



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลภูผาแดง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ โทร. ๐ ๔๒๒๙ ๘๖๖๘

[facebook](#) : สำนักงานเทศบาลตำบลภูผาแดง

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กร แล้วกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลภูผาแดง ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติการทุกกอง/ฝ่าย มีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกกอง/ฝ่าย ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเทศบาลตำบลภูผาแดง ต่อไป

คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลตำบลภูผาแดง

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
๑.๓ เป้าหมาย	๒
๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๕ นิยามความเสี่ยง	๓

บทที่ ๒ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
๒.๓ คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	๘
๓.๒ องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๐

บทที่ ๔ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ แผนดำเนินการของโครงการ (RM-๑)	๒๐
๔.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RM-๒)	๒๖
๔.๓ แนวทางตอบสนองความเสี่ยง (RM-๓)	๓๓

บทที่ ๕ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.๑ การติดตามและรายงาน	๔๐
๕.๒ การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี	๔๐

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการ จัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ได้ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดย ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ดังนั้นคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลภูผาแดง จึงได้จัดทำแผนการ บริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและ ควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับ กลยุทธ์
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

๑.๓ เป้าหมาย

- ๑) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
- ๒) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) สามารถนำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั้งองค์กร
- ๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจ ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยง จะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วนซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร ท้องถิ่นสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ของผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การ ติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

๑.๕ นิยามความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วน ดังนี้

- ๑) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- ๒) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือนโยบาย
- ๓) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑ แนวทางดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลภูผาแดง แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา

- ๑) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลภูผาแดง
- ๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- ๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- ๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme)

รวมทั้ง ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ

๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลภูผาแดงรับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

- ๖) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๗) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

- ๑) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
- ๒) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- ๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

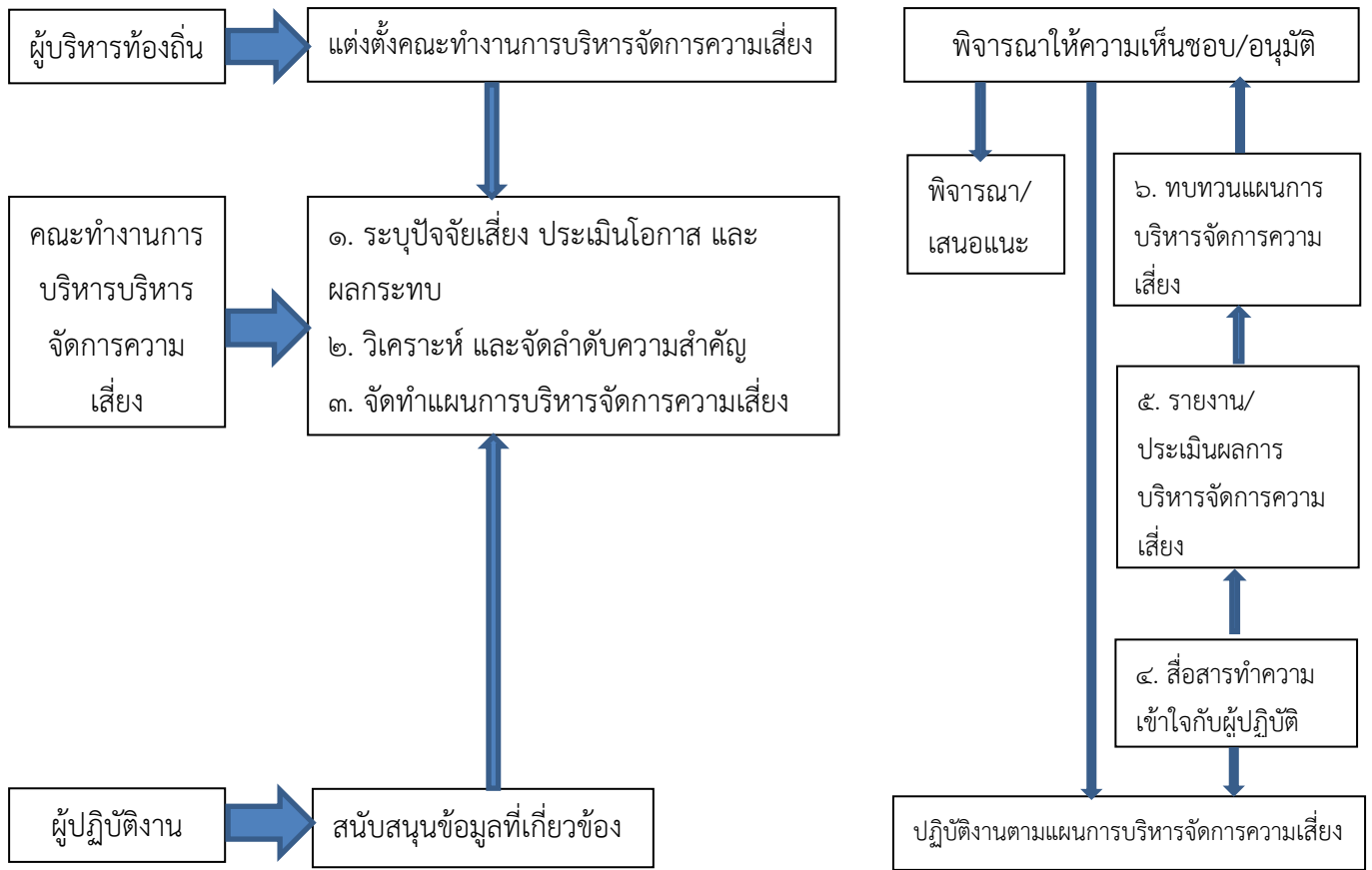
๑.๒ กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) **ผู้บริหารท้องถิ่น** มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

