



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ของ

องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว
อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓





ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว
เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานรัฐถือปฏิบัติ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อย ปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ เป็นกรอบหรือแนวทาง พื้นฐานในการดำเนินงานอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายพจณศล ธนิกกุล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดประกอบกับกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ซึ่งแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นและสำคัญมากในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กรตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ซึ่งเป็นเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์นี้ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ขึ้น เพื่อให้ผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร หัวหน้าหน่วยงานในสังกัด และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกกระดับ ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ถือปฏิบัติและดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว
๑๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑. บทนำ	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
๑.๓ เป้าหมาย	๑
๑.๔ ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๕ ประเภทของความเสี่ยง	๓
๑.๖ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	๔
บทที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง	
๒.๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลักการของ COSO ERM ๒๐๑๗	๕
๒.๒ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๒
๒.๓ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๒
๒.๔ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
๒.๕ การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๔
๒.๖ บทบาทและความรับผิดชอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๔-๑๗
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
๓.๑ ขั้นตอนบริหารความเสี่ยง	๑๘-๒๔
๓.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล	๒๕-๒๖
๓.๓ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๗
๓.๔ การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง/การควบคุมความเสี่ยง	๒๘-๓๒
บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	
๔.๑ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	๓๓-๓๕
๔.๒ ตารางแบบประเมิน (แบบ ๑) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยง	๓๖-๓๗
๔.๓ ตารางแบบประเมิน (แบบ ๒) แสดงแผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	๓๘-๔๒
๔.๔ ตารางแบบประเมิน (แบบ ๓) แสดงการควบคุมภายในของหน่วยงาน	๔๓-๔๔
๔.๕ ตารางแบบประเมิน (แบบ ๔) แสดงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด อบต.	๔๕-๔๖
๔.๖ แผนการดำเนินการบริการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ของ อบต.คูบัว	๔๗

ภาคผนวก

- คำสั่ง อบต.คูบัว ที่ ๕๐๐/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ประกาศ อบต.คูบัว เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ลงวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๘ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดประกอบกับกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เพราะภายใต้สภาวะการดำเนินงานทุกหน่วยงานล้วนมีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัวจึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานส่วนตำบล และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว

๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัวอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว

๕. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว

๑.๓ เป้าหมาย

๑. เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานส่วนตำบล และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. สามารถนำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

๔. การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ครอบคลุมทุกกิจกรรมในองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว

๑.๔ ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) ตามนิยามของ COSO ERM ๒๐๑๗ หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่ง ถ้าวัตถุประสงค์ทางธุรกิจถูกตั้งขึ้นมาบนพื้นฐานที่ต่างจากความเป็นจริงมาก ความเสี่ยงที่องค์กรต้อง เผชิญก็จะสูงขึ้น ความเสี่ยงมี ๓ ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์ทั่วไปที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและทางลบซึ่งถ้าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางบวกเรียกว่า โอกาส เช่น นโยบายการลดอัตราภาษีของกรมสรรพากร นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็นต้น หรือเหตุการณ์ที่เป็นไปในทางลบที่ เรียกว่า ความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากภัยธรรมชาติ การมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดซึ่งการพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสเพื่อรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมเพราะเหตุการณ์ที่ไม่ได้ระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการซึ่งอาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายได้

๒. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) สถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือเกิดขึ้นอย่างไร การคาดคะเนสถานการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์และผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการ

๓. ความรุนแรง (Severity) การประเมินว่าสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใดและถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อกิจการรุนแรงระดับไหน เพื่อกำหนดมาตรการ ในการรับมือกับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม (COSO, ๒๐๑๗) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise RiskManagement) ตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๑๗ หมายถึง วัฒนธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่องค์กรต่างๆต้องใช้ในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง เพื่อสร้างดำรงอยู่ และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ จะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานการเงิน และการบริการซึ่งอาจเป็นผลกระทบต่อทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ(Impact)ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด(Likelihood) ของเหตุการณ์ ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor)หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม การยกเลิก และการโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยง

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ การควบคุมเพื่อการป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข

๑.๕ ประเภทของความเสี่ง

ทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับความเสี่งหลายรูปแบบแตกต่างกันการจำแนกความเสี่งออกเป็นหมวดหมู่ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานองค์กรนั้น การจำแนกความเสี่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

๑. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน หรือนโยบายขององค์กรรวมถึงการนำเอาแผนการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางด้านการดำเนินงานขององค์กรได้

๒. ความเสี่งด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมถึง ความเสี่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งความเสี่งนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่งด้านการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่งที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารจัดการ ด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่งที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล (Compliance Risk) เป็นความเสี่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่งที่เกี่ยวกับกฎหมายซึ่งเมื่อมีความเสี่งด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ง ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ง ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ง ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่งในการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายผู้บริหาร - มนุษยศาสตร์ การจัดหาบุคลากร การสื่อสาร - หลักเกณฑ์การประเมินผล - นโยบายจรรยาบรรณ - การบริหารทรัพยากรบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กร - สถานที่ - การมอบหมายงาน - กระบวนการ - การควบคุมภายใน - การตรวจสอบภายใน - คน - ผลการปฏิบัติงาน - ระบบสารสนเทศ - การรักษาทรัพย์สิน 	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณ (เงินใบละนอก) - เงินรายได้ - การใช้จ้าว - ฐานะการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อทักท้วงการปฏิบัติตามข้อกำหนด - ความเสี่งทางจากทางไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด - การแก้ไขปัญหา

ความเสี่งจากปัจจัยภายใน

๑.๖ ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กรได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปจากการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงได้ทันเวลา การจัดการกับ ความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงานเพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร (COSO, ๒๐๑๗) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

๑. เพิ่มโอกาสทางธุรกิจในระยะยาวการระบุเหตุการณ์ สามารถระบุทั้งความเสี่ยงและโอกาส เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ เหตุการณ์ที่มีผลทางด้านบวกกิจการก็สามารถนำไปวางแผน และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้

๒. ลดการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดซึ่งส่งผลในทางลบต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กรสามารถลดเหตุการณ์ดังกล่าวได้

๓. ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงก็ เปรียบเสมือนการวางแผนรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ล่วงหน้า ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปได้อย่างราบรื่น

๔. การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทำให้มั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงโดยรวมได้รับการจัดการ มีไม่เฉพาะการจัดการความเสี่ยงหนึ่งแต่ไปเพิ่มความเสี่ยงอีกอันหนึ่ง

๕. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรเมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวม และจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ สูงสุดได้ ภาพรวมของกรอบแนวใหม่เมื่อเทียบกับฉบับเดิมมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งคำนิยาม องค์ประกอบและ หลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น

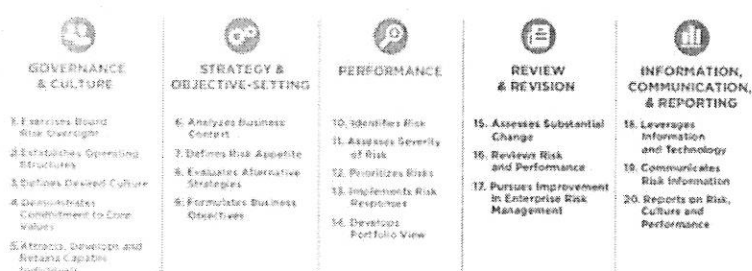


กรอบการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามหลักการของ COSO ERM ๒๐๑๗

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามหลักการของ COSO ERM ๒๐๑๗ การบริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร-การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน หรือ COSO ERM ๒๐๑๗ มีประเด็นที่สำคัญคือ การบริหาร ความเสี่ยงองค์กรต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๑๗ แบ่งออกเป็น ๕ องค์ประกอบโดยองค์ประกอบเหล่านี้ต้องมีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง COSO – ERM : ๒๐๑๗

กรอบ COSO-ERM : ๒๐๑๗ ที่ปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้ง ๕ องค์ประกอบ จะเป็นพื้นฐานครอบคลุมกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์และการติดตามกำกับให้มีความเป็นธรรมาภิบาล และสามารถนำไปใช้ในการจัดการกับองค์กรได้ทุกประเภท ทุกขนาดสินทรัพย์ อันจะสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้เจ้าของ หรือคณะผู้บริหารได้เข้าใจกระบวนการจัดการ และคาดการณ์ ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ องค์ประกอบดังกล่าว ได้มีหัวข้อที่เป็นรายละเอียด ดังนี้

ความเป็นธรรมาภิบาลและพฤติกรรม



- หลักการที่ 01 **คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยง (Exercise Board Oversight)**
- หลักการที่ 02 **จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Establishes Operating Structure)**
- หลักการที่ 03 **กำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Defines Desired Culture)**
- หลักการที่ 04 **แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร (Demonstrate Commitment to Core Values)**
- หลักการที่ 05 **จงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)**

๑. ความเป็นธรรมาภิบาลและพฤติกรรม(governance and culture)

โดยองค์กรต้องจัดให้องค์กรมีการจัดการธรรมาภิบาลมีวัฒนธรรมองค์กรโดยบุคคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี กระจายในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ การให้ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

หลักการที่ ๑ จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตาม กลยุทธ์รวมถึงกำกับดูแล กิจกรรม เช่น คณะกรรมการควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

หลักการที่ ๒ จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้ง

โครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ ๓ ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรม

ที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรม องค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร เกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจรรย์ญาณความเป็นอิสระในการตัดสินใจของ พนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวัง ของลูกค้า และองค์ประกอบอื่นๆ

หลักการที่ ๔ แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควร

แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วน หนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามหน้าที่และความ รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การกำหนดให้มีการสื่อสารที่ เหมาะสม

