



การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕



เทศบาลตำบลท่าไม้ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
งานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาล
โทรศัพท์ ๐๓๔-๕๔๑๗๗๕ ต่อ ๒๑๒ โทรสาร ๐๓๔-๕๔๓๐๒๔
www.Thamaikan.go.th

คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชีและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อเทศบาลตำบลท่าไม้ เพื่อให้เทศบาลตำบลท่าไม้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงศักยภาพและขีดความสามารถให้แก่เทศบาลตำบลท่าไม้

เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับเทศบาลตำบลท่าไม้ ฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลและมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้เทศบาลตำบลท่าไม้ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าไม้ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลท่าไม้

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ

- หลักการและเหตุผล ๑
- วัตถุประสงค์ ๑
- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๑
- ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ ๒
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๒

บทที่ ๒ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

- ความหมาย คำจำกัดความ ๓
- ประเภทของความเสี่ยง ๓
- การบริหารจัดการความเสี่ยง ๔
- กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ๔
- ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ๑๕
- และการตรวจสอบภายใน

บทที่ ๓ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ๑๖
- คัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ๑๖
- เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๑๗
- การประเมินความเสี่ยง ๒๑

บทที่ ๔ การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

๒๙

บทที่ ๕ โครงสร้างบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้

- โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลท่าไม้ ๓๐
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ๓๐
- ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ๓๑

บทที่ ๖ การติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง

- การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ๓๒
- การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง ๓๒
- การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ๓๓

บทที่ 1

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ตามที่ เทศบาลตำบลท่าไม้ ได้มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลท่าไม้ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลท่าไม้ ใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

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

ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลท่าไม้ ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ซึ่งผลการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวพบว่ายังมีความไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของทุกหน่วยงาน จึงทำให้ยังไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดของแต่ละหน่วยงานได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ดังนั้น ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เทศบาลตำบลท่าไม้ จึงได้ปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด ให้ทุกหน่วยงานวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัญหาและปัจจัยความจำเป็นต่างๆ ที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ที่เทศบาลตำบลท่าไม้ จัดทำขึ้นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลท่าไม้ ใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนชาวตำบลท่าไม้ได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว เป็นธรรม ภายใต้หลักการทำงาน “ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการเพื่อประชาชน”

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร และพนักงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้
๒. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและรับทราบวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ และแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
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 การ

อำนาจความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

๒. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 วรรคสอง บัญญัติว่า “ การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด”

๔. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติว่า “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” เทศบาลตำบลท่าไม้ ได้ให้ความสำคัญต่อแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยนำแนวทางมาใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่มีผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลท่าไม้ รวมทั้งได้มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ เป็นต้นมา

๑.๔ ขอบเขตของการจัดทำการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread way) คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดย คณะกรรมการ ผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการ ควบคุมซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๒. แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ให้เป็นไปตามหลักสากลและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. มีคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารโอกาส และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

๒. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลตำบลท่าไม้ มีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน

๓. เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรใช้เป็นแนวทางจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลท่าไม้

บทที่ ๒

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็น ความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยรวม

๒.๑ ความหมาย คำจำกัดความ

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและอาจส่งผลกระทบในด้านลบที่ไม่ ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำการใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการ เสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง
๒. การเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการ ขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจ นั้นอาจเป็นไปได้ตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้
๓. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงใน ภายหลังได้อย่างถูกต้อง
๔. เหตุการณ์ (Event) หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลต่อการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการ ดำเนินงานโดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)”
๕. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่ เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้

๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง

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

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการ บริหารงานที่เหมาะสม ชัดเจน หรือไม่เพียงใด

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องของ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม 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 และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

การบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และบริหารความเสี่ยง ดังนี้



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 ควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี แผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนยุทธศาสตร์ ของเทศบาลตำบลท่าไม้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิค เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

Relevant : มีความเกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

Timeliness : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนสามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผลได้ชัดเจน