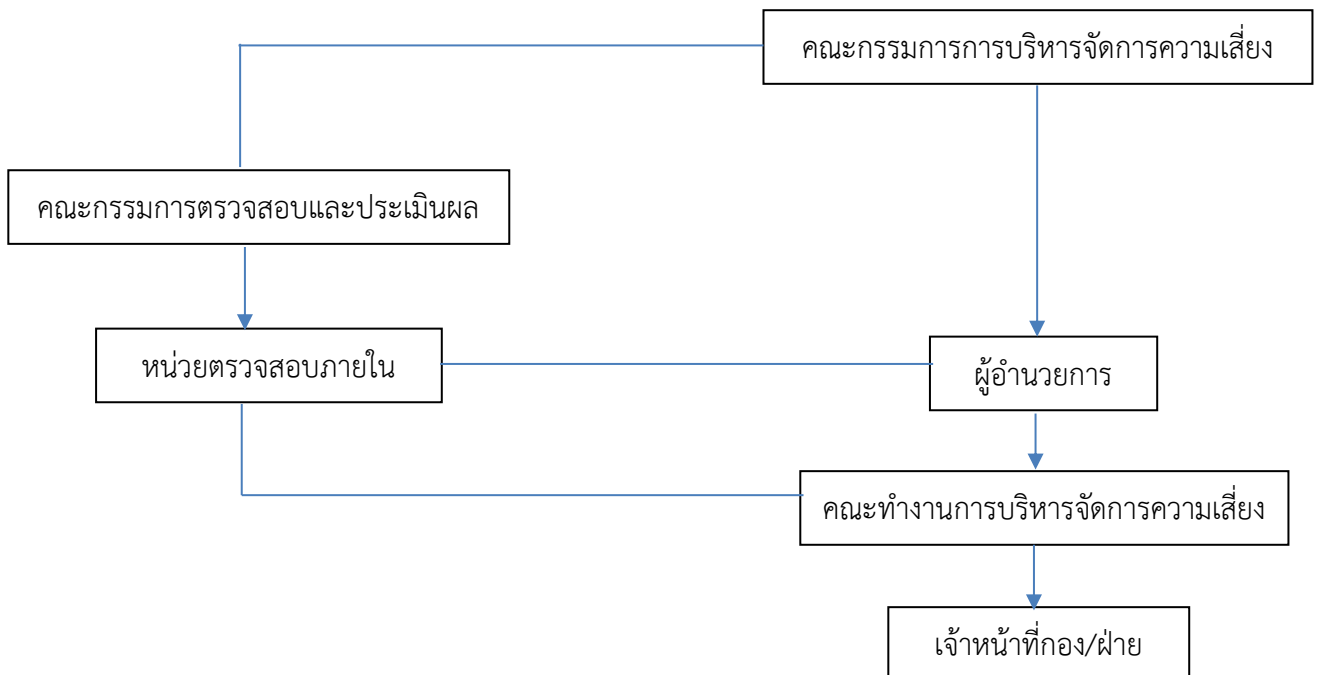
๒) **คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง** มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง ทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

๓) **ผู้ปฏิบัติงาน** หรือเจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย ของเทศบาลตำบลภูผาแดง มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กลไกการบริหารความเสี่ยง



๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผนการดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๒.๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลภูผาแดง
- ๒) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) รับทราบผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

๒.๒.๒ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
- ๒) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลภูผาแดง
- ๓) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๒.๓ ผู้บริหารท้องถิ่น

- ๑) แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- ๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

๒.๒.๔ หน่วยตรวจสอบภายใน

- ๑) สอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) นำเสนอผลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

๒.๒.๕ คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- ๒) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง

๓) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

๒.๒.๖ เจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย

- ๑) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓ คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลภูผาแดง ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามคำสั่งเทศบาลตำบลภูผาแดง ที่ ๗๘๖/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๖ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ

๑. ปลัดเทศบาลตำบลภูผาแดง	ประธานคณะทำงาน
๒. รองปลัดเทศบาล	คณะทำงาน
๓. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	คณะทำงาน
๗. ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะทำงาน
๘. ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะทำงาน
๙. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	คณะทำงาน
๑๐. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะทำงานและเลขานุการ

โดยมีหน้าที่

๑. จัดให้มีระบบและกระบวนการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
๒. ดำเนินการตามกระบวนการจัดการบริหารจัดการความเสี่ยง และปฏิบัติตามมาตรการลด ควบคุม ความเสี่ยง
๓. รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (Concept of Risk Management)

หมายถึง การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน "ปัญหา" จาก "ปัจจัยเสี่ยง" ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรม ตามภารกิจและวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

๑. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์กรอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร

๒. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับโครงการระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด ความเสียหาย ความไม่แน่นอนและโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรจัดการความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปลูกฝังร่วมกับกิจกรรมปกติขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขณะเดียวกัน หากองค์กรพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับทุกกิจกรรมดำเนินงานขององค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความเสี่ยงรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมากการบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Retain Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๒) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Reduction Risk) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไขกระบวนการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๓) การโอนความเสี่ยง หรือกระจายความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

(๔) การยกเลิก / หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

(๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

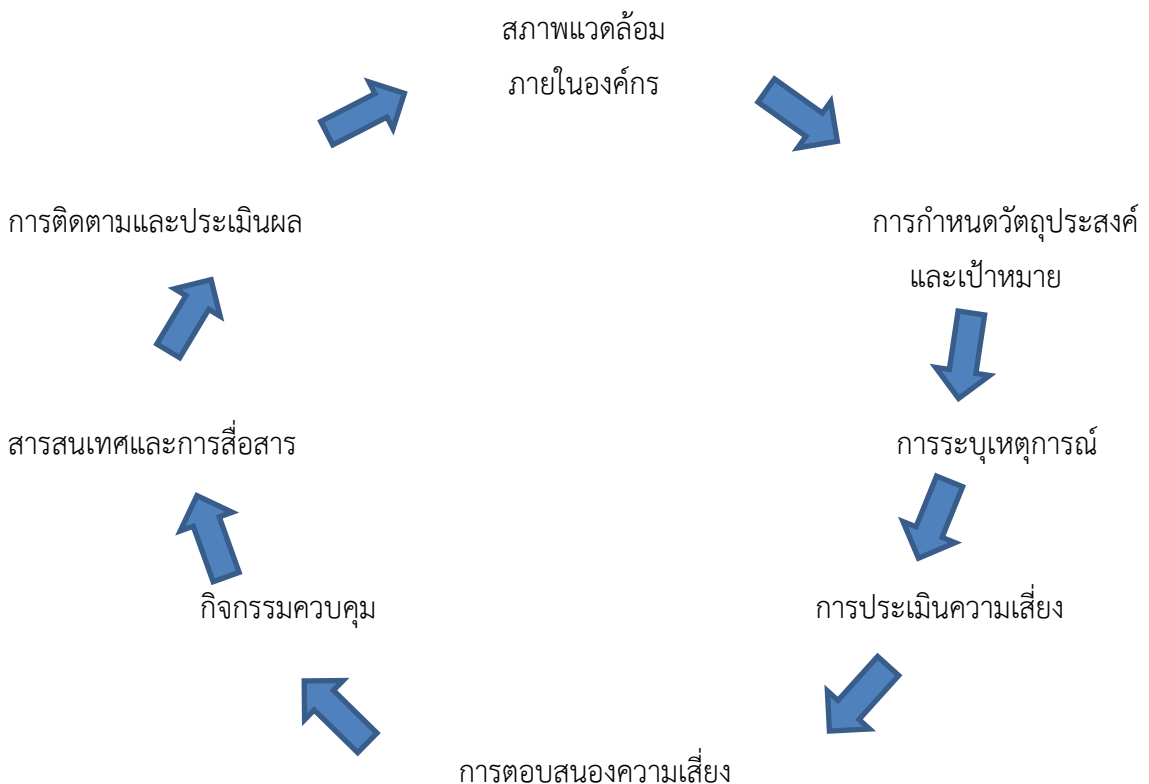
(๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียม เครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

๓.๒ องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุม ทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจาก ระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรองค์ประกอบ การบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่



๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหาร จัดการความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้ องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหาร จัดการความเสี่ยงผู้บริหารควรพิจารณา ในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑.๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วย ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีควรถูกกำหนดในระดับที่ ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

(๑.๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ในรูปแบบคู่มือการบริหารความ เสี่ยงก็ได้

(๑.๓) วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกระดับอย่าง ทัวถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของ การบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการ รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรจะต้องมี ความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความ เสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของ หน่วยงานย่อยเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและ สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง "ผลลัพธ์" ที่องค์กร ต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง "กระบวนการ" ในการปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายในเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนช่วยให้การ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถกำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและ เป้าหมายขององค์กร แผนพัฒนาที่องถึน พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและอาจมี วัตถุประสงค์อื่นๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

๓. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

(๑) พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

(๒) พิจารณาประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กรสภาพการเงิน กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาวะการแข่งขันสภาพสังคม เหตุการณ์ธรรมชาติ กฎระเบียบภายนอกองค์กร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาล ในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดีโดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณถูกต้อง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติการค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรและแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๑ ในขั้นตอนต่อไป

การบ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้ภัยดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๓) นำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑ ประการ มาร่วมพิจารณาหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบไปด้วย ๑๐ องค์ประกอบไว้ดังนี้

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนา

๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น)และภาคประชาชน ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