หลักการที่ ๕ จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains

Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับ กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

Strategy & Objective Setting

- หลักการที่ 06 วิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ (Analyze Business Context)
- หลักการที่ 07 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Define Risk Appetite)
- หลักการที่ 08 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ (Evaluate Alternative Strategies)
- หลักการที่ 09 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ (Formulate Business Objectives)

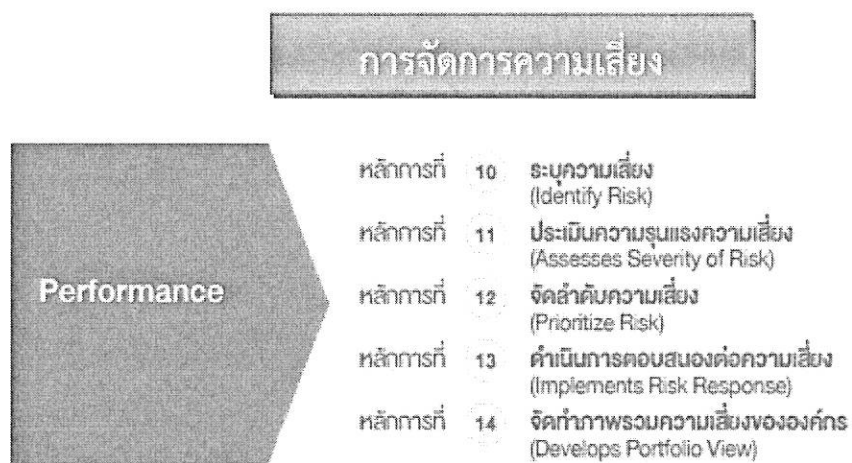
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(strategy and objective setting)
 เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะ หากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

หลักการที่ ๖ วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการที่ ๗ ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างตำรับไว้และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกัน ในแต่ละองค์กร

หลักการที่ ๘ ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงของ องค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและ วิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๙ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)
 ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาถึงความเสี่ยงในระดับต่างๆ ตลอดจนความ สอดคล้อง และการสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง จากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้



๓. การจัดการความเสี่ยง (risk performance)

ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการทำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการระบุประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบ รายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

หลักการที่ ๑๐ ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

หลักการที่ ๑๑ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assess Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงมากน้อยแค่ไหน

หลักการที่ ๑๒ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผล คูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับคามเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการ ตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

หลักการที่ ๑๓ ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสียความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

หลักการที่ ๑๔ พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม(Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง มีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix องค์ประกอบที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข

การทบทวนและปรับปรุง



- หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ (Assesses Substantial Change)
- หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)
- หลักการที่ 17 หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursue Improvement in ERM)

๔. การทบทวนและปรับปรุง (review and revision)

การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าจะผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงโดยหากนำผลจากการบริหารจัดการความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบจะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

หลักการที่ ๑๕ ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

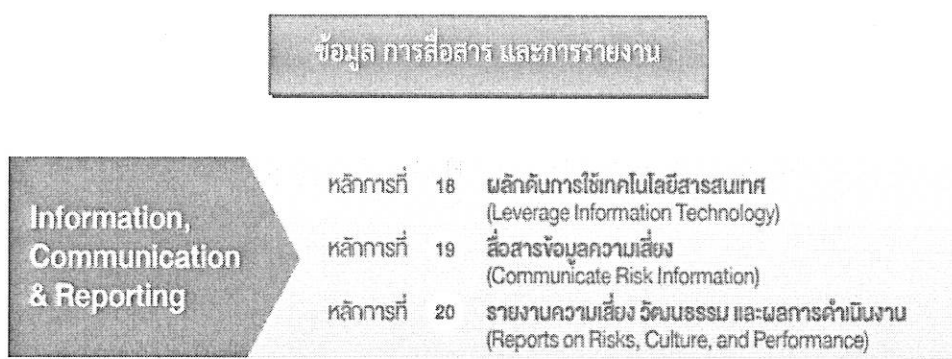
องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ

หลักการที่ ๑๖ ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่

หลักการที่ ๑๗ มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง



๕. ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน (information, communication, and reporting)

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่องการเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และการถ่ายทอดรายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอจะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

หลักการที่ ๑๘ ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยง ข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

หลักการที่ ๑๙ สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ ๒๐ รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผล ให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตามผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

รูปแบบการประเมินความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) จำแนกได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ สถานะขององค์กร

➤ ด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านกลยุทธ์)

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O : Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่างๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน

➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

➤ ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน)

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (C : Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของกฎหมาย รวมถึงข้อบังคับภายในองค์กรด้วย)

การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงานระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่ง ประกอบด้วย ๔ วิธีหลัก ๆ ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่นการกระทำการที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำหรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

๒) การควบคุมความสูญเสีย (Risk reduction) แบ่งเป็น ๒ วิธี ประกอบด้วย

- การป้องกันการเกิดความสูญเสีย เป็นวิธีการลดความถี่ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งระบบป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร หรือ การติดตั้งสายล่อฟ้า เป็นต้น

- การควบคุมขนาดของสูญเสีย เป็นวิธีการควบคุมความรุนแรงของความสูญเสียที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น กรณีใช้วัตถุดิบที่เกิดขึ้น วิธีตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ การจำกัดวงของการแพร่ระบาด โดยการกำจัดสัตว์ปีกในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้แพร่ระบาดไปยังพื้นที่อื่น ซึ่งถือเป็นการควบคุมขนาดของความสูญเสีย

๓) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การลดโอกาสความหน้าจะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่ง การโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความเสี่ยงน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

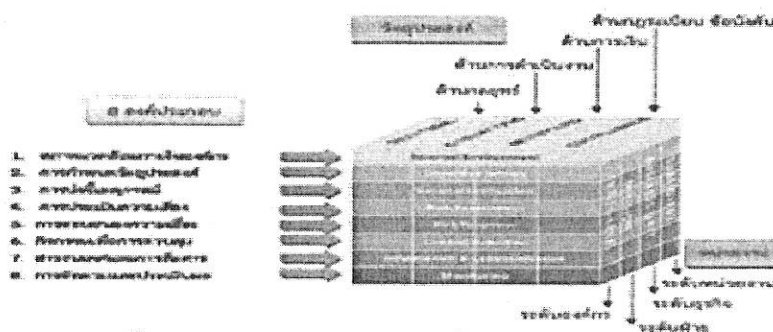
การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



ภาพที่ 2-2 มุมภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

๒.๒ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

นโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงควรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM

(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร

๒. ให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนอัตรากำลัง

๓. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

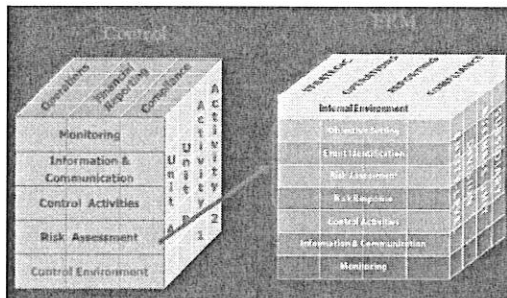
๔.ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เป็นวัฒนธรรมขององค์กร นโยบายการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง ควรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงาน ควรใช้หลัก SMART (ชัดเจน-วัดได้-ปฏิบัติได้-สมเหตุสมผล-มีกรอบเวลา) เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

- Specific = ชัดเจน
- Measurable = วัดได้
- Achievable = ปฏิบัติได้
- Reasonable = สมเหตุสมผล
- Time Constrained = มีกรอบเวลา

๒.๓ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆรวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) COSO –ERM: ๒๐๑๗ ให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาสนับสนุนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จึงมีการทบทวนองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเดิมมี ๘ องค์ประกอบได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ข้อมูล และการสื่อสาร และการติดตามและรายงาน เหลือ ๕ องค์ประกอบ องค์ประกอบดังกล่าว ได้มีหัวข้อที่เป็นรายละเอียดตามแผนภูมิดังข้างล่างนี้



กรอบงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The

๒.๔ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

โครงสร้างของการบริหารจัดการความเสี่ยง ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว แต่ต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยจะพิจารณาได้จากวัฒนธรรม ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทและลักษณะขององค์กรเป็นองค์ประกอบ สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลขององค์กรจะช่วยให้การประเมินควบคุมและติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยทุกคนในองค์กรอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

- ๑.คณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒.คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ
- ๓.หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่รับผิดชอบนำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นทางการจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีผลให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทันท่วงที ป้องกันความสูญเสียและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่องค์กร



๒.๕ การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งออกเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา ประกอบด้วย

- ๑) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล
- ๒ ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- ๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- ๔) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และสูงมาก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง

๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

- ๖) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ๗) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

- ๑) ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมา
- ๒) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- ๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถพนักงานส่วนตำบลในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

๒.๖ บทบาทและความรับผิดชอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล

แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| ๑) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล | ประธานกรรมการ |
| ๒) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | กรรมการ |
| ๓) หัวหน้าสำนักปลัด | กรรมการ |
| ๔) ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๕) ผู้อำนวยการกองช่าง | กรรมการ |
| ๖) ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม | กรรมการ |
| ๗) | กรรมการ |
| ๘) | กรรมการ |
| ๙) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน | กรรมการและเลขานุการ |

ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

๑) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่ ในการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

- ๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง
- ๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยจะต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

ผู้ตรวจสอบภายใน

- ๑) ต้องทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๒) มีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ๓) ติดตามประสิทธิภาพการท างานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- ๔) รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายในขององค์กร
- ๕) ผู้ตรวจสอบภายในมีการสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) มีหน้าที่ในการพิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ติดตามการพัฒนารอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) ติดตามกระบวนการบ่งชี้และการประเมินความเสี่ยง
- ๔) ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- ๕) รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง
- ๖) มีการสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
- ๗) มีหน้าที่ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ๘) ส่งเสริมนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๙) ต้องติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

