

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง



เทศบาลตำบลพะเยา
อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์

ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ

สำนักปลัดเทศบาล

คำนำ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำนักงานเทศบาลตำบลพะเยาจัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญและนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลงจนอยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

เทศบาลตำบลพะเยา เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจึงได้จัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการ กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ที่เหมาะสมรวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ และการบริหารของเทศบาลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ท้ายที่สุดนี้คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และเสริมสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาล รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรฐานลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
สำนักปลัดเทศบาล
เทศบาลตำบลพะเยา

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๓
หลักการและเหตุผล	๓
ความหมายและคำจำกัดความ	๔
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๕
เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๖
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง	๙
บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๑
การแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	๑๑
การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๓
แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๑
ภาคผนวก	๒๒
ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๓
แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ	๒๔
แบบฟอร์มที่ ๒ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ	๒๖
แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๗
แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์	๒๘
แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์	๓๐
แบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	๓๒
แบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง	๓๓
แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	๓๔
ภาคผนวก ๒ แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างราคาต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกระบวนการดำเนินงานด้วย ความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เทศบาลเทศมณฑล จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงิน การคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและ การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด”และหนังสือกระทรวงการคลังที่ ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ข อ ง The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้จำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือการบริหารปัจจัยและ ควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดย คณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาล ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตาม แนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Uncertainty) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายโดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัด ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด **ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิด

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับคือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยง ปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและ กระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงาน ทัวทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นประเมินผลกระทบ ต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทัวทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยรวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุ ของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้้องค์กรเกิดความเสียหายโดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและ ขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุม ได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือ ความเสี่ยงหรือลด ผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Rise Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผล ระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการตรวจทานดูว่าแผนมีการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการ ต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตาม จริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควร กำหนดให้มีการประเมิน ความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมา อีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่ องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่ นอกเหนือความรับผิดชอบองค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยง ด้านกฎหมาย และความ เสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาล ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา

๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลและเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของ เทศบาลตำบลทะเลเม่นชัย

๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดี และเป็นไปอย่างมีระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อ องค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความ เข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนา รมณ์ การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ

และการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อ องค์กรมีฉะนั้นแล้ว การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการ จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหาร ความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้นจะต้องนำ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผล ที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสาร จะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงาน ทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหาร สามารถประเมินความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการ ลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการ ให้กับกระบวนการ ทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความ แตกต่างระหว่าง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง

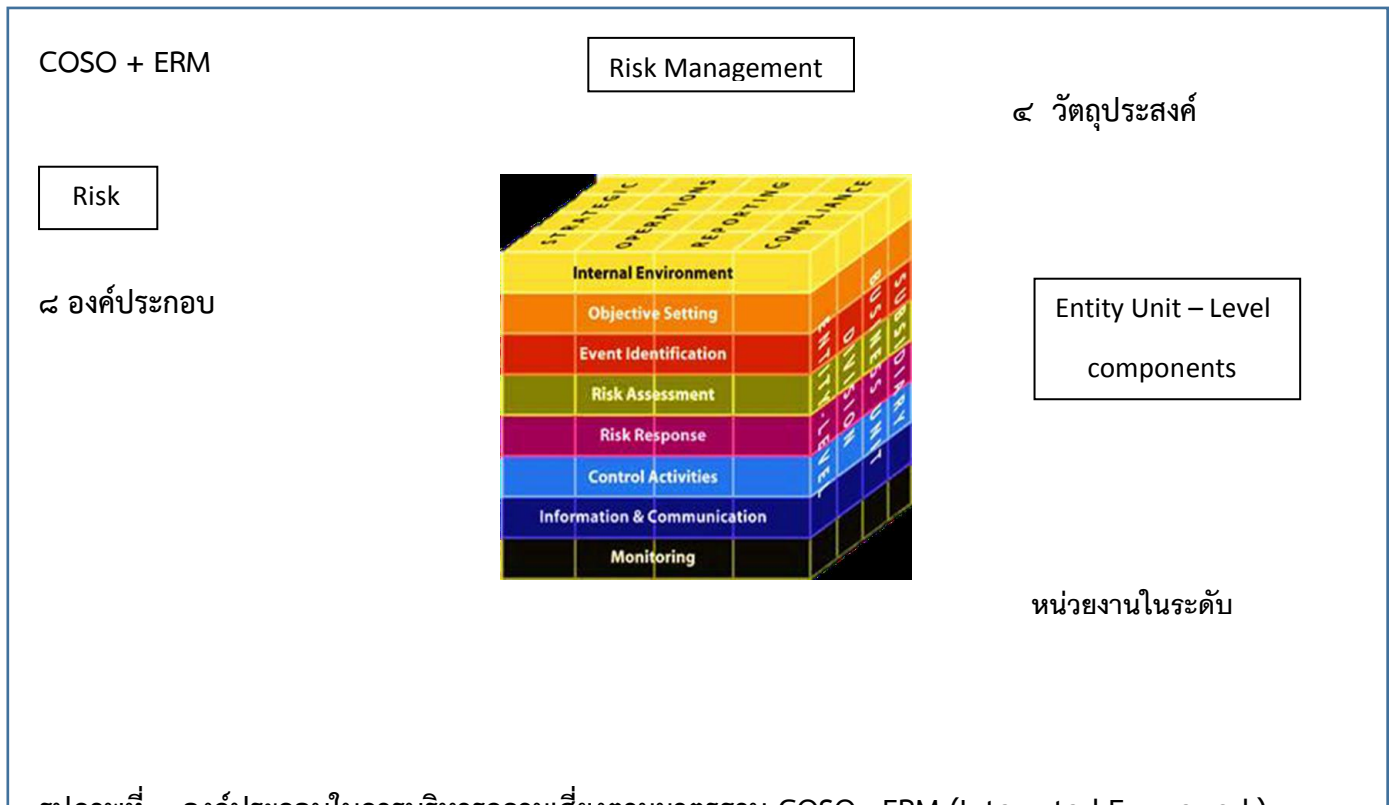
ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

- การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้
- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงความชัดเจนและสม่ำเสมอของ การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒

หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



รูปภาพที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Integrated Framework)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหารเป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้ง จากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการ เกิดขึ้นของ ความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนด มาตรการที่จะรองรับและ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงการถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงเป็นต้น

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่า จะมี การดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การ บันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการ บริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ ๓

แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

๑. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นประธานคณะกรรมการ
 ๒. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นรองประธานคณะกรรมการ
 ๓. หัวหน้างาน เป็นคณะกรรมการ
 ๔. หัวหน้างานที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ/เลขานุการ
 ๕. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ
- มีหน้าที่**

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลทบทวนชี้กำหนด
๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

๒. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการ		
		๑	๒	๓
ก	เป้าหมาย(ผลผลิตของโครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เทศบาลโดยตรง	-	อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เทศบาลโดยตรง
ข	จำนวนงบประมาณ	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๒๙๙,๙๙๙ หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า ๓๐๐,๐๐๐ แต่ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทหรือกำหนดเอง
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายในสำนักกอง	เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาลระหว่างสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายนอกเทศบาลประชาชนทั่วไป

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองพิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตาม แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการพร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑

๒. ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถ นำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

๓.๑ ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๓.๒ โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานใน แต่ละระดับและ สามารถวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้มีผลกระทบ ต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์กำหนด การระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน นั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหา มาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น สังคม ภาวะ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น

๒. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

๒.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคน ในองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือก โครงการ นำมาจัดทำตาม แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของโครงการ แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ในข้อ ๒.๒ ประเภทความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมิน โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์ของเทศบาลขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ ในเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ ทั้งนี้ในเชิงปริมาณเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่าง พอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวน เงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๕ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง/ปี

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดเกิดความเสี่ยงนานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงเลย

๒. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๑ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๒.๒ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการภาวะชะงักของกระบวนการทำงาน

๒.๓ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการเงิน

๒.๓.๑ กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป
๔	สูง	มากกว่า ๕๐,๐๐๑ แต่ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๑๐,๐๐๑ แต่ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๕,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท

๒.๓.๒ กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุด
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๔ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายว่าอยู่ระดับใด