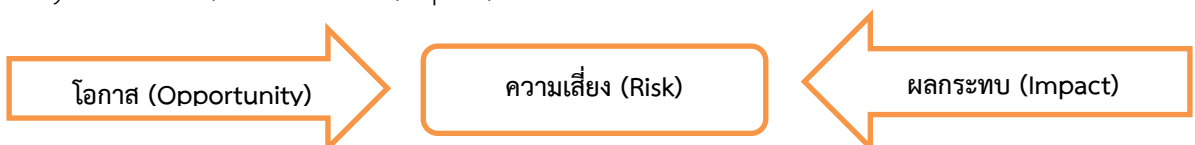
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือความรับผิดชอบขององค์กรและพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

๓.๑ องค์ประกอบของความเสี่ยง

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



๓.๒ การระบุความเสี่ยงสามารถระบุได้เป็น ๔ ประเภท

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงานที่เหมาะสม ชัดเจน หรือไม่เพียงใด

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

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น

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

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

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

๓.๓ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละองค์กรอาจเลือกได้ตามความเหมาะสม

(๑) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

(๒) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

(๓) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง(Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ดูแล

(๔) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น(Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร อย่างไรก็ตามการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง 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

ในการระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

๑) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
๒) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
๓) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

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

๕) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเมื่อสามารถระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้นจัดอยู่ในความเสี่ยงเรื่องใด และเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกระบวนการใด ทั้งนี้สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อมๆ กัน เมื่อรวบรวมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้วก็ต้องนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงต่อไป

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการหลักจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากความเสี่ยง ซึ่งการประเมินความเสี่ยงควรจัดให้มีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง ๔ คือ ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง อาจจำแนกเป็นระดับ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

ผลกระทบ (Impact) คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง อาจจำแนกเป็นระดับ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก

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

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ สามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง

(Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสียหายต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายหลายประการ

การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
๒. การจัดลำดับความเสี่ยง
๓. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

๔.๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

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	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสเกิด ค่อนข้างนานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบายเชิงปริมาณ
๕	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างหนัก/การบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
๔	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสำหรับถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างปานกลาง/บาดเจ็บสำหรับถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างพอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

๔.๒. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้วขั้นตอนต่อมา คือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยการคำนวณระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ

$$\text{ระดับความรุนแรง} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์} \times \text{ผลกระทบ}$$

แล้วนำค่าที่มีระดับความรุนแรงสูงที่สุดเรียงตามลำดับ ระดับความรุนแรงสูงสุดคือระดับความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้องนำมาบริหารความเสี่ยง

แผนภูมิแสดงความเสี่ยง (Risk Map)

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิดความเสี่ยง(Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ/ ความรุนแรง (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
ปาน	๖-๙		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
น้อย	๑-๕		ระดับที่ยอมรับได้ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

๔.๓. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

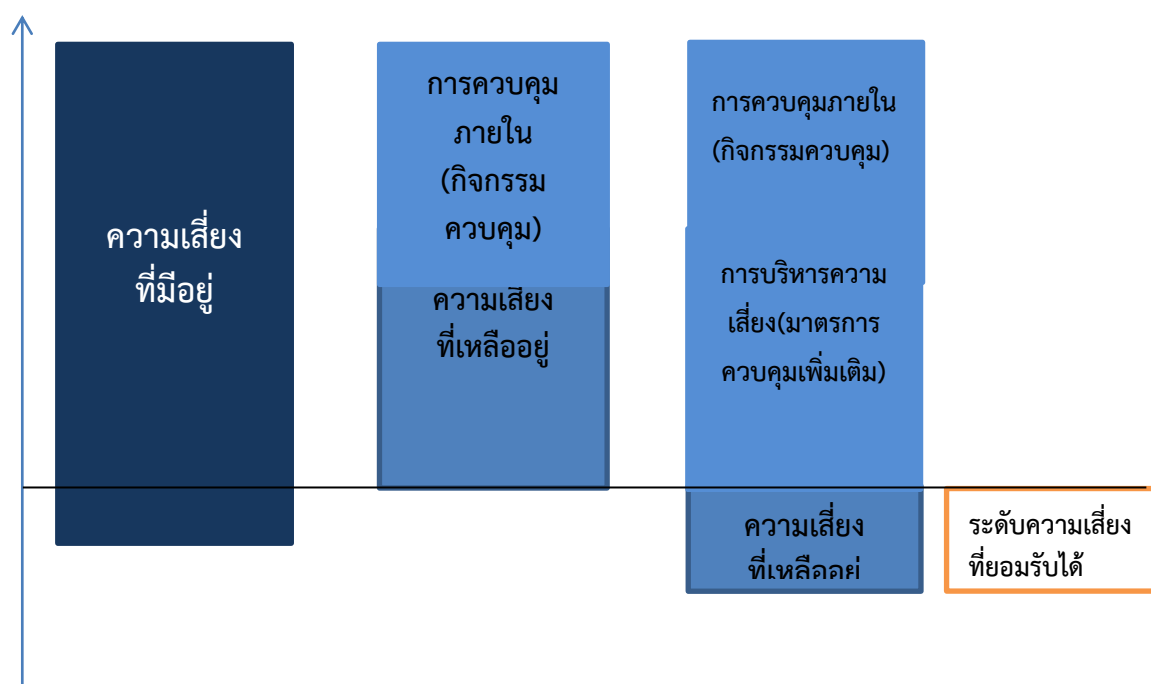
เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกวาระดับก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

*ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใดๆ (Inherent Risk) – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้นทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้วหากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้นๆ ต่อไป

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุมและความเสี่ยงคงเหลือ



๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

(๑) การหลีกเลี่ยง(Avoidance) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

(๒) การยอมรับ(Acceptance) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

(๓) การลด (Reduction)/การควบคุม(Control)หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกันกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์

(๔) การโอน (Transfer) หรือ กระจาย (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

ตัวอย่าง วิธีการจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินงาน
๑.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นการหลีกเลี่ยงหรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ (Unacceptable Risk) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ
๒.การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	เป็นแผนดำเนินการจัดสรรทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ ภายหลังจากจัดการความเสี่ยงตามวิธีข้างต้นแล้ว หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนที่ใช้ในการจัดการไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่แต่ละฝ่าย/ส่วนงาน/องค์กรไม่สามารถยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าว
๓.การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control)	เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เช่น - จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติ - กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุม และการตรวจสอบ - การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ - จัดให้มีแผนกำหนดการบำรุงรักษา - กำหนดมาตรฐานการจัดการโครงการ/กิจกรรม/มาตรการต่างๆ - จัดให้มีการพัฒนาและวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดให้มีการฝึกอบรม - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน - เป็นการจัดเพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น - จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan - จัดทำแผนจัดการวิกฤต Crisis Management - การกระจายการจุดตัว (Diversification)
๔.การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)	เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่น ได้แก่ การทำสัญญา การทำประกัน การสร้างพันธมิตรเครือข่ายด้านธุรกิจทางการเกษตร เป็นต้น

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

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

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

(๒) การควบคุมเพื่อให้อุบัติการณ์ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

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

(๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ

(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(๒) ความเชื่อถือได้ของรายงาน เนื่องจากรายงานเป็นเครื่องสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

(๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมการควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะไม่สามารถทำให้การบริการความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็งนั้นจะต้องอาศัยพนักงานที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

(๑) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งานโดยแบ่งออกเป็นลำดับชั้นตอนความรับผิดชอบและประเภทของงาน

(๒) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาหรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร

(๓) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ เป็นต้น

(๕) มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานการใช้งานไม่ยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากระบบสารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสารแบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่สร้างความเข้าใจ เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring)

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

(๑) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่

(๓) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลของเทศบาลตำบลท่าไม้ ออกเป็น ๒ รูปแบบ ประกอบด้วย

(๑) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด คือทุกสิ้นปี

งบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์ม และรายงานตามแบบที่กำหนด

(๒) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการ เป็นการติดตามผลระหว่างการ ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่งานประจำวัน

๒.๔ การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เนื่องจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่างๆแล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่อง ธรรมาภิบาล ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจ มีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและ ความโปร่งใสด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและภาวะรับผิดชอบด้านกฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อ เรื่องนิติธรรมและความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ ประกอบด้วย

(๑) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ แผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดย การปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่ เป็นมาตรฐาน รวมถึงการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(๒) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีมีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้ง ด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตาม ภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