๑๐) ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้มั่นใจว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในฝ่ายของตน

๑๑) ต้องทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมินและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ

๑๒) มีการส่งเสริมพนักงานในฝ่ายให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑๓) มีหน้าที่ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ

หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) ต้องปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ

๓) มีหน้าที่ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ตามที่มีการร้องขอผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

ปัจจัยสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาพร้อมการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒) ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

๕) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมากเพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยง

๖) การวัดผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗) การให้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘) การติดตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

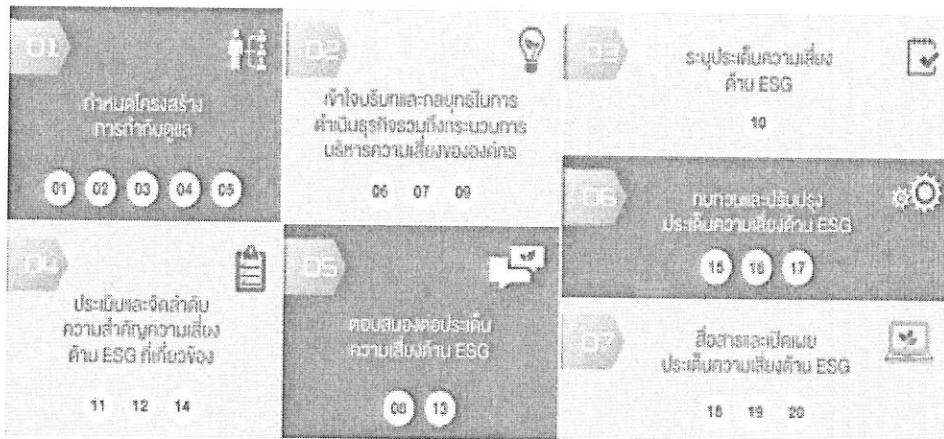
ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงการติดตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็น ต่อไปนี้

๑. การรายงานและสอบทานขั้นตอนติดตามกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
๓. บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

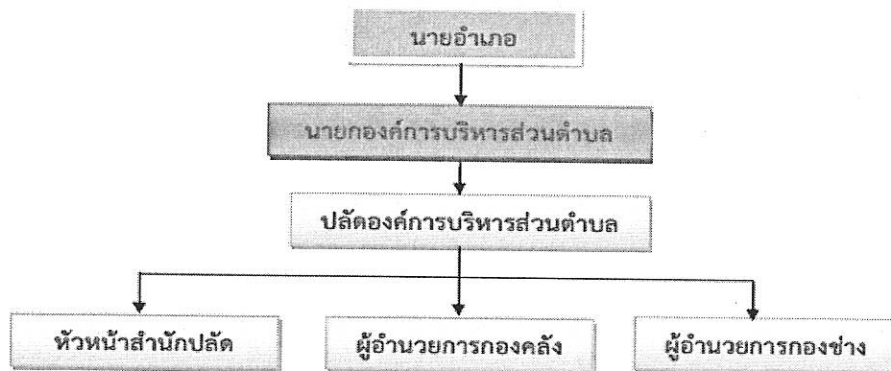
COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยครอบคลุมความเสี่ยงด้าน ESG เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมุ่งปฏิบัติ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้



๗ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

๑. กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล

โครงสร้างการกำกับดูแลควรครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล/คณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง/คณะกรรมการบริหารประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืนโดยบุคคลเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญ ในการกำกับดูแล ควบคุมและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้้องค์การบริหารส่วนตำบล ควรส่งเสริมให้กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความเสี่ยงด้าน ESG และสร้างวัฒนธรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร





๒. เข้าใจบริบทกลยุทธ์ ในการดำเนินงานกิจกรรมรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการ

ความเสี่ยง ขององค์กร หน่วยงานด้านความยั่งยืนต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านความเสี่ยงและหน่วยงานด้านกลยุทธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อทำความเข้าใจ ติดตาม และสื่อสารแนวโน้ม ที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ (Mega Trends) และ ประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจหรือส่งผลกระทบต่อ องค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากรน้ำ ความมั่นคงด้านอาหาร การขยายตัวของสังคมเมือง เป็นต้น โดยอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น SWOT Analysis หรือการจัดทำแผนที่ ความเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบ การพึ่งพา และการสร้างคุณค่าหรือผลกระทบ (Impact and Dependency Mapping) เป็นต้น รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)



วิสัยทัศน์ (Vission) การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี “ตำบลน่าอยู่ เขตชุมชนธรรม น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง”

พันธกิจ (Mission)

- (๑) พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ
- (๒) ส่งเสริมระบบการวางผังเมืองรวมจังหวัดให้เป็นเมืองน่าอยู่
- (๓) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นเมืองน่าอยู่
- (๔) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการกำจัดขยะมูลฝอย และระบบบำบัดน้ำเสีย
- (๕) การรักษาความสงบเรียบร้อยและการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย
- (๖) ส่งเสริมอาชีพและการดำเนินงานตามแนวของเศรษฐกิจพอเพียง
- (๗) สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งทุกภาคส่วนในการพัฒนาท้องถิ่น

- (๘) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาสังคม
- (๙) ส่งเสริมพัฒนาระบบการศึกษา
- (๑๐) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
- (๑๑) ส่งเสริมภาคเกษตรกรรมอุตสาหกรรม
- (๑๒) ส่งเสริมการสาธารณสุข
- (๑๓) ส่งเสริมการศึกษา
- (๑๔) ส่งเสริมการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (๑๕) การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- (๑๖) การประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นและการบูรณาการการทำงานร่วมกัน
- (๑๗) ส่งเสริมภาคเกษตรที่ปลอดภัย

ยุทธศาสตร์การพัฒนา (Strategy)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน ดังนี้
ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ ๑ ด้านพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ
 แนวทางการพัฒนา

- ๑.๑ พัฒนาระบบการคมนาคม การจัดการขนส่ง และไฟฟ้าสาธารณะ
- ๑.๒ พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค-บริโภค และเกษตร ตลอดจนการป้องกันน้ำท่วม และภัยแล้ง
- ๑.๓ พัฒนาการวางผังการใช้ที่ดินให้เป็นเมืองน่าอยู่

ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ ๒ ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต

แนวทางการพัฒนา

- ๒.๑ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาสังคม
- ๒.๒ ส่งเสริมการกีฬา การศึกษา และการเรียนรู้
- ๒.๓ ส่งเสริมการสาธารณสุข สวัสดิการสังคม สวัสดิการชุมชน และนันทนาการ
- ๒.๔ ส่งเสริมอาชีพและการดำเนินงานตามแนวของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ ๓ ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย

แนวทางการพัฒนา

- ๓.๑ สนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม
- ๓.๒ ส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคสิทธิเสรีภาพและหน้าที่ของประชาชนเพื่อความเป็นพลเมือง
- ๓.๓ การรักษาความสงบเรียบร้อยและการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ ๔ ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

แนวทางการพัฒนา

- ๔.๑ การวางแผน การประสานแผนและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น
- ๔.๒ ส่งเสริมการท่องเที่ยวท้องถิ่นและการค้าชายแดน
- ๔.๓ การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- ๔.๔ ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน การพาณิชย์และการเสริมสร้างการแข่งขันในภาคการเกษตรและอุตสาหกรรม
- ๔.๕ การพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ ๕ ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
แนวทางการพัฒนา

๕.๑ พัฒนาระบบการกำจัดและการบริหารจัดการขยะมูลฝอย

๕.๒ พัฒนาระบบบำบัดน้ำเสีย

๕.๓ การบริหารจัดการอนุรักษ์ฟื้นฟูและปกป้องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕.๔ การจัดการมลพิษต่าง ๆ

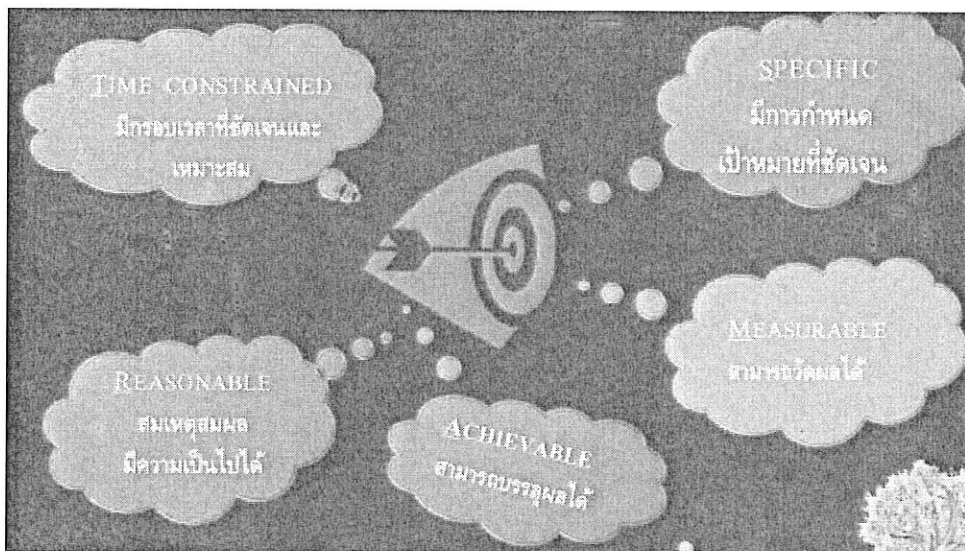
ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ ๖ ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
แนวทางการพัฒนา

๖.๑ การส่งเสริมและอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๖.๒ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความตระหนักในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