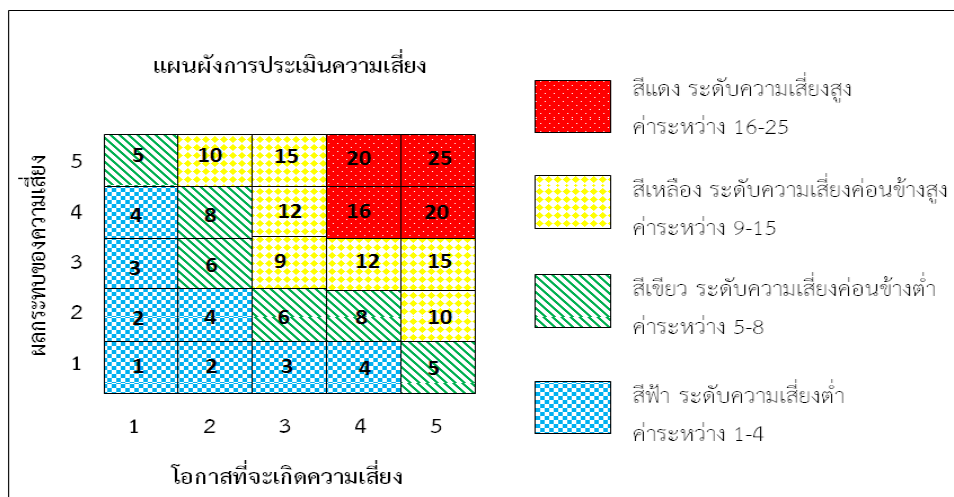
๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณา จากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ

ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑-๔	ต่ำ	หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง	ฟ้า
๕-๘	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง(มีมาตรการติดตาม)	เขียว
๙-๑๕	สูง	ควบคุมความเสี่ยง(มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	เหลือง
๑๐-๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) การวัดระดับความเสี่ยง



ของ

กำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป***

นโยบาย

เทศบาล

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง จากปัจจัย ผลการวิเคราะห์ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

๓. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมิน มาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๓.๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดยังไม่สามารถนำไปเป็น เกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและ ไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ให้คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้ สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการ ตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถ ปรับเปลี่ยนให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. **หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง** คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำซึ่ง หน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. **ยอมรับความเสี่ยง** (มีมาตรการติดตาม) คือความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ใน ระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหา มาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. **ควบคุมความเสี่ยง** (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบ อยู่ใน ระดับสูง และจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ใน ระดับ ที่ยอมรับได้

๔. **การถ่ายโอนความเสี่ยง** คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจน หน่วยงานไม่ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงใน แบบฟอร์ม ที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย เสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและ สูงมาก ให้ลดลงอยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริงรวมทั้งพิจารณาถึงคุณค่าในด้านการใช้จ่าย และ ต้นทุนที่ต้องใช้ในการ ดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายแผนงานและงบประมาณเพื่อทำการประมวลข้อมูล และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลตะเมนชัย เพื่อพิจารณาต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองนำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมากระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ใน แบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ ๑ ถึง แบบฟอร์มที่ ๒.๕ ส่งให้ฝ่ายแผนงานและงบประมาณภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องรายงาน ผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผลรวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองนำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการรายงานผลใน แบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักปลัดเทศบาล เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลตะเมนชัย

๑. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ทบทวนการดำเนินงานของเทศบาลตำบลตะเมนชัย (Establishing the Context)

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก



๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

ด้านกลยุทธ์

ด้านการดำเนินงาน

ด้านการเงิน

ด้านกฎหมาย



๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)

โอกาสในการเกิด

ความรุนแรง
ของผลกระทบ

วิเคราะห์ความ
เสี่ยง

จัดลำดับ
ความเสี่ยง



๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง Risk Evaluation)

ต่ำ

ปานกลาง

สูง

สูงมาก

กำจัด

ยอมรับ

ควบคุม

ถ่ายโอน



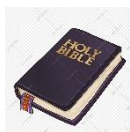
๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)



๖. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง



๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง



๘. การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan Manual)

แผนบริหารจัดการ

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง