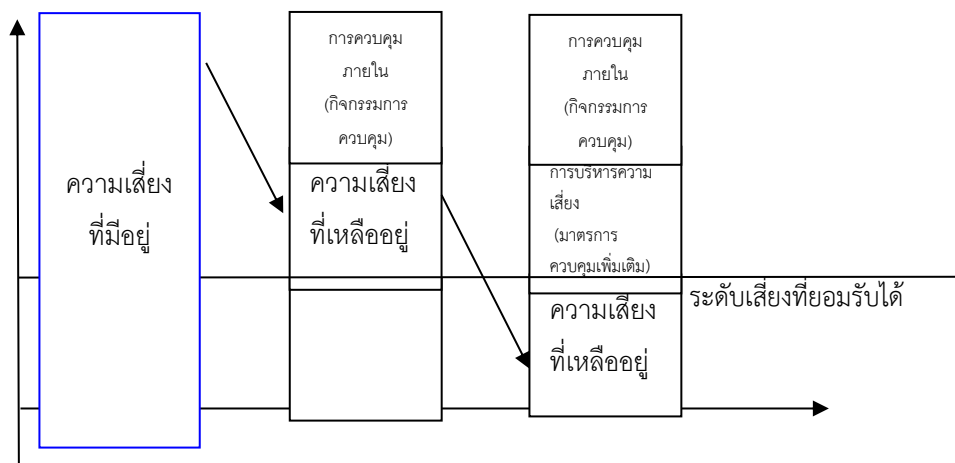
ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
ปานกลาง	๕-๙ สีเหลือง		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ	๑-๔ สีเขียว		ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

๑.๓ การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

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

ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใดๆ (Inherent Risk) – มาตรการควบคุมการลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ ต่อไป



แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ

๑. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง ๔ วิธีหลัก ดังนี้

สำหรับแนวทางการจัดการความเสี่ยง อาจมีมากกว่า ๑ แนวทาง ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดความเสียหายสูง เนื่องจากไม่มีกระบวนการตรวจสอบการทำงาน และพนักงานไม่มีความรู้ความชำนาญ หน่วยงานอาจเลือกจัดการกับความเสี่ยงโดยกำหนดมาตรการควบคุมการทำงาน (Control) หรือเพิ่ม งบประมาณอบรมพนักงานเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือในบางกรณีที่มีมาตรการควบคุมการทำงานแล้วแต่ยังเกิดเหตุการณ์ความเสียหายอาจพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของมาตรการควบคุมการทำงานและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในกรณีเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ไฟไหม้ หรือภัยธรรมชาติ อาจใช้วิธีการทำประกันภัย หรือการจัดทำแผนรองรับ (Contingency Plan) เพื่อลดความเสียหายในระดับหนึ่ง สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำและเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรติดตามดูแลและทบทวนเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ “4T” S Strategies เพื่อจัดการความเสี่ยง

๑. Take – การยอมรับ/ดำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance) หากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจไม่ต้องวางแผนจัดการความเสี่ยงนั้น แต่ต้องมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ

สำหรับกิจกรรมที่ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง หรือยกเลิกกิจกรรมนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรพิจารณามาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การจัดสรรเงินทุนสำรองที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว

เมื่อหน่วยงานทำการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง และทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่รวมถึงทราบกลยุทธ์และทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ระบุข้างต้นแล้วนั้นควรพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการจัดการความเสี่ยงและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

๑) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒) เปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากมาตรการดังกล่าว

๓) พิจารณาติดตามผลการบริหารความเสี่ยงงวดปีงบประมาณก่อนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่างดำเนินการ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานประจำปี ควรนำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๔) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและควรจัดให้มีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๒. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) โดยการหา กิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ การจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีอาจเหมาะสมกับสถานการณ์บางสถานการณ์เท่านั้น และการจัดการกับความเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีแนวทางได้มากกว่า ๑ แนวทาง วิธีการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ แนวทางหลัก ได้แก่ การลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) และการลดขนาดผลกระทบของความเสียหาย (Reduce Impact)

การที่จะดำเนินการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรทราบวัตถุประสงค์ว่าต้องการควบคุมความเสี่ยงไปในทิศทางใด/ลักษณะใด โดยดูจากแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง(Risk Matrix) ประกอบ เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายสูง แต่มีระดับความเสียหายต่ำ (อยู่ด้านล่าง - ด้านขวาของ Matrix) ก็ควรคัดเลือกแนวทางควบคุมที่มุ่งเน้นการลดโอกาส เป็นต้น

๑.๑ การลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Reduce Likelihood) เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่จัดการปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงโดยมุ่งเน้นการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือปฏิบัติเป็นประจำ เช่น