๓. ระบุประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG

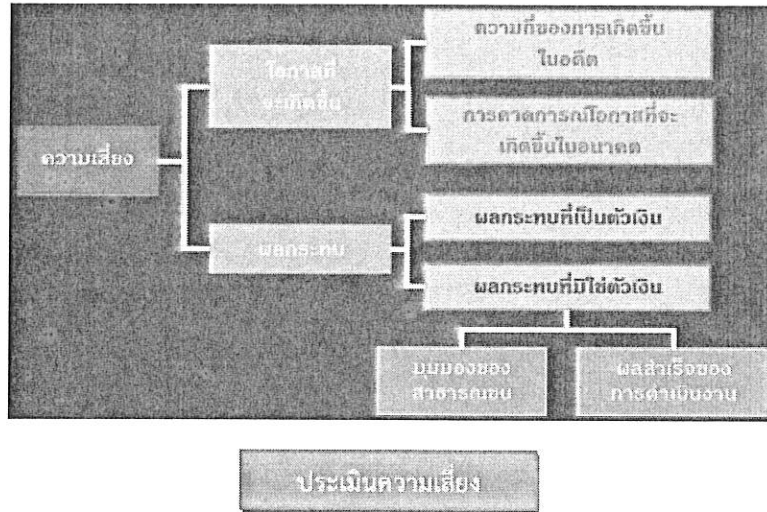
การระบุความเสี่ยง ESG โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น ตอบแบบสอบถาม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์เจ้าของ ความเสี่ยงและผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ความเสี่ยงที่เกิด ขึ้นใหม่ (Emerging Risk) รวมถึง กำหนดความหมายและขอบเขตของความเสี่ยงให้ชัดเจน



ระบุประเด็นความเสี่ยง

๔. ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยง ESG ได้จากขั้นตอนที่ ๓ แล้ว ต่อมาองค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำความเข้าใจว่าประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อความสามารถของ องค์การบริหารส่วนตำบลในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลควรพิจารณา เลือกลงเกณฑ์และจากตารางประเมินความเสี่ยง Risk Matrix ที่เหมาะสมในการ ประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดตัวแปร และสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบเวลา ขอบเขต เป็นต้น ซึ่งช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถวิเคราะห์ข้อมูล และประเมินความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นนั้น ว่ามีความรุนแรง มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อย่างไร



๕. ตอบสนองต่อประเด็น ความเสี่ยงด้าน ESG

เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก

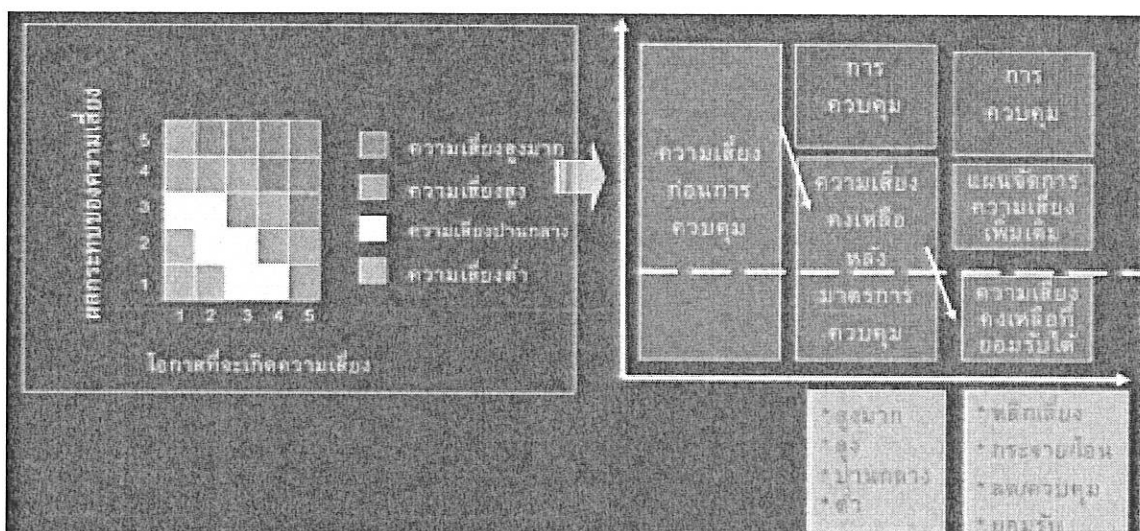
๑) บริบทในการดำเนินธุรกิจ

๒) ต้นทุนและประโยชน์

๓) ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ในอุตสาหกรรม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และ ค่านิยมองค์กร

๔) พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่ง ของความเสี่ยง บนตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Metrics) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low)

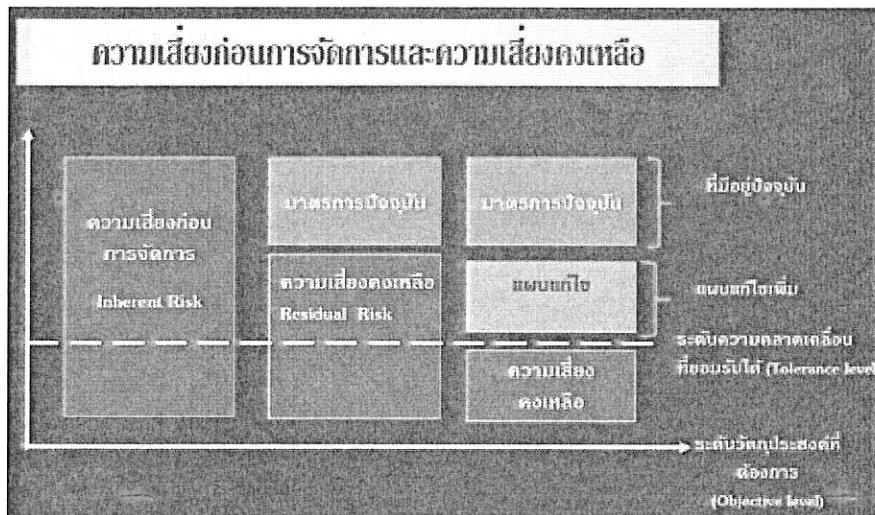
๕) พิจารณาจากระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของ ผลกระทบ ที่อาจเกิดจากความเสียหาย (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรบริหารส่วนตำบล สามารถตอบสนองโดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยง ให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น



การตอบสนองความเสี่ยง

๑. ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG

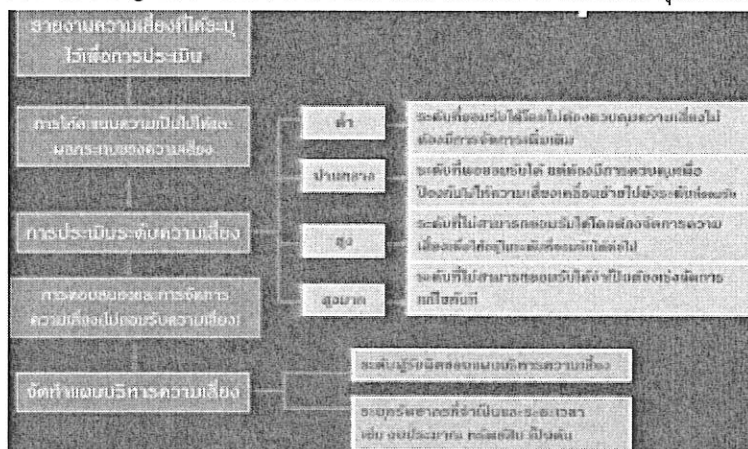
ดำเนินการทบทวนขั้นตอนที่ ๑- ๕ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ รวมถึงไปถึงเป้าหมาย และติดตามความก้าวหน้าในการตอบสนองต่อความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ ๕



ทบทวนปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง

๒. สื่อสารและเปิดเผย ประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG

สื่อสารความเสี่ยงด้าน ESG แนวทางการจัดการ และผลการบริหารจัดการให้ ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายใน (คณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารและพนักงาน) และภายนอก (เช่น นักลงทุน ลูกค้า NGOs และชุมชน) รับทราบ เนื่องจากความเสี่ยงถือเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการทำกลยุทธ์ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจลงทุน รวมถึงเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่น ในประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลอาจนำเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์อื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน เช่น ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการระบุความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงได้



ทบทวนปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง

๓.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล

การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล ISO ๓๑๐๐๐ เป็นอีกมาตรฐานหนึ่งที่มีความนิยมและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และปัจจุบันมีหลายองค์กรของไทยโดยเฉพาะภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจบางแห่งมีการนำมาใช้ทดแทนแนวของ COSO หรือนำมาแก้ไขจุดอ่อนของ COSO เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพขึ้นประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การสื่อสารและการให้คำแนะนำ
๒. การกำหนดสภาพแวดล้อม
๓. การประเมินความเสี่ยง
๔. การจัดการความเสี่ยง
๕. การเฝ้าระวังติดตามและการทบทวนความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult)

การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวการบริหารจัดการความเสี่ยงให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันตลอดจนสามารถ วิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context)

การกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของ องค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำไปสู่กระบวนการ บริหารความเสี่ยง

๒.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกหมายถึงองค์ประกอบต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึง วัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วยเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

๒.๒ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในหมายถึงสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ที่จะต้องประสบ ความสำเร็จขีดความสามารถขององค์กร ในรูปของทรัพยากร และความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ ๓ กระบวนการ ดังต่อไปนี้

๓.๑ การระบุความเสี่ยง (risk identification) การระบุความเสี่ยง หมายถึงองค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่ทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดความสำเร็จขึ้น ลดระดับความสำเร็จลง หรือ ทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

๓.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ (impact) และโอกาสในการเกิด (likelihood) ความเสี่ยง การวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิง คุณภาพ (qualitative) กึ่งปริมาณ (semi-quantitative) หรือเชิงปริมาณ (quantitative) หรือผสมผสานกันไป

๓.๓ การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation)

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอก ถึงระดับความสำคัญ (degree of risk) ของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่อองค์กรจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการ

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดการความเสี่ยง (treat the risks)

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง จะประกอบด้วย

๔.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance)

เป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยงโดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้น หรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น การหยุดดำเนินการ การยกเลิกโครงการหรือการมอบให้ผู้บริหารภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

๔.๒ การลดความเสี่ยง (risk reduction) เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (likelihood) ความเสี่ยงหรือการผลกระทบ (impact) หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลงได้

๔.๓ การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่นๆ (risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงหรือระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ เช่น การทำ ประกันภัยในรูปแบบต่างๆ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาดำเนินการแทนในกรณีทีบุคลากรภายนอกนั้นมีทักษะหรือความชำนาญมากกว่า เป็นต้น

๔.๔ การยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้ (risk acceptance) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบความเสี่ยงไม่มากหรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความสูงสูงไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ

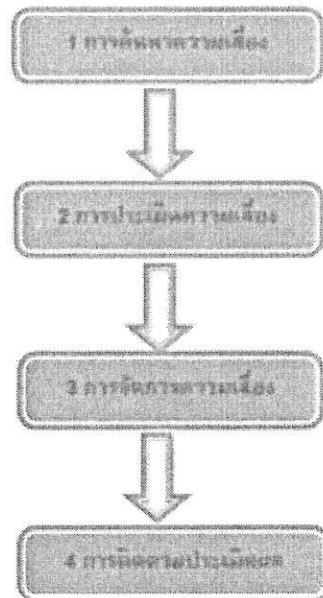
ขั้นตอนที่ ๕ การเฝ้าติดตามและการทบทวนความเสี่ยง (monitor and review)

องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวนจะต้องครอบคลุมในทุกๆ ส่วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๓ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล



- 1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- 1.2 การวิเคราะห์งาน กระบวนการ กิจกรรม โครงการ
- 1.3 การสอบถามกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ งาน กระบวนการ กิจกรรม และโครงการ
- 1.4 การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

- 2.1 การวิเคราะห์โอกาส
- 2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบ
- 2.3 การประเมินระดับของความเสียหาย

- 3.1 การลดความเสี่ยง
- 3.2 การร่วมจัดการความเสียหาย
- 3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- 3.4 การยอมรับความเสี่ยง

- 4.1 การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 4.2 การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง

- ๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)
- ๒. ด้านปฏิบัติงาน (Operation : O)
- ๓. ด้านการเงิน (Financial : F)
- ๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance : C)

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	- ทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ - ไม่ปฏิบัติตามแผนงาน - มีปัญหาขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้
	การดำเนินงานกลยุทธ์	- กลยุทธ์ขององค์กร ขาดการสนับสนุนให้เพียงพอ - สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ซึ่งขัดแย้งต่อวัตถุประสงค์

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	- ขาดทักษะ, ความชำนาญและ ความมุ่งมั่น
	ความปลอดภัย	- เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับ อันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	- เทคโนโลยีล้าสมัย - อุปกรณ์ หรือ ฮาร์ดแวร์ ล้าสมัย
	สิ่งแวดล้อม	- สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง - สร้างความเดือดร้อนแก่ ประชาชน

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	- มีรายจ่ายประเภทย่อย เกินตามกำหนดเวลา - งบประมาณไม่เพียงพอ - ค่าใช้จ่ายเกินงบ
	หนี้สิน	- ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ในการชำระหนี้ - เกิดคดีจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและบริการ	- การแข่งขันไม่รุนแรง จากตัวสินค้า, คู่แข่ง ผลิตภัณฑ์อื่น, ช่องทางการ ขาย

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การประเมินสัญญา	- ฝ่าฝืนเงื่อนไขของสัญญา - ค่าใช้จ่ายสัญญา - กระบวนการดำเนินการไม่ เป็นไปตามข้อตกลง
	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	- ผู้ให้ผลประโยชน์ของ เทศบาลไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่ - ขาดการปฏิบัติตาม กฏเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน จากกระบวนการ กฎหมาย

๓.๔ การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง/การควบคุมความเสี่ยง

๑) ระดับความเสี่ยง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๓-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๓ ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในการเฝ้าระวัง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
๔	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐%

๒) การจัดลำดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Risk Map)

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
4 = สูง	4	8	12	16	20
3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15
2 = น้อย	2	4	6	8	10
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าระดับของผลกระทบของความเสี่ยง

ตารางการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง โดยรวม	ระดับคะแนน	ขนาดความเสี่ยง	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1-3	เล็กน้อย	ระดับความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ต้องมีการ ควบคุมความเสี่ยง หรือการเฝ้าระวังเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	4-8	พอใช้	ระดับความเสี่ยงเพื่อเฝ้าระวังได้ แต่ต้อง มีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เพิ่มขึ้นโดยมีระดับเฝ้าระวังไม่ได้
สูง (High)	9-15	สูง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถเฝ้าระวังได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ ในระดับที่เฝ้าระวังได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	20-25	สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถเฝ้าระวังได้ จำเป็นต้องระงับโครงการความเสี่ยงไว้ก่อน ระดับที่เฝ้าระวังได้ต่อไป

๓) การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มี
สาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใด
หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา ดังนั้น จึงต้องเข้าใจในความหมายของ “ความเสี่ยง”
“ปัจจัยเสี่ยง” และ “ประเภทความเสี่ยง” ก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๑.๑ ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาส
ที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์กร และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงาน

๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน คือ

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล กฎระเบียบ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์

๑.๓ ประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น การปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน โดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง เบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน จัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน การทุจริตในการเบิกจ่าย และจากผลกระทบของปัจจัยภายนอก เช่น การโอนจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บรายได้ ข้อบังคับเกี่ยวกับการรายงานทางการเงิน และอุปสรรคของระเบียบ กฎหมาย ที่ไม่ชัดเจน อันนำไปสู่การตรวจสอบที่ท้วงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ป.ป.ช. คลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมาย ระเบียบที่มีอยู่ ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔) การประเมินการควบคุมที่มีอยู่

การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้ง พิจารณาด้วยการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงหรือปานกลาง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดง ให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒. การควบคุมความสูญเสีย

พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอน บางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

๓. การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง

หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมี มาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง

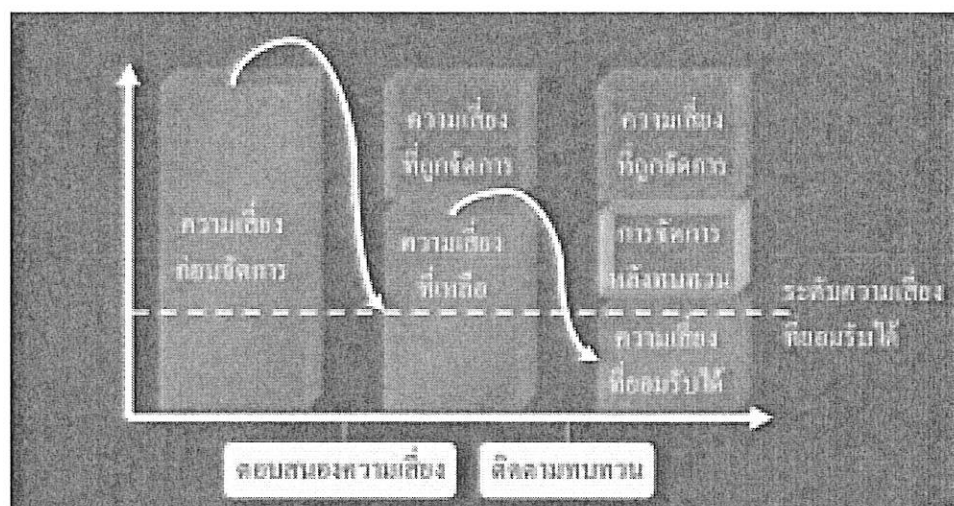
ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการ ความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๕. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบมาตรการ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงทราบความเสี่ยงขององค์กรที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินการควบคุมแล้ว พบว่ามีกิจกรรม ควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจ หรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ให้นำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

๖) การติดตามผล

การติดตามผล เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ



๖.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๖.๒ เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ที่เป็นการท าเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใด ควรปรับเปลี่ยน และ นำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตาม ในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๗) การรายงานผล

การรายงานผล เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงว่ายังมีความเสี่ยงที่ ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอต่อผู้บริหารรับทราบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือข้อมูลประกอบการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ได้กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว นำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยงและความผิดพลาดของหน่วยงานที่จะส่งผลกระทบต่อที่เป็นทั้งในระดับตัวบุคคลและองค์กร ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้ต้องใช้ดุลพินิจหรือการตีความ รวมทั้งการกำหนัดกรรมสัญญาและการร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไม่ถูกต้อง หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ

๒. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยง/ปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจโดยรวมตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายนายกององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว หรือเป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือปัจจัยที่จะส่งผลทำให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ได้

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เป็นความเสี่ยง/ปัญหาอันเนื่องมาจากระบบงานภายใน กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ที่ส่งผลกระทบต่อให้ผลการปฏิบัติงาน/การดำเนินโครงการของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัวเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพและ/หรือประสิทธิผล

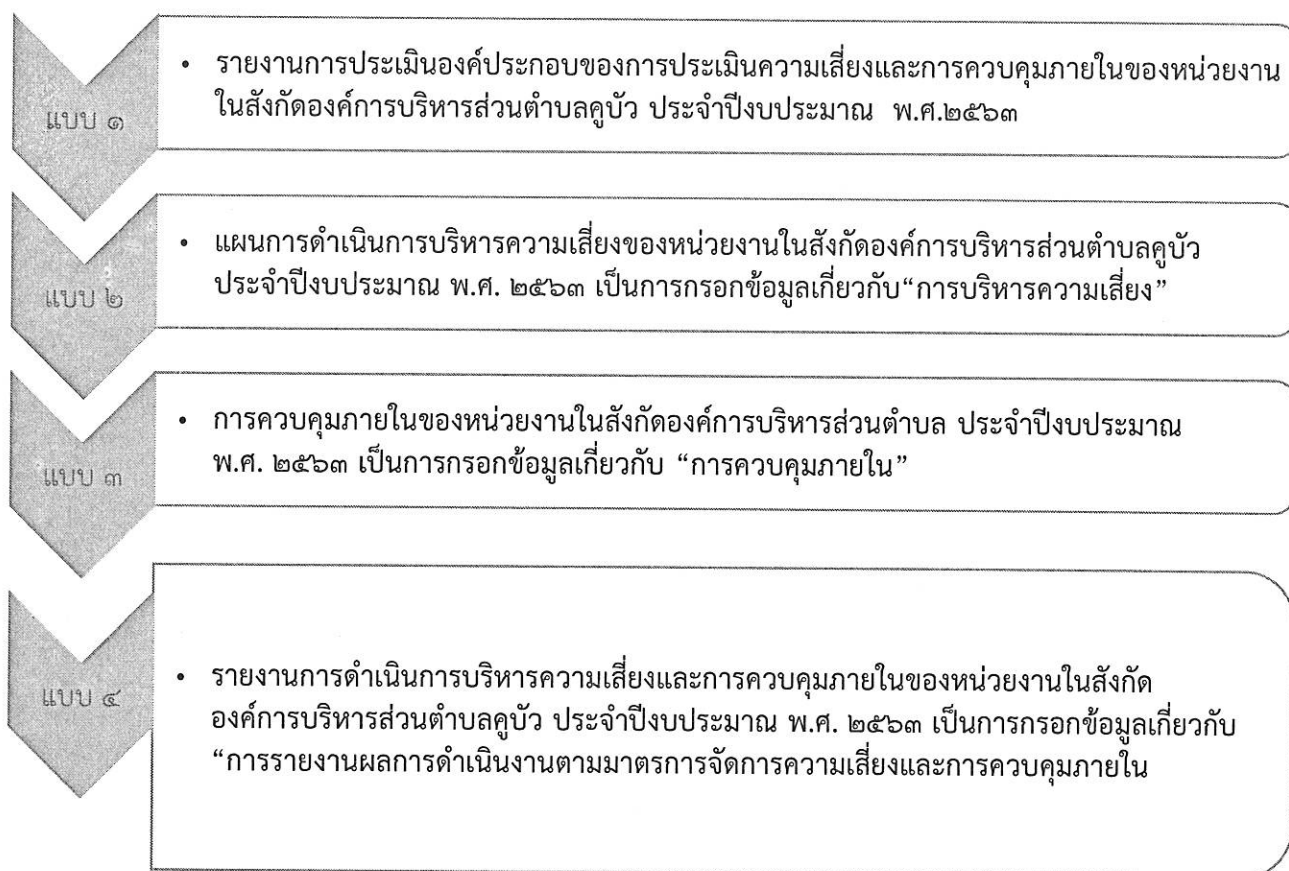
๔. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกระบวนการบริหารงบประมาณและการเงินจนส่งผลต่อการบริหารงบประมาณและการเงินขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ มีหลักการให้สำนัก/กอง ดำเนินการด้วยตนเองทั้งกระบวนการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถลดความเสี่ยง และป้องกันความผิดพลาดที่เป็นไปตามสภาพปัญหาของแต่ละสำนัก/กอง เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์องค์ประกอบสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ประเมินระดับความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นที่อยู่ในระดับสูงหรืออยู่ในระดับที่หน่วยงานรับมือไม่ได้และนำมากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงหรือป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว สามารถดำเนินการได้ตามหลักการดังกล่าวข้างต้น และบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยงและความผิดพลาดของหน่วยงานที่จะส่งผลกระทบต่อที่เสียหายทั้งในระดับตัวบุคคลและองค์กร องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัวเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยปรับให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

ลำดับ	ขั้นตอน
๑	ทบทวน/แต่งตั้งคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน
๒	ประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางและรับทราบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานในแต่ละไตรมาส
๓	ศึกษาและทำความเข้าใจรายละเอียดของการบริหารความเสี่ยงในหัวข้อแนวคิดการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว
๔	<p>พิจารณาทำความเข้าใจกับกรอบระยะเวลาดำเนินการและแบบฟอร์มที่องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว กำหนด โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ประกอบด้วย ๔ แบบ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่</p> <p>๑ : รายงานการประเมินองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓</p> <p>๒ : แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓</p> <p>๓ : การควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓</p> <p>๔ : รายงานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓</p>
๕	ประชุมหารือร่วมกันเมื่อเริ่มต้นไตรมาสเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ประเมินระดับความเสี่ยง กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อกำหนดลงในแบบ ๑, ๒ และ ๓ (คำอธิบายการกรอกข้อมูลอยู่ในหัวข้อถัดไป) โดยเลือกเฉพาะงานภารกิจ/โครงการ/กระบวนการสำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมากนำมากำหนดเป็นมาตรการจัดการความเสี่ยง
๖	ดำเนินการมาตรการจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบ ๒ และแบบ ๓ หากในระหว่างไตรมาส มาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ไม่สามารถลดความเสี่ยงและความผิดพลาดให้ลดลงได้เมื่อสิ้นไตรมาสอาจมีการประชุมเพื่อปรึกษา ทบทวน ปรับปรุงแบบ ๒ และแบบ ๓ ได้เพื่อให้ความเสี่ยงและความผิดพลาดลดลง
๗	เมื่อสิ้นไตรมาสให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงฯ และการควบคุมภายในฯ ตามแบบ ๔ รายงานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ แยกเป็นของแต่ละวัตถุประสงค์/งาน/โครงการ/กระบวนการ
๘	ก่อนสิ้นไตรมาสควรมีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อรับทราบ และให้ข้อสังเกตแก้ไขปรับปรุงก่อนรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการฯ ในลำดับถัดไป ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว พร้อมทั้งปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อดำเนินการในไตรมาสถัดไป

ลำดับ	ขั้นตอน
๙	ขอให้หน่วยงานคัดเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมากและจัดทำตามแบบ ๑ - ๔ แยกเป็นชุดตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อตามงานกระบวนการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ /โครงการ/กระบวนการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
๑๐	เมื่อได้รับรายงานผลการดำเนินงานตามแบบ ๒ - ๔ ของหน่วยงานในสังกัดแล้วจะต้องทำสรุปภาพรวมขององค์กร

การกรอกข้อมูลแบบรายงานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓



แบบ ๑

แบบ ๑ : รายงานการประเมินองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ หน่วยงานในสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นแบบรายงานข้อมูลที่จะแสดงให้เห็นว่าหน่วยงาน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว มีพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะ ทำให้หน่วยงานใช้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถ ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด หรือไม่ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่กล่าวถึง ได้แก่ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามผล โดยขอให้กรอกข้อมูลแต่ละองค์ประกอบตามคำอธิบายดังต่อไปนี้

หน่วยงาน.....รอบการรายงาน ไตรมาสที่.....	
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยง ของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลสระบัว	
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	(อธิบาย)
๒. การประเมินความเสี่ยง	(อธิบาย)
๓. กิจกรรมการควบคุม	(อธิบาย)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	(อธิบาย)
๕. กิจกรรมการติดตามผล	(อธิบาย)

๑.สภาพแวดล้อมการควบคุม

ขอให้แสดงรายละเอียดตามประเด็นดังต่อไปนี้

๑.๑ หน่วยงานมีการแสดงถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรมหรือไม่ และหากมี ได้ดำเนินการอย่างไร

๑.๒ ผู้บริหารมีการกำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๑.๓ หน่วยงานได้มีการจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๑.๔ หน่วยงานได้มีการแสดงถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๑.๕ หน่วยงานมีการกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๒.การประเมินความเสี่ยง

ขอให้แสดงรายละเอียดตามประเด็นดังต่อไปนี้

๒.๑ หน่วยงานมีการระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ และหากมี ได้ดำเนินการอย่างไร

๒.๒ หน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน อย่างครอบคลุม และมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นหรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๒.๓ หน่วยงานมีการพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๒.๔ หน่วยงานมีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๓.กิจกรรมการควบคุม

ขอให้แสดงรายละเอียดตามประเด็นดังต่อไปนี้

๓.๑ หน่วยงานมีการระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุ วัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๓.๒ หน่วยงานมีการระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๓.๓ หน่วยงานได้จัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วย ผลสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงหรือไม่และหากมีได้ ดำเนินการอย่างไร

๔.สารสนเทศและการสื่อสาร

ขอให้แสดงรายละเอียดตามประเด็นดังต่อไปนี้

๔.๑ หน่วยงานได้จัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนดหรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๔.๒ หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนดหรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๔.๓ หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคลากรภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๕.กิจกรรมการติดตามผล

ขอให้แสดงรายละเอียดตามประเด็นดังต่อไปนี้

๕.๑ หน่วยงานมีการระบุการพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและ/หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

๕.๒ หน่วยงานมีการประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อผู้บริหารหรือผู้ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสมหรือไม่และหากมีได้ดำเนินการอย่างไร

แบบ ๒

แบบ ๒ : แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัวประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ เป็นส่วนของข้อมูล“การบริหารจัดการความเสี่ยง” ของหน่วยงาน ประกอบด้วยข้อมูล ที่หน่วยงานต้องกรอก

แบบ ๒

หน่วยงาน.....รอบการรายงาน ไตรมาสที่.....

แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓					
๓. วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	๒. งาน/โครงการ/กระบวนการ	๓. การประเมินระดับความเสี่ยง			
(ระบุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน) ข้อมูลเชื่อมโยงไปยัง แบบ ๔	(ระบุ งาน/โครงการ/กระบวนการ) ข้อมูลเชื่อมโยงไปยัง แบบ ๕	โอกาส	ผลกระทบ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)
		ระดับตัวเลข	C	S	
			ระดับตัวเลข	ระดับตัวเลข	
			O	F	
		๔. ระยะเวลาที่พบความเสี่ยง (ระบุช่วงเวลา)			
๕. ความเสี่ยงที่มีอยู่/ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่/มาตรการจัดการความเสี่ยง/ตัวชี้วัดความเสี่ยง					
ความเสี่ยงที่มีอยู่	(ระบุ)	ข้อมูลเชื่อมโยงไปยัง แบบ ๓ และ แบบ ๕			
ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงที่มีอยู่	(ระบุ)				
มาตรการจัดการความเสี่ยง	(ระบุ)	ข้อมูลเชื่อมโยงไปยัง แบบ ๓ และ แบบ ๕			
ตัวชี้วัดความเสี่ยง	(ระบุ)				

ดังนี้

๑.วัตถุประสงค์

หมายถึง ความต้องการที่จะกระทำหรือจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดขึ้นเพื่อลด ความเสี่ยง ๔ ด้าน (C, S, O, F) ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว โดยปรับให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น

- เพื่อลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย
- เพื่อลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิและ เสรีภาพของประชาชน
- เพื่อลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบในการถูกดำเนินคดีทุจริตและประพฤติ มิชอบภาครัฐ
- เพื่อลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบในการดำเนินโครงการให้เป็นไปอย่าง เปิดเผย

เสมอภาค ถูกต้องตามกฎหมาย

- เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการเพิ่มการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการเพิ่มการเข้าถึงกระบวนการขอรับบริการได้รวดเร็วขึ้นง่ายขึ้น
- เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงและบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว

ให้มีความสะดวกรวดเร็ว

- เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการให้บริการสาธารณะให้มีขีดสมรรถนะสูงในการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อลดความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในการลดปัญหาการบริการสาธารณะซึ่งรอรับการแก้ไขเป็นเวลานาน

- เพื่อลดความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในการดำเนินโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ
 - เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเงิน ในการลดการทุจริตทางการเงินของเจ้าหน้าที่
 - เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเงิน ในการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องตามระเบียบและแนวทางที่เกี่ยวข้อง
- วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัวเป็นไปตามนโยบายนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) /แก้ไขเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติม ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานตามประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว

๒. งาน/โครงการ/กระบวนการ

หมายถึง งาน/โครงการ/กระบวนการ ที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

๓. การประเมินระดับความเสี่ยง

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสมควรจะนำมากำหนดเป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยระดับความเสี่ยงที่จะนำมากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงนั้น ควรอยู่ในระดับ“H” และ “E” ซึ่งเป็นความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ จึงมีความจำเป็นต้องป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นตามเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่เมื่อดำเนินการแล้วระดับความเสี่ยงต้องลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ดังนี้

ตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น

๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๕	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕
	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับผลกระทบ

"ระดับความเสี่ยง" (ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น X ระดับผลกระทบ) ผลคูณนำมาเทียบกับ ตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ตามภาพที่ ๔ ว่าเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

- "L" (Low) ในช่องแทน "สีเขียว" ถือว่าเป็นความเสี่ยงระดับ "มีระดับน้อยที่สุด"
- "M" (Medium) ในช่องแทน "สีเหลือง" ถือว่าเป็นความเสี่ยงระดับ "ปานกลาง"
- "H" (High) ในช่องแทน "สีแดง" ถือว่าเป็นความเสี่ยงระดับ "สูง"
- "E" (Extreme) ในช่องแทน "สีม่วง" ถือว่าเป็นความเสี่ยงระดับ "สูงมาก"

"โอกาส" หมายถึง ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์มีความเสี่ยงโดยใช้ระดับคะแนน ที่ลบจากตาราง "ผลกระทบเปรียบเทียบกับระดับโอกาส" โดยเทียบระดับการเกิดเหตุการณ์ของ "ผลกระทบการพิจารณา ระดับความ เป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง" กับชื่อ "คะแนน (L)" ทางซ้ายมีอยู่ ดังนี้

เกณฑ์การเปรียบเทียบระดับโอกาส

L = ระดับโอกาส (Likelihood Scoring)

คะแนน (L)	แนวทางการพิจารณาว่าระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์มีความเสี่ยง				
	ระดับโอกาส	การดำเนินโครงการ	การปฏิบัติงานประจำ	เทียบกับครั้งของการดำเนินการ	ประมาณ % ของการดำเนินการ
๕	สูงมาก	เกิดขึ้นตลอดเวลา	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง	มีผลกระทบสูงต่อทั้งปี	๕๐%
๔	สูง	เกิดขึ้นได้เสมอ	เกิดขึ้นเป็นประจำ	มีผลกระทบสูง	๔๐%
๓	ปานกลาง	เกิดขึ้นได้บ้าง	เกิดขึ้นได้หลายครั้ง	เกิดขึ้นได้ทุกปี	๓๐%
๒	น้อย	เกิดขึ้นได้บ้าง	อาจเกิดขึ้นบ้างในบางครั้ง	เกิดขึ้นได้ในช่วง ๓ - ๒ ปี	๒๐%
๑	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ยาก	แทบจะไม่เกิดขึ้นเลย	ไม่เกิดขึ้นเลยในช่วง ๓ ปี	๑๐%

"ผลกระทบ" หมายถึง ระดับผลกระทบของเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อความเข้าใจของวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยให้เขียนระดับของผลกระทบตามตาราง "เกณฑ์เปรียบเทียบระดับผลกระทบ" เป็นระดับการเกิดผลกระทบในช่วง "แนวทางการพิจารณาระดับความเป็นไปได้ในการ จัดขึ้นของเหตุการณ์ความเสียหาย" กับช่อง "คะแนน (I)" ซ้ำเนื้อ ดังนี้

เกณฑ์เปรียบเทียบระดับผลกระทบ

I = ระดับผลกระทบ (Impact Scoring)

หมายเลข ข้อ	ระดับ ผลกระทบ	แนวทางการพิจารณาระดับผลกระทบในแง่ความเสี่ยงต่อเป้าหมายความสามารถของวิสาหกิจเป็นองค์กรขององค์กร								
		พหุวัฒนธรรม กับสังคม	เป้าหมาย คนชาติ/ องค์กร	ผลกระทบ ด้าน สังคม	มูลค่า ความ เสียหายที่ อาจ เกิดขึ้น	จุดเสี่ยง โอกาส	ความพึงพอใจ/ ความเชื่อถือ ของผู้บริหาร บริษัท	ชื่อเสียง องค์กร	ภาพ ลักษณ์งาน	ผลกระทบต่อ ที่ชุมชน
๕	สูงมาก	พหุวัฒนธรรม มีผลกระทบ เชิงลบ	เป้าหมาย องค์กรที่ มีผลเสีย ในสังคม	๓ คะแนน	ผลกระทบ ด้าน การเงิน จะ ไม่ เป็น เวลา นาน	ผลกระทบ ด้าน โอกาส ไม่ เป็น เวลา นาน	มีการ รับ ฟัง เสียง จากผู้ บริหาร บริษัท	มีการ เผยแพร่ ข่าว ใน สื่อ ต่าง ประเภท	วิสาหกิจ	ตั้งแต่ ๑๖,๐๐๐ บาท ขึ้น ไป
๔	สูง	พหุวัฒนธรรม มีผลกระทบ ด้าน เชิงลบ	เป้าหมาย องค์กรที่ มีผลเสีย ในสังคม	๓ คะแนน	ผลกระทบ ด้าน การเงิน จะ ไม่ เป็น เวลา นาน	ผลกระทบ ด้าน โอกาส ไม่ เป็น เวลา นาน	มีการ รับ ฟัง เสียง จากผู้ บริหาร บริษัท	มีการ เผยแพร่ ข่าว ใน สื่อ ต่าง ประเภท	วิสาหกิจ	ตั้งแต่ ๑๖,๐๐๐ บาท ไม่เกิน ๑๖,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	พหุวัฒนธรรม มีผลกระทบ เชิงลบ	เป้าหมาย องค์กรที่ มีผลเสีย ในสังคม	๓ คะแนน	ผลกระทบ ด้าน การเงิน จะ ไม่ เป็น เวลา นาน	ผลกระทบ ด้าน โอกาส ไม่ เป็น เวลา นาน	ไม่ สามารถ รับ ฟัง เสียง จากผู้ บริหาร บริษัท	มีการ เผยแพร่ ข่าว ใน สื่อ ต่าง ประเภท	วิสาหกิจ	ตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ บาท ไม่เกิน ๑๖,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	พหุวัฒนธรรม มีผลกระทบ เชิงลบ	เป้าหมาย องค์กรที่ มีผลเสีย ในสังคม	๓ คะแนน	ผลกระทบ ด้าน การเงิน จะ ไม่ เป็น เวลา นาน	ผลกระทบ ด้าน โอกาส ไม่ เป็น เวลา นาน	ไม่ สามารถ รับ ฟัง เสียง จากผู้ บริหาร บริษัท	มีการ เผยแพร่ ข่าว ใน สื่อ ต่าง ประเภท	วิสาหกิจ	ตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ บาท ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๑	มีผลมาก	ไม่ เป็น เวลา นาน	ไม่มี ผลกระทบ เชิงลบ	๕ คะแนน	สามารถ รับ ฟัง เสียง จากผู้ บริหาร บริษัท	ผลกระทบ ด้าน โอกาส ไม่ เป็น เวลา นาน	ไม่ สามารถ รับ ฟัง เสียง จากผู้ บริหาร บริษัท	ไม่ มีการ เผยแพร่ ข่าว ใน สื่อ ต่าง ประเภท	วิสาหกิจ	ไม่ เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