(๓) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก กลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่ เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

(๔) **หลักความโปร่งใส (Transparency)**: กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนิน กิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

(๕) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่ กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงการตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของประชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

(๖) **หลักภาวะรับผิดชอบ (Accountability)** : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และงาน ผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

(๘) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการบริหารส่วนท้องถิ่น และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการแลเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดีบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

(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

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) โดยนำหลักการปฏิบัติงาน หรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้

๒.๖ ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุมและดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

๑) การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมากำหนดวัตถุประสงค์จนถึงการดำเนินงานทุกขั้นตอน

๒) การควบคุมภายใน คือกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

๓) การตรวจสอบภายใน คืองานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่างๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

บทที่ ๓

แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลท่าไม้

สำหรับการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ประกอบด้วยระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ และนำเสนอเป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลท่าไม้ ในมิติ ประสิทธิภาพและนำเสนอผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการภายในและภายนอกของเทศบาลตำบลท่าไม้ แผนบริหาร ความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ จึงประกอบด้วยวิธีการคัดเลือกโครงการที่มีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร กิจกรรมวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยยึดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO และหลักเกณฑ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ดังนี้

๓.๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายและปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ความซื่อสัตย์และคุณค่าแห่ง จริยธรรม ความสามารถของบุคคล การจัดโครงสร้างองค์กร การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มาตรฐานและวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย

๓.๒ คัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

จากนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/ กิจกรรม ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ให้หน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลท่าไม้ พิจารณาคัดเลือกโครงการ/ กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง ดังนี้

๑) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้เทศบาลตำบลท่าไม้ สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ เทศบาลตำบลท่าไม้

๒) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณประจำปี

๓) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่นำเสนอต่อผู้รับบริการภายนอก ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม

ข้อ (๑-๓) ให้ใช้เกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้คะแนนดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนพิจารณา		
	๑	๒	๓
๑.การบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ ประเด็นยุทธศาสตร์ของ เทศบาลตำบลท่าไม้ (ต้องอยู่คะแนนที่ ๓ เท่านั้น)	ไม่ใช่โครงการ/กิจกรรมหลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตาม เป้าประสงค์ของเทศบาล ตำบลท่าไม้	เป็นโครงการ/กิจกรรมหลัก ที่ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ของสำนัก/กอง แต่ไม่นำส่งเป้าประสงค์ของ เทศบาลตำบลท่าไม้ ในมิติ ประสิทธิภาพ	เป็นโครงการ/กิจกรรมหลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ของสำนัก/กอง และนำเสนอเป้าประสงค์ของ เทศบาลตำบลท่าไม้ ในมิติ ประสิทธิภาพ
๒.ได้รับงบประมาณประจำปี	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับ ๓ และต่ำกว่า	ได้งบประมาณสูงเป็นลำดับ ๒	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับ ๑
๓.ระดับการนำสิ่งผิดหรือ บริการในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม (ต้องอยู่คะแนนที่ ๓ เท่านั้น)	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนักงาน/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาลตำบลท่าไม้	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาลตำบลท่าไม้

วิธีการดำเนินการ

๑) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักที่ระบุแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแบบฟอร์ม ๑.๑ การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง ที่นำเสนอต่อเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลท่าไม้

๒) ในกรณีที่การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของ เทศบาลตำบลท่าไม้ ที่สำนัก/กอง รับผิดชอบมีหลายเป้าประสงค์ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาลำดับความสำคัญ โดยคัดเลือก โครงการ/กิจกรรมย่อย ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยนำโครงการ/กิจกรรมย่อยที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุดในแต่ละเป้าประสงค์ของ เทศบาลตำบลท่าไม้ ที่สำนัก/กอง รับผิดชอบมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (เช่น ถ้ามีส่วนรับผิดชอบเป้าประสงค์ของ เทศบาลตำบลท่าไม้ 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 และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์

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

๑) **วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรหรือเป้าประสงค์ตามแผนการปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๒) **วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ 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 ที่นำส่งเป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลท่าไม้ ตามที่ระบุในแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง หรือตามที่ระบุในแผนที่ปฏิบัติราชการประจำปีของเทศบาลตำบลท่าไม้

(๓) การระบุวัตถุประสงค์ระดับโครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาระบุวัตถุประสงค์ในระดับโครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว มาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่

(๔) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ระบุวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับลงในแบบฟอร์มที่ ๑.๒ การระบุความเสี่ยง

๓.๓.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาลตำบลท่าไม้ หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกันรักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๓.๓.๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง โดยสาเหตุของความเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

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

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

๓.๓.๒.๒ ประเภทของความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หลังเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์

ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๓.๓.๒.๓ ประเภทความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เนื่องจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ ด้านกฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ ประกอบด้วย

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

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency): การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

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

๔) หลักความโปร่งใส (Transparency): กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

๖) หลักการรับผิดชอบ (Accountability): การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

๘) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization): การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการบริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๙) หลักความเสมอภาค (Equity): การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยการไม่แบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพหรือสุขภาพ สถานะบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

๑๐) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

วิธีดำเนินการ

(๑) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงโดยใช้แบบฟอร์มที่ ๑.๒ ในการระบุปัจจัยเสี่ยง

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

(๓) พิจารณาระบุประเภทของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย โดยทำเครื่องหมาย () ในช่องประเภทความเสี่ยง แต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ ๓.๓.๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง

(๔) พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยทำเครื่องหมาย () ในช่องหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักการตอบสนอง หลักการระมัดชอบ หลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจ หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ ๓.๓.๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

๓.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และการดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการฯ จะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งมีทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ห้อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานของ เทศบาลตำบลท่าไม้ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบดังนี้

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 ปี ต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๔ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่นานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น

๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้
 ๒.๑) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

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

๒.๒) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

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

๒.๓) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียง (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
๔	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
๓	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและความสูญเสียไม่มาก
๒	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
๑	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

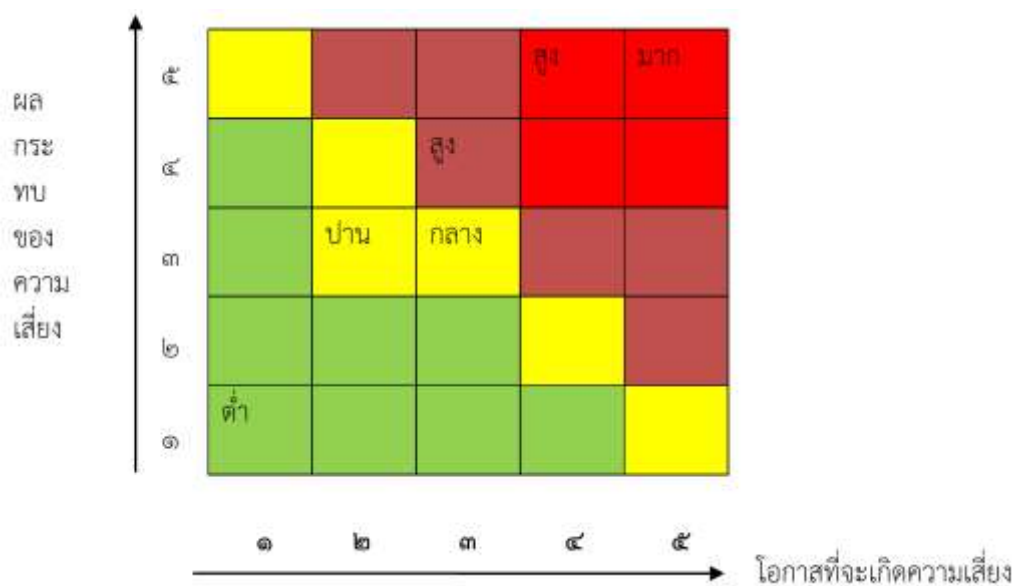
๒.๔) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (บุคคลากร)

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

๒.๕) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (กระบวนการ)

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

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



๓.๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๑) พิจารณาโอกาสและความถี่ในเหตุการณ์ต่างๆว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๔.๓ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

๓.๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อเทศบาลตำบลท่าไม้ เมื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการตอบสนองในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินผลความเสี่ยงจะต้องมีกำหนดแผนภูมิเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาส (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ × ความรุนแรงของเหตุการณ์ (Likelihood×Impact) 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 ยอมรับความเสี่ยงที่มีแผนควบคุมความเสี่ยง 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) ในกรณีที่คณะกรรมการฯ หน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุอยู่ในข้อ ๓.๔.๑ ที่คณะกรรมการฯ กำหนดยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะกรรมการฯ หน่วยงานพิจารณาที่กำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์การประเมินใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในเวลาจัดลำดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลตำบลท่าไม้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

๓.๕ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ซึ่งทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

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

๓.๕.๒ การลด (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓.๕.๓ การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

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

วิธีการดำเนินการ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์ม ๑.๓ การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๑) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้นๆ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงประเด็นต่างๆ

(๑.๑) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง

(๑.๒) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลท่าไม้ และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา

(๑.๓) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัด เทศบาลตำบลท่าไม้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

(๑.๔) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจทุกหน่วยงานในเทศบาลตำบลท่าไม้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

(๒) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอกและเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นรายการนี้ ดังนี้

(๒.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการควบคุมภายในส่วนราชการ)

(๒.๒) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

(๒.๓) เป็นปัจจัยที่สามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

(๓) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นรายการนี้ ดังนี้

(๓.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการของหน่วยงานโดยตรง และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีค่าในการดำเนินงาน ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่

(๓.๒) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลท่าไม้ และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา

(๓.๓) อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลท่าไม้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่

รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวเพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆต่อไป

(๓.๔) อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลท่าไม้ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขั้นใหม่ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการฯพิจารณา

(๔) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในและเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำมีแนวทางให้คณะทำงานพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๔.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

(๔.๒) เป็นปัจจัยที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้นให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

(๔.๓) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

๓.๖ การกำหนดกิจกรรมควบคุม

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานฯ กำหนดกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก(Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนในมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

วิธีการดำเนินการ

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

(๑.๑) กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน และประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

(๑.๒) กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงโดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรม ที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

(๑.๓) กรณีเลือกใช้แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใด และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ

(๑.๔) กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขในการดำเนินการ โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินงานหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

(๑.๕) กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบในมาตรการดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา

(๒) การพิจารณาความคุ้มค่าของมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการ โดยมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนดต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุถึงมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย ทั้งนี้ หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประมาณของหน่วยงาน และมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนด เป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการมีประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการแต่ประมาณของหน่วยงานไม่เพียงพอจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม ให้นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

๓.๗ การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน/กอง ลงในแบบฟอร์ม ๑.๕ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง โดยนำผลการระบุปัจจัยและการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงจากแบบฟอร์ม ๑.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มาใส่และระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ ๑ ให้ฝ่ายเลขานุการฯ ภายในเวลาที่กำหนดเพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการฯ ของ เทศบาลตำบลท่าไม้ เพื่อพิจารณาต่อไป

.....

บทที่ ๔

การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆลงได้ ปัจจัยสำคัญคือผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยก่อนที่จะทำให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางและประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทุกภาคส่วนรับรู้และเข้าใจ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการทำงานต่างๆได้เป็นอย่างดี และเกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฯจึงกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแนวทาง/ช่องทางต่างๆ ดังนี้

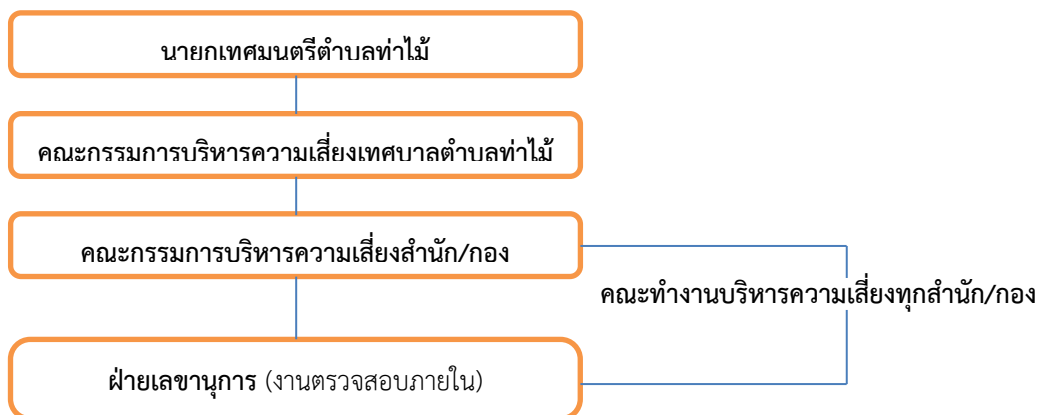
ลำดับที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาล ตำบลท่าไม้	ภายใน ๑๕ วันหลังจาก แผนฯได้รับความเห็นชอบ	หน่วยตรวจสอบภายใน
๒	นำ Fiie แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน ๑๕ วันหลังจาก แผนฯได้รับความเห็นชอบ	กองวิชาการและแผนงาน
๓	การประชุมภายใน สำนัก/กองงาน เพื่อ ผลักดันให้การบริการความเสี่ยงภายใน สำนัก/กองงาน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	ภายใน ๓ เดือนหลังจาก แผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ทุกหน่วยงาน
๔	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)		

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการฯพิจารณาเลือก แนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาล ตำบลท่าไม้

บทที่ ๕

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้

๕.๑. โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลท่าไม้



๕.๒ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลท่าไม้ มีนโยบายกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. นายกเทศมนตรี/คณะผู้บริหาร	๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง
๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้หน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน ๓. ควบคุม ติดตาม การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ๔. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายงานต่อนายกเทศมนตรี
๓. หน่วยตรวจสอบภายใน	๑. ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลท่าไม้ ๒. สอบทานและประเมินประสิทธิภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานได้นายกเทศมนตรีทราบ ๓. ติดตามการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
๔. ปลัดเทศบาล/รองปลัดเทศบาล	๑. สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของนายกเทศมนตรี ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง	๑. ประเมินขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กองตามนโยบายและคู่มือของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ
๖. พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้าง	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรม ๒. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนความเสี่ยงระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ ๓. ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ๔. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงเสนอหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกองเพื่อรวบรวมประเมินในระดับหน่วยงานย่อยต่อไป ๕. นำข้อเสนอแนะจากหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกองคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบภายในมาวิเคราะห์ ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้อนาคตส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ ประสบผลสำเร็จทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าว อาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงาน ภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

บทที่ ๖

การติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง

๖.๑ การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ประสานงานภายใน สำนัก/กอง เพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและจะต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามคว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้คณะกรรมการฯ ทราบตามแบบรายงานต่างๆ โดยการติดตามผลใน ๒ ลักษณะ คือ

๖.๑.๑ การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) โดยหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรฐานที่ ๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น จึงกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงรายงาน

ตามแบบฟอร์มที่ ๒.๑ พร้อมเอกสาร/หลักฐาน และรอบระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

ครั้งที่ ๑ ข้อมูลรอบ ๑๒ เดือน รายงานภายในวันที่ ๓๐ กันยายนของปี

๖.๑.๒ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินการต่างๆตามปกติของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้นระหว่างการดำเนินการให้รายงานตามแบบรายงานกรณีเกิดความเสี่ยงที่พบใหม่โดยจัดทำรายงานตาม **แบบรายงานที่ ๒.๒** ทันทีเมื่อพบความเสี่ยงต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการฯ ทราบ เพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

๖.๒ การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรฐานที่ ๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยการสรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯ จึงได้พิจารณากำหนดแนวทางการประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยงใน ๓ ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

๖.๒.๑ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

๖.๒.๒ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีกระบวนการและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

๖.๒.๓ ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

๖.๒.๓.๑ พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ ๕๐)

๖.๒.๓.๒ พิจารณาจากผลดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ ๑๐๐)

๖.๓. การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

๖.๓.๑ การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี

ให้ฝ่ายเลขานุการฯ จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนการบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และจัดทำสรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการในปีนั้นๆ ปัญหาอุปสรรคที่พบพร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ทันตามกำหนดเวลา (กำหนดให้นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายใน ๙๐ วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ)

.....