♣ การใช้ระบบงานอัตโนมัติ (Automation) ทดแทนกระบวนการที่ใช้คน (Manual) เป็นผู้กระทำ ซึ่งจะเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติซ้ำๆ จำนวนมาก (Routine Work)

♣ การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซับซ้อน (Complexity) ในการทำงาน

♣ การมีระบบป้องกัน (Prevention) การกระทำทุจริต

♣ การกำหนดให้มี Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน

๑.๒ การลดขนาดของความเสียหาย (Reduce Impact) เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยมุ่งลดขนาดความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้วเหมาะสมกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก หน่วยงานผู้ประเมินอาจจะใช้วิธีการกระจายความเสี่ยงหรือไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Diversification) เช่น การกำหนดขนาดของธุรกรรมหรือปริมาณธุรกรรมโดยรวมได้ อาจจะเลือกการจัดการ ความเสี่ยงโดยการจัดทำแผนดำเนินการ/แผนฉุกเฉินเพื่อรองรับความเสียหาย และลดผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว เช่น

♣ จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย และอยู่ระหว่างการแก้ไขเพื่อให้กลับสู่สภาพการดำเนินงานตามปกติได้เร็วที่สุด

๓. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือยุติการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง

๔. Transfer – การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)

เป็นการ ถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย เป็นต้น

ตัวอย่าง วิธีจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินการ
๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	เป็นแผนการดำเนินการจัดสรรเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ภายหลังการจัดการความเสี่ยงตามวิธีข้างต้นแล้ว หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนที่ใช้ในการจัดการไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่แต่ละกอง/สำนัก ไม่สามารถยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าวได้
๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control)	เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เช่น - จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนดและวิธีการปฏิบัติ - กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุมและการตรวจสอบ - การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ/กิจกรรม - จัดให้มีแผนบำรุงรักษาครุภัณฑ์ - จัดให้มีการฝึกอบรมหรือส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน - จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต - จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan
๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นการหลีกเลี่ยงหรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ (Unacceptable Risk) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถกระทำได้ในทางปฏิบัติ
๔. การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)	เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่น ได้แก่ การทำสัญญา การทำประกันภัย การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

๑. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรสำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กรจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับนโยบายในการบริหารและดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร แต่ถึงแม้วิธีการควบคุมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร กิจกรรมการควบคุมสามารถแบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

(๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น

(๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

(๓) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง เพื่อหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงที่ช่วยลดความรุนแรงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ ฯลฯ

(๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี เป็นต้น

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ

(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(๒) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

(๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือก็จะไม่สามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยพนักงานที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

๒. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัด ให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

(๑) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน

(๒) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร

(๓) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างสำนัก/กอง สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูล ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ดึกกล่ม เป็นต้น

(๕) มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยาก ซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกกอง/สำนักทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายไตรมาส หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผลเพื่อ

(๑) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่

(๓) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ในการติดตามประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ผล และพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้ในกอง/สำนัก และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในกอง/สำนัก ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะหมาก ออกเป็น ๒ รูปแบบ ประกอบด้วย

(๑) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๖ เดือน หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์ม และรายงานตามแบบที่กำหนด

(๒) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่งานประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน

ภาคผนวก ก
แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน(๑).....

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่ เดือน(๑๒).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(๑).....

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	(๕) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภท ความเสี่ยง	(๙) คะแนน โอกาส	(๑๐) คะแนน ผลกระทบ	(๑๑) คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๙) x (๑๐)	(๑๒) วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่ เดือน(๑๒).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(๑).....

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) วิธีการจัดการความ เสี่ยง	(๙) ตัวชี้วัด	(๑๐) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๑๑) วิธีการ ติดตามและการรายงาน

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่ เดือน(๑๒).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(๑).....

รายงานติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

☐ รอบ ๓ เดือน

☐ รอบ ๖ เดือน

☐ รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความ เสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลรับการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/ หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรคและ แนวทางแก้ไขปัญหา

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่ เดือน(๑๒).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(๑).....

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท.ที่ สำคัญ	(๕) ความ เสี่ยง	(๖) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(๗) วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง	(๘) ผลการ ดำเนินการ จากการ จัดการความ เสี่ยง	(๙) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(๑๐) การ เปลี่ยนแปลง ระดับ ความเสี่ยง	(๑๑) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	(๑๒) สรุปความเสี่ยง		(๑๓) แนวทาง/ มาตรการ จัดการความ เสี่ยง/วิธีการ ดำเนินการ สำหรับปิดไป
			โอกาส (๑)	ผลกระทบ (๒)	คะแนน ระดับความ เสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			โอกาส (๑)	ผลกระทบ (๒)	คะแนน ระดับความ เสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่ เดือน(๑๒).....พ.ศ.

ภาคผนวก ข
คำสั่ง