๑๐) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

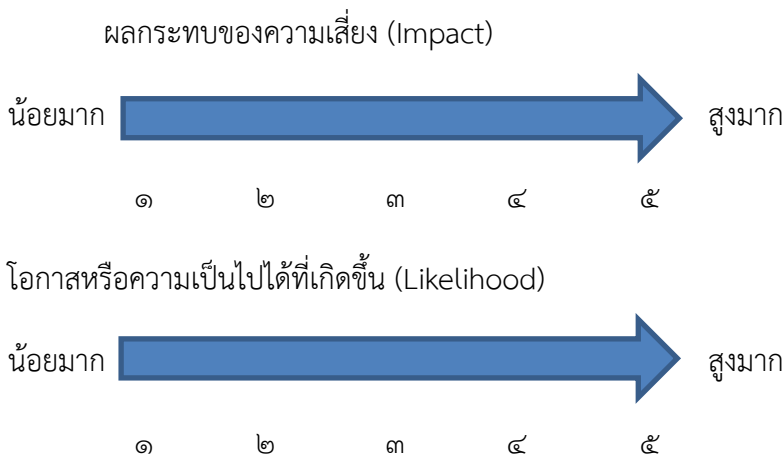
(๔) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(๕) พิจารณาแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เพื่อจัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงคือการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood)

ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน ๑ - ๕



การกำหนดนิยามของระดับคะแนน จำเป็นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาด้วย จึงควรมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี สำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการพิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น จากนั้นจึงคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง ๒ ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
ปัจจัยเสี่ยง A	๓	๑	$3 \times 1 = 3$
ปัจจัยเสี่ยง B	๓	๓	$3 \times 3 = 9$
ปัจจัยเสี่ยง C	๔	๓	$4 \times 3 = 12$
ปัจจัยเสี่ยง D	๔	๕	$4 \times 5 = 20$

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้วก็สามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)				
		๑ (น้อยมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	๕ (สูงมาก)	๕	๑๐	๑๕	ความเสี่ยง D	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	ความเสี่ยง C	๒๐
	๓	๓	๖	ความเสี่ยง B	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑ (น้อยมาก)	๑	๒	ความเสี่ยง A	๔	๕

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๑๗-๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๒๐)
สูง	๑๐-๑๖	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง C ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๑๐)
ปานกลาง	๕-๙	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๙)
น้อย	๓-๔	ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด (ตัวอย่างความเสี่ยง ๘ ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๓)
น้อยมาก	๑-๒	ที่ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงการประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรม การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหาร จัดการความเสี่ยง ดังนี้

๕.๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

(๕.๑.๑) กลยุทธ์ M: Mitigate Risk (การควบคุมความเสี่ยง)

เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสียหาย เช่น การปรับปรุง แก้ไขกระบวนการ การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๕.๑.๒) กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความ

รับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยงเช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ดำเนินการแทน(Outsource) เป็นต้น

๕.๒) ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก

กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง)กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินการ การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

๕.๓) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๕.๓.๑) กลยุทธ์ R: Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง)เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมากหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๕.๓.๒) กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง/และการถ่ายโอนความเสี่ยงกรณีต้องการจัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ลดลงไปอีก ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริหาร จัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้หากสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกันจะช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร แผนบริหารจัดการความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรม การบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันในหลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสี่ยง

องค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกัน คือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานปกติความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎหมาย สะท้อนผ่านทางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาคัดเลือกกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมด้านการบริหาร เป็นต้น ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น

๑. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
 ๒. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
 ๓. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
 ๔. การควบคุมทางกายภาพ
 ๕. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน
- ฯลฯ

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหาร จัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผลจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารจึงควรมีการวางแนวทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะต้องคล่องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะต้องสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้

๑. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการความเียงขององค์กรที่มีประสิทธิผล
๒. วัตถุประสงค์ขององค์กร
๓. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
๔. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะทำงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ สามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การติดตามเป็นรายไตรมาส เป็นการติดตามตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดรายไตรมาส
๒. การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

บทที่ ๔

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลภูผาแดง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

โดยแยกเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ของแต่ละสำนัก/กอง

๔.๑ แผนดำเนินการของโครงการ (RM-๑)

๔.๑.๑ สำนักปลัดเทศบาล

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	กระบวนการ/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ	ระเบียบกฎหมายข้อบังคับ
สำนักปลัดเทศบาล	ยุทธศาสตร์ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การจัดระเบียบสังคม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	โครงการช่วยเหลือประชาชนกรณีเกิดสาธารณภัย	ให้ความช่วยเหลือประชาชนกรณีได้รับความเดือดร้อนจากสาธารณภัยฯ ต่างๆ ตามความเหมาะสม	ผู้ประสบภัยได้รับการช่วยเหลือมากกว่าร้อยละ ๙๐	ดำเนินการช่วยเหลือประชาชนกรณีได้รับความเดือดร้อนจากสาธารณภัยฯ ต่างๆ	๑. แต่งตั้งคณะกรรมการช่วยเหลือประชาชน ๒. ดำเนินการจัดการประชุมคณะกรรมการพิจารณาให้ความช่วยเหลือประชาชน ๓. รายงานต่อผู้บริหารอนุมัติให้ความช่วยเหลือ ๔. ประเมินผลและสรุปผลโครงการ	๓๐๐,๐๐๐	ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการค่าใช้จ่ายเพื่อช่วยเหลือประชาชนตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๐ และแก้ไขเพิ่มเติม

