แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีบประมาณ พ.ศ.2569









องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ
อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม

โทร 0-4251-1166
www.Nadue.go.th

คำนำ

ในการบริหารงานของทุกองค์กร ย่อมอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดเดามาก่อน และอาจทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อลดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์นี้ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ แนวทางการจัดการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) โดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการพลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ป้องกันรักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร	ก
<u>บทที่ ๑ บทนำ</u>	๑
หลักการและเหตุผล	๑
ข้อระเบียบ หนังสือสั่งการ	๒
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๓
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
วัตถุประสงค์	๖
ประโยชน์	๗
<u>บทที่ ๒ แนวคิด กรอบกระบวนการบริหารจัดการวามเสี่ยง</u>	๙
การบริหารจัดการความเสี่ยง	๙
นิยามการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๐
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐาน COSO	๑๑
<u>บทที่ ๓ การบริหารจัดการความเสี่ยง อบต.นาเดื่อ</u>	๒๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐาน COSO	๒๔
การวิเคราะห์องค์กร	๒๖
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๐
การระบุความเสี่ยง หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	๓๑
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๓๒
การตอบสนองความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	๓๖
กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๓๗
สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	๓๘
การติดตามประเมินผล (Monitoring)	๓๙
<u>บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง</u>	๔๐
แผนบริหารความเสี่ยง อบต.นาเดื่อ	๔๐
-แบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ	๔๑-๔๘
-แบบ บส. ๒ กรวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และกาตอบสนองความเสี่ยง	๔๙-๕๓
- แบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๕๔-๕๖
ภาคผนวก	
-คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	
-คำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง	

บทที่ ๑
บทนำ

๑.หลักเกณฑ์และเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆองค์กร ล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านี้อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นจัดลำดับของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๖๒ มีวัตถุประสงค์หลักในส่วนราชการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขและผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ส่วนราชการดำเนินการ การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นวิธีการคาดการณ์ เหตุการณ์ และปัจจัยที่อาจเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถ บรรลุเป้าหมาย หรือส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐ มีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการจัดการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาผนวกไว้ในประเด็นการประเมินตามเกณฑ์ PMQA ในหมวดต่างๆที่เกี่ยวข้องสำหรับหมวด ๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการ

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

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

๒. ข้อระเบียบ/หนังสือสั่งการ

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙

- หนังสือที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับผลประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในเนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารรจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic plan) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสมารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๔.กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์ร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๔.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดภารความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยวเนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในกระบวนการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงพอกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๔.๒ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแลหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมี

หน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือ คณะที่ปรึกษา)ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

๔.๓ การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหาจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔.๔ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องของหารบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (RISK Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้การบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๕ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้วผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๔.๖ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกเป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KP)

๔.๗ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในกาดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลและบุคคที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กรสาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

๔.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ "ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด" และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง (COSO (COSO ERM Integrated Framework) ประกอบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

๒. เพื่อให้การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

๓. เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการที่สำคัญ/เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาท้องถิ่น ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และกระบวนการที่สำคัญเป็นการป้องกันความเสี่ยงลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

๔. เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรและหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๕. สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้สารมารถจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๖. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยงถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญที่สุดการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน

๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ของหน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง และเป็นฐานข้อมูลของความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งฐานข้อมูลนี้จะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายภารกิจหลักของหน่วยงานระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตของความเสี่ยงและการให้บริการ และช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆที่สำคัญได้ทั้งหมด หารบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงปลายทาง ภารกิจ และยุทธศาสตร์บริหารงานขององค์กรและตระหนักถึงความสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุม ทั้งในด้านของความเสี่ยงและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ การติดตาม ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

๗. ช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงกิจกรรมต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๒

แนวคิดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบายแนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) โดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังกำหนด

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานแผนงาน/โครงการ ที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO เพื่อเตรียมการรองรับเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการ

ดังนั้น เพื่อให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้เป็นไปตาม ข้อ ๔ ของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรให้ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ เพื่อดำเนินการตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามข้อ ๕ ของหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาทบทวนแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ป้องกันรักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรโดยมุ้งเน้นให้ทุก

กระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรระยะสั้นและระยะยาว

ทั้งนี้ ในปัจจุบันกรบริหารจัดการความเสี่ยงจำเป็นจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลักคือ

๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
๒. หลักประสิทธิภาพ (Effectiveness)
๓. หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money)
๔. หลักความเสมอภาค (Equity)
๕. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
๖. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability)
๗. หลักการเปิดเผย (Transparency)
๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๑๐. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลกระทบให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ ในการดำเนินการต่างๆเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

นิยามการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายความว่า เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและอาจส่งผลกระทบในด้านลบที่ไม่ต้องการ และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง (สำนักงาน ก.พ.ร.,มปท.)

การเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจนั้น อาจเป็นตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ (สำนักงาน ก.พ.ร.,มปท.)

ปัจจัยสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้มาตรการระบุวิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการิเคราะห์ประเมินความสี่ยง

การระเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact)

☐ โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

☐ ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

☐ ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและส่งผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแบ่งได้หลายระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เป็นต้น

ประเภทของความสี่ยง หมายถึง การแบ่งกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่างๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม โดยแยกประเภทความเสี่ยง ดังนี้

๑. <u>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)</u> หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในลสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๒. <u>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O)</u> หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยี สารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงิน ได้อย่างถูกต้อง

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk :C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลากำหนด และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

- การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไข หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal control)

- การกระจายความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกัน การใช้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น

- การหลีกเลี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป เช่น หยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดงานหรือกิจกรรรมลง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือกระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน การปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องอื่นๆ เช่น ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐาน COSO

การบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ องค์ประกอบ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO



ภาพการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

๑.การวิเคราะห์องค์กร/สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศระเบียบ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง สำหรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วย

ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้สำเร็จประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร โดยเพิ่มคณะกรรมการดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถพบและมีโอกาสเผชิญกับความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ มาจากหลายปัจจัย ประกอบด้วย

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ได้แก่ บุคลากรไม่มีประสบการณ์ การทุจริตของบุคลากรและผู้บริหารการปฏิบัติผิดกฎหมายข้อบังคับ

ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจภายในองค์กร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สะดวกรวดเร็ว แต่อาจสร้างปัญหาในการทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้รับมอบอำนาจ การมอบอำนาจ หรือการมองวงเงินไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรื่องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่ออำนาจที่ได้รับ

ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปลดระวางระหว่างเครื่องมือและโปรแกรมเก่า การจัดการฐานข้อมูล

ความเสี่ยงทางด้านการเงิน การบริหารจัดการทางการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินการภายในองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินขององค์กร ผู้บริหารจะให้ความสนใจต่อความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การบริหารสภาพคล่อง การวางแผนงบประมาณ รายงานทางการเงิน รายงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นเพียงตัวอย่างของความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและมีผลกระทบก่อให้เกิดความเสียหาต่อองค์กร แต่ไม่ว่าความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นนั้นจะมาจากสาเหตุใดตามปัจจัยที่เป็นผลกระทบสำคัญของความเสี่ยงภายในองค์กร มาจากสาเหตุหลัก ๒ ประการ คือ คน และระบบ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถคัดบุคลากรที่มีความสามามารถตรงตามสายงาน ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบรวมถึงการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือวิเคราะห์องค์กร เช่น

- SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- PESYLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

๒.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่หน่วยงานรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการ

ความเสี่ยงอาจระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเห็นในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพองค์กรในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแถลงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่กระบวนการและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

๓.การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เป็นเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น มีการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบและชัดเจน

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการ กิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายในการควบคุมหรือรับผิดชอบของหน่วยงาน และพิจารณาดูว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยหน่วยงานควรระบุข้อมูลความเสี่ยง ดังนี้

- เหตุการณ์ความเสี่ยง
- สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- ผลกระทบทั้งด้านลบและด้านบวก

๔.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และ

นำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อกำหนดมาตรการตอบโต้ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

- การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะมีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข แต่ระบุออกมาเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหายและระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

- การประเมินความเสียหายเชิงปริมาณ (Qualitative Approach) จะระบุค่าความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะออกมาในรูปแบบของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) คือระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ และระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน

ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดได้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนการให้หรือรับสินบน
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย (๐-๒๐%)	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยมาก (มากกว่า ๒๐-๔๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง (มากกว่า ๔๐-๖๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบางครั้ง
๔	สูง	๑-๖ เดือนแต่ครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ปี	มีโอกาสในการเกิดขึ้นมาก (มากกว่า ๖๐-๘๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก (มากกว่า ๘๐-๑๐๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นประจำ

เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบ			
		ทรัพย์สิน	องค์กร	ค่าเป้าหมาย	ด้านผล ประโยชน์ทับซ้อน การใช้หรือรับทรัพย์สิน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	ไม่ส่งผลเลย หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล	เป้าหมายความสำเร็จต่ำกว่า ๓๐ %	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆครั้ง
๒	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ส่งผลกระทบในระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%-๔๙.๙๙%	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบในระดับหน่วยงาน	ส่งผลกระทบระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%-๖๙.๙๙%	สร้างบรรยายกาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
๔	สูง	ส่งผลกระทบระดับกรม	ส่งผลกระทบระดับกรม	เป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%-๘๕%	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม	เป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและการใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้วทำให้การคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับความ

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) พิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถกำหนดได้หลายระดับและตามช่วงคะแนนที่กำหนด ตามตัวอย่างกำหนดที่ ๕ ระดับ ดังนี้

ลำดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (ZONE)	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๒๐-๒๕ คะแนน	แดง	ยอมรับความเสี่ยง(มีแผนควบคุมความเสี่ยง) ถ่ายโอนความเสี่ยง
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๑๐-๑๖ คะแนน	ส้ม	ควบคุมระดับความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔-๙ คะแนน	เหลือง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตามเฝ้าระวังต่อเนื่อง)
๔	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : l)	๒-๓ คะแนน	เขียว	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตราการติดตามเป็นระยะๆ)
๕	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก (Least Risk : L)	๑ คะแนน	ฟ้า	ยอมรับความเสี่ยง

ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

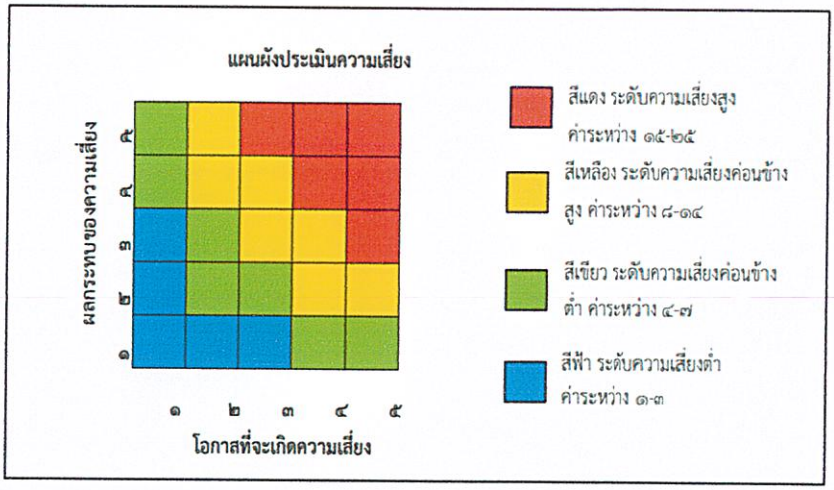
๔.๑ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง (เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆและประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลามีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๔.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

๔.๓ การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงและนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ความรุนแรง/ ความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า ได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (Zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก		มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับน้อย		มาตรการในการการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง		ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว

ระดับสูง		ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยการมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงให้มีความสำคัญในระดับสูง
ระดับสูงมาก		ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

๕.การจัดการความเสี่ยง/การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นในการตัดสินใจที่จะจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงหลักจากผู้ประเมินได้ผลการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยหน่วยงานสามารถพิจารณาเลือก

วิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่

๑) การปฏิเสธความเสี่ยง/การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกันปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับกำหนดแผนสำรองในและเหตุฉุกเฉิน เช่น การลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินโดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระทบยอดเป็นต้น

๓) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน

๔) การโอนความเสี่ยง อาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ

๕) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับโดยไม่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมากกว่าประโยชน์ที่รับ การไม้ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความน่าจะเกิดน้อยหรือว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง

๖) ใช้มาตรการเฝ้าระวัง โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องเก็บรวบรวม การวิเคราะห์การแจ้งเตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

๗) การทำแผนฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

๘) การส่งเสริมและผลักดันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

๖.กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ผู้บิหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตประสงค์ขององค์กร สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กรอาจจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหาร การดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ กิจกรรมการควบคุมแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control)
- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)
- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)
- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกจกรรมการควบคุมมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่ามีวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ

๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

๒) ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญที่แสดงให้เห็นสถานะขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนถึงความเข้มแข็งขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการวางแผนนโยบาย การดำเนินงาน และการควบคุมติดตามผลที่ดี

๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงมีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

๗.สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสารแบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่สร้างความเข้าใจเพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๘.การติดตามประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๒) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเหตุการณ์

ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการติดตามและทบทวน ตามการติดตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข โดยจะติดตามเป็นรอบ ๖ และ ๑๒ เดือน ตามที่องค์กรเห็นตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการคบริการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒) เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าเสร็จตามกำหนดหรือไว้ การจัดการความเสี่ยงดีมีประสิทธิภาพให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารตามกรอบระยะเวลที่กำหนดด้วย

๓) เป็นการทบทวนและรายงานผลการติดตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมหรือการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในงวดถัดไป

ทั้งนี้ การพิจารณาแผนงาน โครงการ ภารกิจ กิจกรรม ก่อนการดำเนินการอาจพิจารณาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามภารกิจที่มีความสำคัญ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อพิจารณาคัดเลือก

แผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากความสำคัญของแผนงาน/โครงการ เช่น โครงการเชิงยุทธศาสตร์, โครงการ Flagship, โครงการตามนโยบายที่สำคัญ, โครงการที่มีงบประมาณสูง เป็นต้น โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญ เช่น ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบาย (แผนงาน/โครงการสำคัญ) ตามยุทธศาสตร์องค์กร จำนวนเงินงบประมาณ เป็นต้น เพื่อคัดกรองเฉพาะเรื่องที่สำคัญในขั้นต้นก่อน แต่ทั้งนี้หากดำเนินการเช่นนี้ แผนงาน โครงการ ภารกิจ กิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจะต้องดำเนินการให้อยู่ในระบบประเมินผลการควบคุมภายในด้วย เพื่อให้ครอบคลุมในการพิจารณาถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

บทที่ ๓
การบริหารจัดการความเสี่ยง

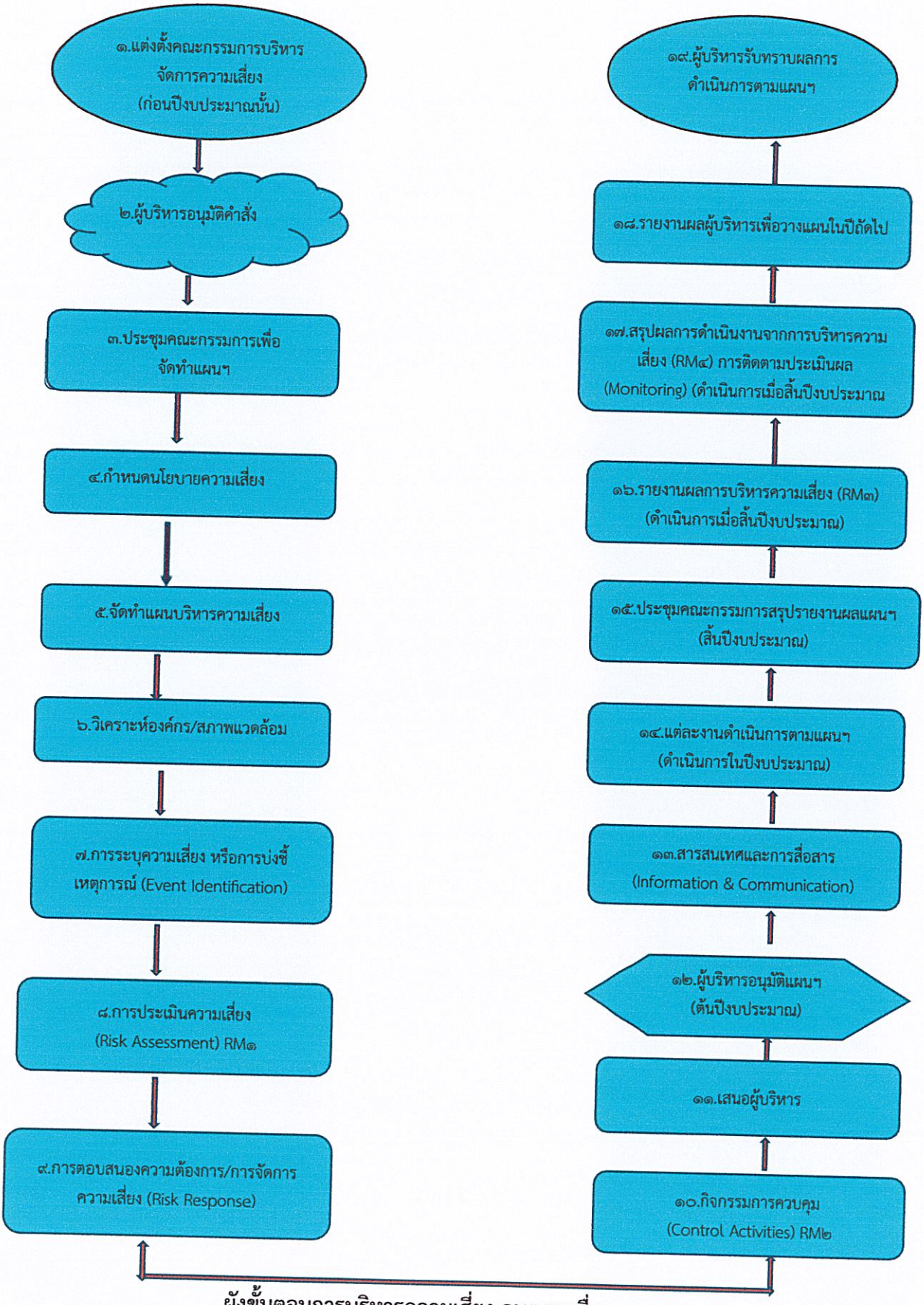
ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญ "การบริหารจัดการความเสี่ยง" ซึ่งเป็นเครื่องสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีลผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกหนด และหนังสือกระทรวงการคลังกำหนด ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) โดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐาน COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

โดยองค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้



ผังขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง อบต.นาเดื่อ

การวิเคราะห์องค์กร/สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ได้ใช้การวิเคราะห์ SWOR Analysis ปัจจัยและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนา อย่างน้อยต้องประกอบด้วยการวิเคราะห์ศักยภาพด้านเศษฐกิจ ด้านสังคม ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภารกิจ อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำให้เขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

๑) จัดให้มีการบำรุงและรักษาทั้งทางบกและทางน้ำ

๑.๑ รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย การดูแลการจราจร และส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

๒) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และสาธารณะรวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

๓) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

๔) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

๕) จัดการ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และการฝึกอบรมให้แก่ประชาชน รวมทั้งการจัดการหรือสนับสนุนการดูแลและพัฒนาเด็กเล็กตามแนวทางที่เสนอแนะ จากกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา

๖) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ

๗) คุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๘) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

๙) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากร ให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา ๖๘ ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจกรรมในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๖๒ มาตรา ๑๖

การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS ของตำบลนาเดื่อ ซึ่งเป็นการประเมินประสิทธิภาพ “ปัจจุบันตำบนาเดื่อมีจุดที่จะต้องพัฒนา” เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการดำเนินงานต่อไปในอนาคตในการพัฒนาความเจริญได้ดังต่อไปนี้

๑. จุดแข็ง (Strong points) มีดังนี้

๑.๑ เป็นแหล่งปลูกยางพาราที่มีคุณภาพ

๑.๒ มีการรวมกลุ่มทำเกษตรการทำนาที่เข้มแข็ง (กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านอีอูด)

๑.๓ เป็นศูนย์กลางการค้าระหว่างชุมชน/หมู่บ้านมีเส้นทางการคมนาคมเชื่อมต่อกัน

๑.๔ มีผู้นำที่เข้มแข็งประชาชนรู้รักสามัคคี

๑.๕ ประชาชนมีความขยันขันแข็งในการทำงานรู้จักอดออม

๑.๖ ประชาชนมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงไม่มีโรคติดต่อ

๑.๗ ชุมชนปลอดยาเสพติด

๑.๘ มีความพร้อมทางเครื่องมือในการทำการเกษตร

๑.๙ ไม่มีอาชญากรรมหรืออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในรอบปี

๑.๑๐ มีกลุ่มกองทุนหมู่บ้านที่เข้มแข็งและมีสัจจะ

๑.๑๑ มีโค-กระบือทุกหมู่บ้านควรส่งเสริมเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

๒.จุดอ่อน (Weakness)

๒.๑ ขาดแคลนแหล่งน้ำระบบการขนส่งน้ำชลประทานในการทำการเกษตร

๒.๒ ต้นทุนการผลิตการเกษตรสูงแต่ราคาต่ำ

๒.๓ ราคาผลผลิตทางการเกษตรถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลางการประกันราคาไม่ได้ผล

๒.๔ มีภาระหนี้สินมากทั้งในระบบและนอกระบบเกินความสามารถในการใช้เงินคืน

๒.๕ ขาดความรู้ทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาอาชีพ

๒.๖ ไม่มีอาชีพอื่นเสริมหลังเก็บเกี่ยวข้าวการใช้พื้นที่ทำการเกษตรได้เพียงครั้งเดียวต่อปี

๒.๗ ขาดน้ำบริโภคที่สะอาดและเพียงพอ

๒.๘ การใช้สารเคมีมากในภาคการเกษตร

๒.๙ ดินเสื่อมคุณภาพขาดความอุดมสมบูรณ์

๒.๑๐ ไม่มีตลาดกลางและแหล่งแลกเปลี่ยนผลิตผลการเกษตร

๓.โอกาส (Opportunity) ดังนี้

๓.๑ นโยบายการแก้ไขปัญหาสังคมและความยากจนของรัฐบาล

๓.๒ นโยบายกระแสสังคมการผลิตข้าวปลอดสารพิษ

๓.๓ นโยบายต่อต้านยาเสพติด

๓.๔ นโยบายการสร้างเสริมสุขภาพมากกว่าการซ่อมสุขภาพ

๓.๕ นโยบายผลิตผลทางการเกษตร/ราคาผลผลิตทางการเกษตรต้องดีขึ้น

๓.๖ นโยบายการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

๔. อุปสรรค (Theat) ดังนี้

๔.๑ ต้นทุนทางการเกษตรสูงผลผลิตทางการเกษตรไม่มีความแน่นอน

๔.๒ การประกันราคาไม่ได้ผล พ่อค้าคนกลางได้ประโยชน์มากกว่าผู้ผลิต

๔.๓ การส่งเสริมจากภาครัฐขาดการช่วยเหลือชาวนาอย่างจริงจัง

๔.๔ ขาดความรู้เทคนิคเฉพาะทางในการประกอบอาชีพ

๔.๕ ไม่มีการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

๔.๖ งบประมาณในการพัฒนามีไม่เพียงพอ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

วิสัยทัศน์

"ชุมชนน่าอยู่ ฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม น้อมนำเศษฐกิจชุมชนพอเพียง"

ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบ้านเมืองน่าอยู่
๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรและอุตสาหกรรม
๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของประชาชน

กลยุทธ์

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ มีกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อไปให้ถึง วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่วางไว้โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินการจำนวน ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑.ยุทธศาสตร์การพัฒนาบ้านเมืองน่าอยู่

เป้าประสงค์ : - การคมนาคมทางบกและสาธารณูปโภคมีความสะดวกและเพียงพอทุกหมู่บ้าน

-สร้างชุมชนเข้มแข็งปลอดสิ่งเสพติด และอบายมุข

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา/แผนงาน

๑. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
๒. การพัฒนาป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
๓. การพัฒนาการกำจัดขยะมูลฝอยและการอนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม
๔. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน

๒.ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป้าประสงค์ : ประชาชนมีสถานศึกษาระดับก่อนวัยเรียน รวมทั้งส่งเสริมการศึกษาทุกระดับ

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา/แผนงาน

๑. การพัฒนาสาธารณสุข
๒. การพัฒนาด้านการศึกษา กีฬาและนันทนาการ
๓. การพัฒนาการช่วยเหลือและสนับสนุนส่งเสริมเด็ก สตรี ผู้พิการทางสังคม
๔. การพัฒนาประสิทธิภาพผู้บริหาร สมาชิก อบต. พนักงานลูกจ้าง

๓.ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว

เป้าประสงค์ : - ประชาชนตระหนักถึงการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น

-ประชาชนมีแหล่งท่องเที่ยวและนันทนาการรวมทั้งสร้างรายได้

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา/แผนงาน

๑. การพัฒนาการส่งเสริม อนุรักษ์ศิลปะวัฒนธรรมประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น

๔.ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรและอุตสาหกรรม

เป้าประสงค์ : - สรรหาเทคโนโลยีทุกด้านเพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ รวมทั้งนำมาใช้การพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยขึ้น

-สร้างศักยภาพด้านการเงิน การคลังตลอดจนการบริหารจัดการ การสร้างฐานรายได้ให้มาก

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา/แผนงาน

๑. การพัฒนาและส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน
๒. การพัฒนาด้านการเกษตร

๕.ยุทธศาสตร์การพัฒนาการปฏิบัติงานและสนองความต้องการของประชาชน

เป้าประสงค์ : - ประชาชนได้รับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา/แผนงาน

๑. การพัฒนาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
๒. การพัฒนาการรักษาความสงบภายใน

แผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการออกเป็น ๖ ส่วนราชการ ได้แก่

๑) สำนักงานปลัด
๒) กองคลัง
๓) กองช่าง
๔) กองสวัสดิการสังคม
๕) กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
๖) หน่วยตรวจสอบภายใน

ทั้งนี้ ได้กำหนดกรอบอัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ทั้งสิ้น ๖๗ อัตรา ดังนี้

๑. พนักงานส่วนตำบล จำนวน ๒๔ คน
๒. ครูผู้ดูแลเด็ก/ครู จำนวน ๑๖ คน
๓. พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน ๑๐ คน
๔. พนักงานจ้างเหมาบริการ จำนวน ๑๓ คน
๕. พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๔ คน

๒.การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับความเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ มีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

๒.๑ โดยผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

๒.๑.๑ ด้านปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

๒.๑.๒ ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่ยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

๒.๑.๓ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการบริการประชาชน

๒.๑.๔ ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

๒.๒ กำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒.๓ ให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่ออย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลตัวอย่างรวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียอาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามประเมินผล การบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.การระบุความเสี่ยง หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้เกิดการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานกิจกรรมและกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำและงานตามนโยบายว่าตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงคาดคะเนผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละงานกิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใดโดยพิจารณาได้จากกระบวนการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญของข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคตและการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงาน จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวทางในการระบุความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ มีดังนี้

๑. ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีลผกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง โดยระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อให้สามารถกำหนดแผนการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. พิจารณาประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๖ ด้าน ดังนี้

๓.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๓.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

๓.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk :F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานการณ์ดำเนินการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงิน ได้อย่างถูกต้อง

๓.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance RISK : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวกับผลกระทบและสิ่งแวดล้อม

๓.๕ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓.๖ ความเสี่ยงความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

๔.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อกำหนดมาตรการตอบโต้ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด รุนแรงมากน้อยเพียงใด

๔.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ ในการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงคาดว่าจะได้รับและระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดได้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐-๓๙%	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมากในช่วงระยะเวลาของงาน
๒	น้อย	๓ปีต่อครั้ง	โอกาสเกิด ๒๐- ๓๙%	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยในช่วงระยะเวลาของงาน
๓	ปานกลาง	๒ ปีต่อครั้ง	โอกาสเกิด ๔๐-๖๙%	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นบางครั้งในช่วงระยะเวลาของงาน
๔	สูง	เกิดขึ้นทุกปี	โอกาสเกิด ๗๐-๙๐%	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๕	สูงมาก	เกิดขึ้นทุก ๖ เดือน หรือมากกว่า ๙๐%	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๐ %	มีโอกาสในการเกิดขึ้นประจำ

ตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ			
		ทรัพย์สิน	องค์กร	ค่าเป้าหมาย	ด้านผล ประโยชน์ทับซ้อน การให้ปรือรับสินบน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	ไม่ส่งผลเลย หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล	เป้าหมายความสำเร็จต่ำกว่า ๓๐ %	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆครั้ง
๒	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ส่งผลกระทบในระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๓๐% - ๔๙.๙๙%	สร้างความไม่สะดวกต่อการปกปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	ส่งผลกระทบหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๕๐% - ๖๙.๙๙%	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
๔	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบไปยังทั้งในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๗๐% - ๘๕%	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง
๕	สูงมาก	สูญเสียมาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอก	เป้าหมายความสำเร็จ มากกว่า ๘๕ %	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ทำให้การคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับความรุนแรง

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) พิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถกำหนดได้หลายระดับและตามช่วงคะแนนที่กำหนด ตามตัวอย่างกำหนดที่ ๕ ระดับ ดังนี้

ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ลำดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (zone)
๕	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk :E)	๒๐ – ๒๕ คะแนน	แดง
๔	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : M)	๑๕ – ๑๙ คะแนน	ส้ม
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๑๐ – ๑๔ คะแนน	เหลือง
๒	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : L)	๕ – ๙ คะแนน	เขียว
๑	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก (Least Risk : l)	๑ – ๔ คะแนน	ฟ้า

๔.๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆและประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีกำจัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

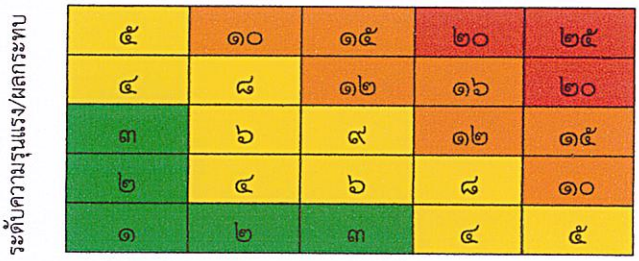
ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๔.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

๔.๔) การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับต่างๆ จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก และเลือกความเสี่ยงตามที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับสูง และสูงมาก มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



แผนภูมิความเสี่ยง

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง Risk Map)

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

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าระดับของผลกระทบความเสี่ยง

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า ได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้รับมีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (Zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	ฟ้า	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับน้อย	เขียว	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	เหลือง	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับสูง	ส้ม	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง
ระดับสูงมาก	แดง	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๕.การตอบสนองความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

๕.๑) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้ชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การจัดการหรือควบคุมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้ง พิจารณาด้วยว่าการจัดการหรือควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

- กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
- กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๕.๒) การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๘ วิธี ได้แก่

๑) การปฏิเสธความเสี่ยง/การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับได้ การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดการดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินโดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระทบยอด เป็นต้น

๓) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องมือป้องกันความสี่ยงทางการเงิน

๔) การโอนความเสี่ยง อาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ

๕) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับโดยไม่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงเนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ การไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

๖) ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุเกิดขึ้น

๗) การทำฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

๘) ส่งเสริมและผลักดันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

๖.กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

นโยบายและผลกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีลผกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กร สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กรอาจจะมีวิธีที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับนโยบายการบริหาร การดำเนินงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้ กิจกรรมการควบคุมแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control)
- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)
- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)

๗.สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่างๆและทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อความสำเร็จแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสารแบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่สร้างความเข้าใจ เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน ตามนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาข้อมูลที่จะนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้อง ทั้งวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับและการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ สามารถเตรียมข้อมูลต่างๆได้หลายวิธีการ ดังนี้

๑. พิจารณาข้อมูลกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. พิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นในปีงบประมาณตอบสนองยุทธศาสตร์ใด กลยุทธ์ แผนงาน แนวทางการพัฒนาใดตามที่กำหนดในข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติในปีงบประมาณ

๓. พิจารณางานประจำตามหน้าที่ โครงการและภารกิจของสำนัก/กอง ที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานตามที่ปรากฏในข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติในปีงบประมาณ

๔. พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัด (ถ้ามี) และเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

๕. ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละประเภทตามที่กำหนดและปัจจัยเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใดที่ได้กำหนด

๖. กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้

๗. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้หรือต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นแผนงาน/กิจกรรม/ขั้นตอน/การปฏิบัติงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาการดำเนินงาน

๘. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา (ถ้ามี) ตามที่ได้กำหนดนโยบายการติดตามไว้ เช่น รายไตรมาส เป็นต้น

๙. รายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารให้ทราบ

๑๐.พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ในระดับใด จำเป็นจะต้องนำไปดำเนินการในปีงบประมาณต่อไปหรือไม่อย่างไร

๑๑.รายงานสรุปผลต่อผู้บริหารให้รับทราบ

๘.การติดตามประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการระบุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๒) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเหตุการณ์

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการติดตามและทบทวนตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยจะติดตามเป็นรอบ ๖ และ ๑๒ เดือน ตามที่องค์กรเห็นความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการบริหารความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่

๒) เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน และผลการติดตามรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๓) เป็นการทบทวนแผนและรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในงวดถัดไป

ทั้งนี้ การพิจารณาแผนงาน โครงการ ภารกิจ กิจกรรม ก่อนการดำเนินการอาจพิจารณาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามภารกิจที่มีความสำคัญ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากความสำคัญของแผนงาน/โครงการ เช่น โครงการเชิงยุทธศาสตร์, โครงการ Flagship, โครงการตามนโยบายที่สำคัญ, โครงการที่มีงบประมาณสูง เป็นต้น โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญ เช่น ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบาย (แผนงาน/โครงการสำคัญ) ตามยุทธศาสตร์องค์กร จำนวนเงินงบประมาณ เป็นต้น เพื่อคัดกรองเฉพาะเรื่องสำคัญในขั้นต้นก่อนแต่ทั้งนี้หากดำเนินการเช่นนี้ แผนงาน โครงการ ภารกิจงาน กิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์การพิจารณาจะต้องดำเนินการให้อยู่ในระบบประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ครองคลุมในการพิจารณาถึงความเสี่ยงทั่วองค์กร

บทที่ ๔
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยจากรายประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙ องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ ได้ร่วมกับผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาประเด็นความเสี่ยงจากปีงบประมาณที่ผ่านมา และระบุประเด็นปัญหาความเสี่ยงที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคต เพื่อกำหนดมาตรฐานหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับที่สูงและสูงมาก ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อมียุทธศาสตร์การพัฒนา ๕ ด้าน ดังนี้

วิสัยทัศน์

"ชุมชนน่าอยู่ ฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม น้อมนำเศษฐกิจชุมชนพอเพียง"

ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบ้านเมืองน่าอยู่
๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรม
๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของประชาชน

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ

แบบ บส.๑

แบบ บส. ๑

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/อื่น ๆ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
สป.๑/๒๕๖๙	การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของประชาชน	โครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรมรักษาวินัยและความโปร่งใสในการทำงาน	๑๒,๐๐๐	เพื่อจัดอบรมให้กับบุคคลากรในสังกัด	จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม	ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ
สป.๒/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการซ้อมแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๑๐,๐๐๐	เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือจากภัยพิบัติต่างๆ	จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม	ซ้อมแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
สป.๓/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการรณรงค์ป้องกันและต่อต้านยาเสพติด	๑๐,๐๐๐	เพื่อจัดกิจกรรมรณรงค์ป้องกันและต่อต้านยายเสพติด	ได้ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด	ป้องกันและต่อต้านยาเสพติด
สป.๔/๒๕๖๙	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	โครงการตำบลนาเดื่อบ้านสะอาด คนในตำบลมีสุข	๑๖,๕๐๐	เพื่อพัฒนาหมู่บ้าน สะอาด น่าอยู่ ปลอดภัยจากโรค	หมู่บ้านและชุมชนมีความสะอาด น่าอยู่น่ามอง	หมู่บ้านในเขตตำบลนาเดื่อทั้ง ๑๒ หมู่บ้านมีความสะอาดปลอดภัย

แบบ บส. ๑

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/อื่น ๆ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
สป.๕/๒๕๖๙	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	โครงการส่งเสริมความรู้เรื่องการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค	๑๐,๐๐๐	เพื่อป้องกันและคุ้มครองโรคติดต่อ	หมู่บ้านและชุมชน	ประชาชนในเขตตำบลนาเดื่อทั้ง ๑๒ หมู่
สป.๖/๒๕๖๙	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	โครงการส่งเสริมความรู้เรื่องการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค	๗๐,๐๐๐	เพื่อควบคุมป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า	ประชาชนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้า	ฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า ๑๒ หมู่บ้าน

แบบ บส. ๑

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/อื่น ๆ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
ค.๑/๒๕๖๙	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	โครงการฝึกอบรมให้ความรู้คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง	๑๕,๐๐๐	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	ข้าราชการ พนักงานของ อบต.นาเดื่อ	ข้าราชการ พนักงานของ อบต.นาเดื่อ

แบบ บส. ๑

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/อื่น ๆ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
ช.๑/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก สายดอนปู่ตา บ้านนาเดื่อ หมู่ที่ ๑๒	๓๐๐,๐๐๐	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	ประชาชนสัญจรไป-มาสะดวกขึ้น ร้อยละ๘๐	ถนน ค.ส.ล.หมู่ที่ ๑๒ กว้าง๔ เมตร ยาว ๖๐๐ เมตร หนา ๐.๑๕ เมตร
ช.๒/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก สายบ้านจอมศรี หมู่ที่ ๗	๕๘,๐๐๐	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	ประชาชนสัญจรไป-มาสะดวกขึ้น ร้อยละ๘๐	ถนน ค.ส.ล.หมู่ที่ ๗ กว้าง ๕ เมตร ยาว ๒๐ เมตร หนา ๐.๑๕ เมตร
ช.๓/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก สายดอนปู่ตา บ้านนาเดื่อ หมู่ที่ ๑๒	๓๐๐,๐๐๐	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	ประชาชนสัญจรไป-มาสะดวกขึ้น ร้อยละ๘๐	ถนน ค.ส.ล.หมู่ที่ ๑๒ กว้าง๔ เมตร ยาว ๖๐๐ เมตร หนา ๐.๑๕ เมตร
ช.๔/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างถนนดินลูกรังสู่พื้นที่การเกษตร หมู่ที่ ๖	๑๐๐,๐๐๐	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	ประชาชนสัญจรไป-มาสะดวกขึ้น ร้อยละ๘๐	ก่อสร้างถนนลูกรัง หมู่ที่ ๖ กว้าง ๓ เมตร ยาว ๓๐๐ เมตร
ช.๕/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน หมู่ที่ ๑๑	๕๐๐,๐๐๐	เพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้อุปโภคเพียงพอ	ประปาหมู่บ้าน จำนวน ๑ แห่ง	ก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน หมู่ที่ ๑๑ จำนวน ๑ แห่ง
ช.๖/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างรั้วตาข่ายกั้นบ่อขยะ หมู่ที่ ๑	๕๐,๐๐๐	เพื่อแก้ไขปัญหาขยะมูลฝอย	รั้วตาข่ายกั้นบ่อขยะ จำนวน ๑ บ่อ	รั้วตาข่ายกั้นบ่อขยะ หมู่ที่ ๑

แบบ บส. ๑

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/อื่น ๆ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
ช.๗/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างอาคารเอนกประสงค์ (กองสวัสดิการสังคม)	๕๐๐,๐๐๐	เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่	อาคารเอนกประสงค์ จำนวน ๑ แห่ง	อาคารเอนกประสงค์ (กองสวัสดิการสังคม)
ช.๗/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการเสริมผิวจราจรแอสฟัลท์ติกคอนกรีตบ้านนาโอ หมู่ที่ ๔	๓๙๗,๐๐๐	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	ประชาชนสัญจรไป-มาสะดวกขึ้น ร้อยละ๘๐	แอสฟัลท์ติกคอนกรีตบ้านนาโอ หมู่ที่ ๔ หรือมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๒,๒๐๐ เมตร
ช.๘/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการปรับปรุงดินลูกรังสายนาหนองเบ็น หมู่ที่ ๕	๒๐๐,๐๐๐	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	ประชาชนสัญจรไป-มาสะดวกขึ้น ร้อยละ๘๐	ก่อสร้างถนนลูกรัง หมู่ที่ ๕ กว้าง ๔ เมตร ยาว ๑,๐๕๐ เมตร
ช.๙/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองน่าอยู่	โครงการก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน หมู่ที่ ๑๑	๓๐๐,๐๐๐	เพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้อุปโภคเพียงพอ	ประปาหมู่บ้าน จำนวน ๑ แห่ง	ก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน หมู่ที่ ๑๑ จำนวน ๑ แห่ง

แบบ บส. ๑

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/อื่น ๆ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
สก.๑/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรม	โครงการฝึกอบรมให้ความรู้การทำขนม	๑๕,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมอาชีพและสร้างรายได้ให้กับประชาชน	จำนวนผู้เข้าร่วม	ประชาชนในเขตตำบลนาเดื่อ
สก.๒/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรม	โครงการฝึกอบรมอาชีพให้กับประชาชน	๒๐,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมอาชีพและสร้างรายได้ให้กับประชาชน	จำนวนผู้เข้าร่วม	ประชาชนในเขตตำบลนาเดื่อ
สก.๓/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรม	โครงการส่งเสริมความรู้การประกอบอาชีพตามแนวทางเศษฐกิจพอเพียง	๒๐,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพตามแนวทางเศษฐกิจพอเพียง	จำนวนผู้เข้าร่วม	ประชาชนในเขตตำบลนาเดื่อ

แบบ บส. ๑

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/อื่น ๆ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
ศ.๑/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว	โครงการแข่งขันกีฬาต้านยาเสพติดตำบลนาเดื่อ	๑๘๐,๐๐๐	เพื่อให้เยาวชนและประชาชนได้ออกกำลังกายเพื่อห่างไกลยาเสพติด	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	จัดการแข่งขันกีฬาจำนวน ๑๒ หมู่บ้าน
ศ.๒/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว	โครงการแข่งขันกีฬาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	๓๕,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมให้เด็กออกกำลังกาย มีความสามัคคีและอดทน	จำนวนนักเรียน	นักเรียนทั้ง ๗ ศูนย์
ศ.๓/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว	โครงการจัดส่งนักกีฬาเข้าร่วมแข่งขัน	๑๐,๐๐๐	เพื่อส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนอกพื้นที่	จำนวนนักเรียน	นักกีฬาทั้ง ๑๒ หมู่บ้าน
ศ.๔/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว	โครงการส่งเสริมประเพณีวันลอยกระทง	๕๐,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมงานประเพณีวัฒนธรรม	จำนวนผู้เข้าร่วม	ได้เผยแพร่วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น
ศ.๕/๒๕๖๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว	โครงการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีไทยในช่วงเทศกาลเข้าพรรษา	๓๐,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมและรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี	จำนวนผู้เข้าร่วม	สนับสนุนวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา

ลงลายมือชื่อ

(นายชัยวัฒน์ สุธรรม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

วันที่ ๑ เดือน ตุลาคม ๒๕๖๙

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบและการตอบสนองความเสี่ยง

แบบ บส.๒

แบบ บส. ๒

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๕) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๗) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภทความเสี่ยง (S,F,O,L,FR)	(๙) คะแนนโอกาส (Likelihood)	(๑๐) คะแนนผลกระทบ (Impact)	(๑๑) (ระดับคะแนนความเสี่ยง (Impact)	(๑๒) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
ช. ๑/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก สายดอนปู่ตา บ้านนาเดื่อ หมู่ที่ ๑๒	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้แก่รายใดรายหนึ่ง	fr	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้
ช. ๒/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก สายดอนปู่ตา บ้านนาเดื่อ หมู่ที่ ๑๒	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้แก่รายใดรายหนึ่ง	fr	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้
ช. ๓/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก สายดอนปู่ตา บ้านนาเดื่อ หมู่ที่ ๖	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้แก่รายใดรายหนึ่ง	fr	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้

แบบ บส. ๒

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๕) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๗) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภทความเสี่ยง (S,F,O,L,FR)	(๙) คะแนนโอกาส (Likelihood)	(๑๐) คะแนนผลกระทบ (Impact)	(๑๑) (ระดับคะแนนความเสี่ยง (Impact)	(๑๒) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
ช. ๔/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน หมู่ที่ ๑	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้แก่รายใดรายหนึ่ง	fr	๓	๕	๑๕ (สูง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้
ช. ๕/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างอาคารเอนกประสงค์ (กองสวัสดิการสังคม)	เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้แก่รายใดรายหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานที มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ	O, fr	๓	๕	๑๕ (สูง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้

แบบ บส. ๒

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๕) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๗) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภทความเสี่ยง (S,F,O,L,FR)	(๙) คะแนนโอกาส (Likelihood)	(๑๐) คะแนนผลกระทบ (Impact)	(๑๑) (ระดับคะแนนความเสี่ยง (Impact)	(๑๒) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
ช. ๖/๒๕๖๙	โครงการเสริมผิวจราจรแอสฟัลท์ติกคอนกรีตบ้านนาโอ หมู่ที่ ๔	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงิน -การควบคุมงานอาจไม่เป็นไปตามแบบ -การบริหารโครงการของคณะกรรมการ	fr	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้
ช. ๗/๒๕๖๙	โครงการปรับปรุงดินลูกรังสายนาหนองเป็น หมู่ที่ ๕	เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาจราจร	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง	fr	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้
ช. ๘/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน หมู่ที่ ๑๑	เพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้อุปโภคเพียงพอ	กองช่าง	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติ -การควบคุมงานอาจไม่เป็นไปตามแบบ	fr	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้

แบบ บส. ๒

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๕) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๗) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภทความเสี่ยง (S,F,O,L,FR)	(๙) คะแนนโอกาส (Likelihood)	(๑๐) คะแนนผลกระทบ (Impact)	(๑๑) (ระดับคะแนนความเสี่ยง (Impact)	(๑๒) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
ศ. ๙/๒๕๖๙	โครงการแข่งขันกีฬาต้านยาเสพติดตำบลนาเดื่อ	เพื่อให้เยาวชนและประชาชนได้ออกกำลังกายเพื่อห่างไกลยาเสพติด	กองการศึกษาฯ	-การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามระยะเวลา -การหากลุ่มเป้าหมาย ไม่ได้ -ไม่มีเจ้าหน้าที รับผิดชอบโดยตรง	O	๓	๔	๑๒ (ปานกลาง)	ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ยอมรับได้

ลงลายมือชื่อ

(นายชัยวัฒน์ สุธรรม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

วันที่ ๑ เดือน ตุลาคม ๒๕๖๙

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ บส.๓

แบบ บส. ๓

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ
รายงานการจัดท าแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๑) รหัสความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๙) ตัวชี้วัด	(๑๐) ระยะเวลาดำเนินการ	(๑๑) วิธีการติดตามและการรายงาน
ช. ๑/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน หมู่ที่ ๑	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้แก่รายใดรายหนึ่ง	ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง	กองช่าง/ คณะกรรมการตรวจงาน/ พัสดุ/ การเงิน	-ปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง ประชุมคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง -ช่างควบคุมให้ตามแบบอย่างใกล้ชิด และแจ้งกรรมการตรวจงานเป็นระยะ	งานก่อสร้าง งานโครงสร้างพื้นฐานตามแบบและระยะเวลาที่กำหนด	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	ตรวจจากเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง และ แบบก่อสร้างรายงานคณะกรรมการตรวจงานจ้าง

แบบ บส. ๓

องค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

รายงานการจัดท าแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๑) รหัสความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๙) ตัวชี้วัด	(๑๐) ระยะเวลาดำเนินการ	(๑๑) วิธีการติดตาม และการรายงาน
ช. ๒/๒๕๖๙	โครงการก่อสร้างอาคารเอนกประสงค์ (กองสวัสดิการสังคม)	-การจัดซื้อจัดจ้าง -การเอื้อผู้รับจ้างในการกำหนดคุณสมบัติเอื้อประโยชน์ให้แก่รายใดรายหนึ่ง -ผู้ปฏิบัติงานทีมีความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอ	ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง	กองช่าง/ คณะกรรมการตรวจงาน	-ปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง ประชุมคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง -ช่างควบคุมงานให้ตามแบบอย่างใกล้ชิด และแจ้งกรรมการตรวจงานเป็นระยะ	งานก่อสร้าง งานโครงสร้างพื้นฐานตามแบบและระยะเวลาที่กำหนด	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-ตรวจจากเอก สารจัดซื้อจัดจ้าง และแบบก่อสร้างรายงานคณะกรรม การตรวจงานจ้าง - ตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ว่าผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

ลงลายมือชื่อ

(นายชัยวัฒน์ สุธรรม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาเดื่อ

วันที่ ๑ เดือน ตุลาคม ๒๕๖๙