๔.๑.๒ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	งบประมาณ	ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ
กองยุทธศาสตร์ และงบประมาณ	ยุทธศาสตร์ด้าน การเมือง การ ปกครอง การ บริหารจัดการ	กิจกรรมการโอน และแก้ไข เปลี่ยนแปลง งบประมาณ	เพื่อให้สามารถดำเนินงาน ได้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไปได้	จำนวนครั้งที่ โอนและ แก้ไข เปลี่ยนแปลง งบประมาณ	มีการโอนข้าม หมวดรายจ่าย ไม่เกิน ๑๐ รายการ/ ปีงบประมาณ	๑. ส่วนราชการเจ้าของ งบประมาณทำบันทึกขอ อนุมัติโอนงบประมาณฯ โดยให้แสดงเหตุผลความ จำเป็นในการโอน งบประมาณ ๒. ส่งบันทึกขออนุมัติ โอนงบประมาณ ให้กอง ยุทธศาสตร์ฯ ๓. กองยุทธศาสตร์ฯ จัดทำโอน/แก้ไข/ เปลี่ยนแปลง ในระบบ ระบบ e-laas เพื่อเสนอ อนุมัติตามขั้นตอน ๔. ประกาศโดยเปิดเผย เพื่อให้ประชาชน ทราบ แล้วแจ้งให้ผู้ว่าราชการ จังหวัด ทราบภายใน ๑๕ วัน	ไม่ใช้ งบประมาณ	ระเบียบ กระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยวิธีการ งบประมาณของ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๓

๔.๑.๓ กองคลัง

หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	งบประมาณ	ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ
กองคลัง	ยุทธศาสตร์ด้าน การเมือง การ ปกครอง การ บริหารจัดการ	โครงการจัดทำ แผนที่ภาษีและ ทะเบียน ทรัพย์สิน	เพื่อปรับปรุง ข้อมูลที่ดินและ ข้อมูลทะเบียน ทรัพย์สินให้ ครบถ้วน	สามารถจัดเก็บ ภาษีได้ มากกว่า ร้อยละ ๘๐	ดำเนินการจัดทำ ระบบแผนที่ภาษี และทะเบียน ทรัพย์สินของ เทศบาล	๑. จัดฝึกอบรม ให้ความรู้การใช้ แผนที่ภาษีและ ทะเบียน ทรัพย์สิน ๒. สำรวจข้อมูล ภาคสนามในเขต เทศบาล ๓. ประเมินผล และสรุปผล โครงการ	๑๐,๐๐๐	๑. พระราชบัญญัติ ภาษีที่ดินและสิ่ง ปลูกสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๒ ๒. ระเบียบ กระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการ ดำเนินการตาม พระราชบัญญัติ ภาษีที่ดินและสิ่ง ปลูกสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๒

๔.๑.๔ กองการศึกษา

หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ	ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ
กองการศึกษา	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาสังคม วัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น	งานการเงิน/การ พัสดุศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก	เพื่อพัฒนา บุคลากรให้มี ความชำนาญ เกี่ยวกับการ เบิกจ่ายตาม ระเบียบและ หนังสือสั่งการ ต่างๆ	๑๐๐% การ เบิกจ่าย เป็นไปตาม ระเบียบและ หนังสือสั่ง การ	การเบิกจ่ายเป็นไป ตามระเบียบและ หนังสือสั่งการ	๑. ประชุมชี้แจงให้เกิด ความเข้าใจตรงกัน ระหว่างปีงบประมาณ และปีการศึกษา เพื่อ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ๒. มีการสั่งการและ กำกับให้เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบได้ศึกษา และทำความเข้าใจข้อ แตกต่างระหว่าง ปีงบประมาณและปี การศึกษา	ไม่ใช้ งบประมาณ	๑. ระเบียบ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ๒. หนังสือกรม ส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๘.๔/ว ๓๐๒๐ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๓

๔.๑.๕ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	กระบวนการ/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ	ระเบียบกฎหมายข้อบังคับ
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพอนามัยและการป้องกันโรค	กิจกรรมป้องกันและช่วยเหลือประชาชนจากโรคติดต่อ	เพื่อให้ประชาชนปลอดภัยจากโรคติดต่อตามฤดูกาล และโรคติดต่อที่อุบัติใหม่	- สามารถป้องกันการแพร่ระบาดของโรคได้มากกว่าร้อยละ ๙๕	จัดกิจกรรมป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในเขตเทศบาล	๑. มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นลายลักษณ์อักษร ๒. ส่งบุคลากรฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันโรคติดต่อ ๓. จัดทำแผนฝึกปฏิบัติการ หากเกิดการระบาดของโรค (เหตุการณ์สมมติ)	๕๐,๐๐๐	๑. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๗ ๒. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดงานการจัดการแข่งขันกีฬาและการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๙

๔.๑.๖ กองสวัสดิการสังคม

หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	งบประมาณ	ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ
กองสวัสดิการ สังคม	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาด้าน เศรษฐกิจ	โครงการส่งเสริม กลุ่มอาชีพ	เพื่อพัฒนา ศักยภาพในการ บริหารจัดการของ กลุ่มอาชีพให้มี ความเข้มแข็งและ มีรายได้เพิ่มมาก ขึ้น	กลุ่มอาชีพที่ เข้ารับการ ฝึกอบรมมี ความ เข้มแข็งและมี รายได้เพิ่ม มากขึ้น มากกว่าร้อยละ ๘๕	จัดกิจกรรมฝึกอบรม อาชีพให้กับกลุ่ม อาชีพที่สนใจ จำนวน ๓๐ คน	๑. สสำรวจความ ต้องการของ ประชาชนในพื้นที่ ๒. เขียนโครงการ เสนอผู้บริหารเพื่อ ขออนุมัติ ๓. จัดฝึกอบรมกลุ่ม อาชีพที่สนใจ ๔. ประเมินผลและ สรุปผลโครงการ	๓๐,๐๐๐	๑. ระเบียบ กระทรวงมหาดไทยว่า ด้วยค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรมและการเข้า รับบริการฝึกอบรมของ เจ้าหน้าที่ท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๗ ๒. ระเบียบ กระทรวงมหาดไทยว่า ด้วยการเบิกจ่าย ค่าใช้จ่ายในการจัดงาน การจัดการแข่งขันกีฬา และการส่งนักกีฬาเข้า ร่วมการแข่งขันกีฬา ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๙

๔.๑.๗ กองช่าง

หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	งบประมาณ	ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ
กองช่าง	ยุทธศาสตร์การ บริการพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ	กิจกรรมงาน ไฟฟ้าถนน	๑. เพื่อให้เกิด ความปลอดภัย ต่อเจ้าหน้าที่ ที่ ได้รับมอบหมาย ๒. เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของงานและเกิด ประโยชน์สูงสุด	- ประชาชนมี ความพึงพอใจ มากกว่าร้อยละ ๘๐	ติดตั้ง/ซ่อมแซม ไฟฟ้าสาธารณะ ให้ครบถ้วน สมบูรณ์และ เพียงพอสำหรับ อุปกรณ์ไฟฟ้าที่ ทันสมัย มีอายุ การใช้งานได้ นานยิ่งขึ้น	มีการตั้ง งบประมาณใน ข้อบัญญัติ งบประมาณ รายจ่ายประจำปี สำหรับการจัดซื้อ วัสดุอุปกรณ์ ไฟฟ้าเพื่อติดตั้ง/ ซ่อมแซมไฟฟ้า สาธารณะ	๒๐๐,๐๐๐	๑. ระเบียบ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้างและการ บริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

๔.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RM-๒)

๔.๒.๑ สำนักปลัดเทศบาล

กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L X I)
				ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม			
โครงการ ช่วยเหลือ ประชาชน กรณีเกิดสา ธารณภัย	ให้ความ ช่วยเหลือ ประชาชน กรณีได้รับ ความ เดือดร้อนจาก สาธารณภัยฯ ต่างๆ ทันที่	เกิดเหตุ สาธารณภัย ไม่สามารถให้ ความ ช่วยเหลือ ล่าช้า/ไม่ ทันที่	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ขาด อัตรากำลังใน การให้ความ ช่วยเหลือ ทันที่	เกิดเหตุสา ธารณภัยใน วงกว้าง	ประชาชน ได้รับความ ช่วยเหลือ ล่าช้า	เกิดความ เสียหายต่อ ภาพลักษณ องค์กร	๓	๓	๓ x ๓ = ๙ ปานกลาง

๔.๒.๒ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L X I)
				ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม			
กิจกรรมการ โอนและแก้ไข เปลี่ยนแปลง งบประมาณ	เพื่อให้ สามารถ ดำเนินงานได้ สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง ไปได้	การตั้ง งบประมาณ รายจ่าย ประจำปีของแต่ละ หน่วยงานไม่ เพียงพอต่อการ บริหารจนถึง ปีงบประมาณ	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O)	เกิด ข้อผิดพลาดใน การควบคุม งบประมาณ รายจ่ายของ หน่วยงาน	การปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตาม ระเบียบ วิธีการ งบประมาณฯ	งบประมาณ ไม่เพียงพอ ต่อการ บริหารจน สิ้นสุด ปีงบประมาณ	เกิดความ เสียหายต่อ ภาพลักษณ์ องค์กร	๓	๓	๓ X ๓ = ๙' ปานกลาง

๔.๒.๓ กองคลัง

กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L X I)
				ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม			
โครงการ จัดทำแผนที่ ภาษีและ ทะเบียน ทรัพย์สิน	เพื่อให้ได้ที่ดิน และสิ่งปลูก สร้างครบถ้วน ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	การสำรวจ ข้อมูล ภาคสนามได้ ข้อมูลที่ดิน และสิ่งปลูก สร้างไม่ ครบถ้วนตาม เป้าหมายที่ กำหนดไว้	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ปริมาณงาน สำรวจข้อมูล ภาคสนามมี จำนวนมาก	ประชาชน ไม่ให้ความ ร่วมมือ	ประชาชน ไม่ได้รับ ประโยชน์ การสำรวจ ข้อมูล ภาคสนาม เท่าที่ควร	เกิดความ เสียหายต่อ ภาพลักษณ องค์กร	๓	๔	๓ x ๔ = ๑๒ สูง

๔.๒.๔ กองการศึกษา

กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L X I)
				ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม			
งานการเงิน/ การพัสดุศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก	เพื่อพัฒนา บุคลากรให้มี ความชำนาญ เกี่ยวกับการ เบิกจ่ายตาม ระเบียบและ หนังสือสั่งการ ต่างๆ	งานการเงิน/ การพัสดุศูนย์ พัฒนาเด็ก เล็กไม่เป็นไป ตาม กำหนดเวลา และยังไม่ ถูกต้องตาม ระบบ	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความ ชำนาญใน การ ปฏิบัติงาน	ระเบียบ วิธีการ ปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายมี การ เปลี่ยนแปลง ในแต่ละปี	การเบิกจ่าย เกิดความ ล่าช้ามี ผลกระทบใน การสรุป ฐานะทาง การเงินของ สถาน ศึกษา	ทำให้การวาง แผนการ จัดทำ งบประมาณ ในปีถัดไปเกิด ความล่าช้า	๓	๓	๓ X ๓ = ๙ ปานกลาง

๔.๒.๕ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L X I)
				ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม			
กิจกรรม ป้องกันและ ช่วยเหลือ ประชาชนจาก โรคติดต่อ	เพื่อให้ ประชาชน ปลอดภัยจาก โรคติดต่อตาม ฤดูกาล และ โรคติดต่อที่ อุบัติใหม่	การปฏิบัติ หน้าที่มีความ ล่าช้าและไม่ มีความพร้อม ด้านอุปกรณ์ ในการ ควบคุมโรค และขาด ความรู้ความ เข้าใจใน ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O)	หน่วยงาน ขาดการ ติดตาม แผนงาน ปฏิบัติการ	ประชาชน ไม่ให้ความ ร่วมมือ เท่าที่ควร	ประชาชน ไม่ได้ใช้ ประโยชน์ จากโครงการ ตามที่กำหนด ไว้	ส่งผลกระทบ ต่อ ภาพลักษณ์ องค์กร	๓	๓	๓ x ๓ = ๙ ปานกลาง

๔.๒.๖ กองสวัสดิการสังคม

กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L X I)
				ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม			
โครงการ ส่งเสริมกลุ่ม อาชีพ	เพื่อให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมมี กลุ่มที่มีความ เข้มแข็งและมี รายได้เพิ่ม มากขึ้น	ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมไม่ นำความรู้ที่ ได้จากการ ฝึกอบรมไป ต่อยอด เพื่อ สร้างอาชีพ สร้างรายได้	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมไม่ นำความรู้ที่ได้ ไปสร้างอาชีพ สร้างรายได้ ตาม วัตถุประสงค์ ของโครงการ	ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมไม่มี การรวมกลุ่ม เพื่อสร้าง ความ เข้มแข็ง	ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมไม่ได้ รับประโยชน์ จากโครงการ ตาม วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้	ส่งผลกระทบ ต่อ ภาพลักษณ์ องค์กร	๓	๓	๓ X ๓ = ๙ ปานกลาง

๔.๒.๗ กองช่าง

กระบวนการ/ กิจกรรมที่ สนับสนุน ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L X I)
				ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม			
กิจกรรมงาน ไฟฟ้าถนน	๑. เพื่อให้เกิด ความปลอดภัย ต่อเจ้าหน้าที่ ที่ ได้รับ มอบหมาย ๒. เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล ของงานและ เกิดประโยชน์ สูงสุด	อุปกรณ์ที่ใช้ ในการติดตั้ง/ ซ่อมแซม ไฟฟ้ายังไม่ ครบสมบูรณ์	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การตั้ง งบประมาณใน ข้อบัญญัติ งบประมาณ รายจ่าย ประจำปี สำหรับการ จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ไฟฟ้า เพื่อติดตั้ง/ ซ่อมแซมไฟฟ้า สาธารณะไม่ เพียงพอ	อุปกรณ์ที่ใช้ ในการติดตั้ง/ ซ่อมแซม ไฟฟ้ายังไม่ ครบถ้วน สมบูรณ์ ทั้งนี้ เพื่อความ ปลอดภัย สะดวก รวดเร็วในการ ปฏิบัติงาน	การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ใน การติดตั้ง/ ซ่อมแซม ไฟฟ้าไม่ครบ ตามต้องการ ทำให้ไม่ สามารถ ติดตั้ง/ ซ่อมแซม ไฟฟ้าได้ทัน ตามความ ต้องการของ ประชาชน	ส่งผลกระทบ ต่อ ภาพลักษณ์ องค์กร	๓	๓	๓ x ๓ = ๙ ปานกลาง

๔.๓ แนวทางตอบสนองความเสี่ยง (RM-๓)

๔.๓.๑ สำนักปลัดเทศบาล

ประเภทความเสี่ยง (S - O - F - C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	เกิดเหตุสาธารณภัยไม่สามารถให้ความช่วยเหลือล่าช้า/ไม่ทันท่วงที	ขาดอัตรากำลังในการให้ความช่วยเหลือทันท่วงที	การควบคุมความเสี่ยง (Mitigate Risk)	๑. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ป้องกันรับแจ้งเหตุตลอด ๒๔ ชั่วโมง ๒. รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ระดับการประสพภัย เสนอขออนุมัติผู้บริหาร / คณะกรรมการช่วยเหลือผู้ประสพภัยอย่างเร่งด่วน ๓. ศึกษาระเบียบกฎหมาย หลักเกณฑ์แนวทางการช่วยเหลือผู้ประสพภัย	งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	ต.ค. ๖๕ - ก.ย. ๖๖

๔.๓.๒ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ประเภทความเสี่ยง (S - O - F - C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบและอาจทำให้เกิดการผิดพลาดในการควบคุมงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานได้	การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ละงานไม่เพียงพอต่อการบริหารจนถึงสิ้นสุดปีงบประมาณ	การควบคุมความเสี่ยง (Mitigate Risk)	๑. การติดต่อประสานงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินโครงการและกิจกรรมเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ๒. มีการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุกๆ ไตรมาสเพื่อให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	ต.ค. ๖๕ - ก.ย. ๖๖

๔.๓.๓ กองคลัง

ประเภทความเสี่ยง (S - O - F - C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การสำรวจข้อมูลภาคสนามได้ข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้างไม่ครบถ้วนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณงานสำรวจข้อมูลภาคสนามมีจำนวนมาก - ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ 	การควบคุมความเสี่ยง (Mitigate Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ๑. จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี หน้าที่การชำระภาษีกับผู้ประกอบการร้านค้า ๒. ประชาสัมพันธ์แนวทางขั้นตอนระยะเวลาในการจัดเก็บ และรับชำระภาษี 	งานจัดเก็บรายได้ กองคลัง	ต.ค. ๖๕ – ก.ย. ๖๖

๔.๓.๔ กองการศึกษา

ประเภทความเสี่ยง (S - O - F - C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	งานการเงิน/การพัสดุ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่ เป็นไปตาม กำหนดเวลาและยังไม่ ถูกต้องตามระเบียบ	- ผู้ปฏิบัติงานไม่มี ความชำนาญในการ ปฏิบัติงาน - ระเบียบวิธีการ ปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลง	การยอมรับความเสี่ยง (Mitigate Risk)	๑. ประชุมชี้แจงให้เกิด ความเข้าใจตรงกัน ระหว่างปีงบประมาณ และปีการศึกษา เพื่อ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ๒. มีการสั่งการและ กำชับให้เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบได้ศึกษา และทำความเข้าใจข้อ แตกต่างระหว่าง ปีงบประมาณและปี การศึกษา	กองการศึกษา	ต.ค. ๖๕ – ก.ย. ๖๖

๔.๓.๕ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ประเภทความเสี่ยง (S - O - F - C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	<p>๑. การปฏิบัติหน้าที่มีความล่าช้า และไม่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์ในการควบคุมโรค</p> <p>๒. ขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p>	<p>บุคลากรขาดประสบการณ์ในการควบคุมโรค เพราะที่ผ่านมายังไม่เคยเกิดเหตุการณ์</p>	<p>การยอมรับความเสี่ยง (Mitigate Risk)</p>	<p>๑. จัดประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. ประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมให้ทั่วถึงทุกชุมชนและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓. ตรวจสอบความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์สถานที่ ระยะเวลา การดำเนินงาน</p> <p>๔. ติดตาม ตรวจสอบ และ รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆต่อผู้บริหาร</p>	<p>กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>ต.ค. ๖๕ – ก.ย. ๖๖</p>

๔.๓.๖ กองสวัสดิการสังคม

ประเภทความเสี่ยง (S - O - F - C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปต่อยอด เพื่อสร้างอาชีพสร้างรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่นำความรู้ที่ได้ไปสร้างอาชีพ สร้างรายได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้มแข็ง 	การยอมรับความเสี่ยง (Retain Risk)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. จัดประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ๒. ประชาสัมพันธ์การจัดฝึกอบรมให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรม ๓. จัดฝึกอบรมอาชีพที่มีผู้สนใจ และสามารถสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้น 	กองสวัสดิการสังคม	ต.ค. ๖๕ – ก.ย. ๖๖

๔.๓.๗ กองช่าง

ประเภทความเสี่ยง (S - O - F - C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	- อุปกรณ์ที่ใช้ในการติดตั้ง/ซ่อมแซมไฟฟ้ายังไม่ครบสมบูรณ์	อุปกรณ์ที่ใช้ในการติดตั้ง/ซ่อมแซมไฟฟ้ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้เพื่อความปลอดภัยสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	การยอมรับความเสี่ยง (Retain Risk)	- ตั้งงบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำหรับติดตั้ง/ซ่อมแซมไฟฟ้า สาธารณะให้ครบถ้วนสมบูรณ์และเพียงพอสำหรับอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ทันสมัย มีอายุการใช้งานได้นานยิ่งขึ้น	กองช่าง	ต.ค. ๖๕ - ก.ย. ๖๖

บทที่ ๕

การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.๑ การติดตามและรายงาน

ภายหลังจากที่ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และมีการดำเนินการตามแผน จำเป็นต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้อง และเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการแล้วว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและจัดทำรายงานสรุปผลติดตามเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทราบการติดตามผล มี ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ จึงได้จัดให้มีการติดตามประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติ (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน หากพบว่าปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ให้หน่วยงานกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับหรือควบคุมความเสี่ยง ถ้าเป็นกิจกรรมที่ไม่ต้องใช้งบประมาณมากเกินไป หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินการได้ทันที หากเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเกินกว่าหน่วยงานจะบริหารจัดการได้ ให้รายงานต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงพิจารณาหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

๕.๒ การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี

โดยให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยประมวลผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด

ภาคผนวก