การใส่ระดับผลกระทบ ให้แยกผลกระทบตามด้านของความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) ตัวอักษร “C”

ถ้าผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ให้ใส่คะแนนในช่อง “C” เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ/การปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การบังคับใช้กฎหมายที่ออกมาใหม่ ไม่สอดคล้องกับการนำกฎหมายไปใช้ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่เป็นจำนวนมาก การไม่ควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ เป็นต้น

(๒) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ตัวอักษร “S” ถ้าผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “S” เป็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ เช่น นโยบายไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและเริ่มต้นใหม่เป็นระยะ หรืองาน/โครงการตาม นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดส่งผลให้สูญเสียทรัพยากรที่ได้ดำเนินการไปก่อนแล้ว เกิดความล่าช้าไม่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาตามที่กำหนด เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ตัวอักษร “O” ถ้าผลกระทบทำให้เกิด ความเสี่ยงด้านนี้ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “O” เป็นความเสี่ยงที่กระทบกับการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน เช่น การโยกย้ายข้าราชการบ่อยทำให้บุคลากรไม่มีประสบการณ์และความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้เกิด ความผิดพลาด หรือความเสียหายกับประชาชน ผู้รับบริการได้ การที่อยู่ในตำแหน่งและงานเดิมเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดการทุจริต หรือประพฤติน่าสงสัยในหน้าที่ได้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่มีมาตรฐานและสอดคล้องกับ แผนการปฏิบัติ ราชการและแผนพัฒนารายบุคคล บุคลากรไม่สามารถใช้งานโปรแกรมได้เต็มความสามารถ ที่โปรแกรมสามารถรองรับ การทำงานได้ เป็นต้น

(๔) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ตัวอักษร “F” ถ้ากระทบทำให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “F” เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลด้านการเงิน การบัญชีและพัสดุ เช่น ระบบการควบคุมภายใน ไม่มีประสิทธิภาพทำให้มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาดคลาดเคลื่อน การเบิกจ่ายในโครงการผิดพลาด ผู้บริหารและ ผู้ตรวจสอบ และควบคุมระบบการเงินและบัญชีไม่มีประสบการณ์และความรู้ไม่เพียงพอที่จะสามารถตรวจสอบ ความผิดพลาดและ แก้ไขให้ถูกต้องได้ การจัดซื้อจัดจ้างในราคาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

๔. ระยะเวลาที่พบความเสี่ยง

หมายถึง ระยะเวลาที่พบความเสี่ยง

๕. ความเสี่ยงที่มีอยู่/ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ตัวชี้วัดความเสี่ยง ประกอบด้วย

“ความเสี่ยงที่มีอยู่” หมายถึง ความเสี่ยงของงาน/โครงการกระบวนการที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อ ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ๔ ด้านตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์กรขององค์การบริหาร ส่วนตำบลคูบัว ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน “ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่” หมายถึง ข้อมูลผลที่เกิดขึ้นหรือ อาจเกิดขึ้นในทางลบ หากมี “ความเสี่ยงที่มีอยู่” เป็นการอธิบายผลกระทบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในข้อมูลการประเมิน ระดับความเสี่ยง “มาตรการจัดการความเสี่ยง” หมายถึง วิธีการหรือแนวทางการแก้ไขเพื่อทำให้ “ความเสี่ยงที่มีอยู่” และ “ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่” หดไปหรือลดน้อยในระดับยอมรับได้ “ตัวชี้วัดความเสี่ยง” หมายถึง ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์หรือมาตรฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ใช้ในการระบุหรือเปรียบเทียบเพื่อที่จะแสดง ว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถลดความเสี่ยงที่มีอยู่และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่ เช่น จำนวนหน่วยงานที่มีความรู้และความเข้าใจจน นำการบริหาร ความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกัน ความผิดพลาดหรือความเสียหายของหน่วยงาน

แบบ ๓

แบบ ๓ : การควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓” ประกอบด้วยข้อมูล ดังต่อไปนี้

แบบ ๓

หน่วยงาน.....รอบการรายงาน ไตรมาสที่.....

การควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓			
๓. กำหนดแล้วเสร็จ (ระบุ)	๒. ผู้รับผิดชอบ (ระบุ)	ความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการจัดการความเสี่ยงเชื่อมโยงข้อมูลจาก แบบ ๑.....เชื่อมโยงข้อมูลจาก แบบ ๒.....
๓. กระบวนการควบคุมภายในตามมาตรการจัดการความเสี่ยง			
กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่	(อธิบาย)		
การประเมินการควบคุม <input type="radio"/> ไม่เพียงพอ	(อธิบาย)		
กระบวนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	(อธิบาย)		ข้อมูลเชื่อมโยงไปยัง แบบ ๔

“๑.กำหนดแล้วเสร็จ”
หมายถึง ระยะเวลาที่จะดำเนินการควบคุมภายในเสร็จสิ้น

“๒.ผู้รับผิดชอบ”
ให้ระบุกลุ่ม/ส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

“ความเสี่ยงที่มีอยู่” คือ ข้อมูลเดียวกันหัวข้อ “ความเสี่ยงที่มีอยู่” จากแบบ ๒
“มาตรการจัดการความเสี่ยง” คือ ข้อมูลเดียวกับหัวข้อ “มาตรการจัดการความเสี่ยง” จากแบบ ๒

หน่วยงาน..... ฉบับการรายงาน โดเมนส์.....

การควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการส่วนกลางโดย ปณ.ส.วิ.ร.ก.ตาม พ.ร.บ.๒๕๖๒			
๓. กำหนดตัวบ่งชี้	๔. ผู้รับผิดชอบ	สถานะข้อมูลตั้งแต่เมื่อเริ่มการควบคุม ๓.....
(วงเล็บ)	(วงเล็บ)	มาตรฐานระดับการความเสี่ยงตั้งแต่เมื่อเริ่มการควบคุม ๓.....
๓. กระบวนการควบคุมภายในตามมาตรฐานการจัดการความเสี่ยง			
กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่	(วงเล็บ)		
การประเมินการควบคุม	(วงเล็บ)		
<input checked="" type="radio"/> ไม่เพียงพอ			
กระบวนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	(วงเล็บ)		(ใช้ระบุขั้นตอนใดไปบ้าง ตาม ๔)

"๓. กระบวนการควบคุมภายในตามมาตรฐานการจัดการความเสี่ยง"

"กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่" หมายถึง ชั้นตอน/วิธีการ/กฎหมายที่ดำเนินการ ควบคุมลดความเสี่ยงหรือป้องกันความผิดพลาดในปัจจุบัน

"การประเมินผลการควบคุม" หมายถึง การประเมิน "กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่" เทียบกับ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่โดยมีบรรทัดฐานการประเมินผลการควบคุมและวิธีใดๆ ดังนี้

- มีการกำหนดสิ่งการอย่างเพียงพอเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมหรือไม่
- มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการควบคุมหรือไม่
- ถ้ามีการปฏิบัติตามสิ่ง การควบคุมไปจนถึงส่วนสำคัญและระดับที่กำหนดหรือไม่
- ประโยชน์ที่ได้รับคุ้มกับทรัพยากรที่ใช้ในการควบคุมหรือไม่

เมื่อวิเคราะห์ตามบรรทัดฐานข้างต้นแล้ว ให้ประเมินผลว่า "เพียงพอ" หรือ "ไม่เพียงพอ" โดยให้ลงใน ช่องผลการประเมิน

"กระบวนการปรับปรุงการควบคุมภายใน" หมายถึง ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ ปรับปรุงการควบคุม เพื่อ "ลดความเสี่ยงที่มีอยู่" ตามแบบ ๒ โดยให้กรอกข้อมูลการประเมิน "การประเมินผลการควบคุม" ไม่เพียงพอจะดำเนินการปรับปรุงหรือปฏิบัติตามชั้นตอน/วิธีการ/กฎหมายที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้สามารถลดความเสี่ยงหรือป้องกันความผิดพลาดให้ลดลงอยู่ในระดับที่อมรับได้

แบบ ๔

แบบ ๔ : รายงานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓” ประกอบด้วยข้อมูล ดังต่อไปนี้

แบบ ๔

หน่วยงาน..... รอยการรายงาน ไตรมาสที่.....

รายงานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓		
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	งานโครงการ/กิจกรรมการ	บุคลากรจัดการความเสี่ยง
เชื่อมโยงข้อมูลจาก แบบ ๒	เชื่อมโยงข้อมูลจาก แบบ ๒	เชื่อมโยงข้อมูลจาก แบบ ๒
		กระบวนการควบคุมภายใน
		เชื่อมโยงข้อมูลจาก แบบ ๓
ผลการดำเนินการและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง		
(ระบุ)		
<input type="radio"/> สามารถจัดการความเสี่ยงได้ <input type="radio"/> ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้		

“หน่วยงาน”

ให้รายละเอียดหน่วยงานที่จัดทำแผนการดำเนินการ

“รอยการรายงาน ไตรมาสที่”

ให้รายละเอียดของไตรมาสที่จัดทำรายงาน

“๑. วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน”

เป็นที่ยอมรับร่วมกับตัวชี้วัด

“๑. วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน” จากแบบ ๒

แบบ ๕

หน่วยงาน..... รอบการรายงาน ไตรมาสที่.....

รายละเอียดการดำเนินงานที่หาความเพียงพอของหน่วยงาน ในเชิงกลไกองค์การบนบริหารส่วนต้นสาระฯ รัฐ ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓		
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	-- ตามโครงการ/กิจกรรมการ	มาตรการจัดการความเสียง
เชิงนโยบายจาก แผน ๒	เชิงนโยบายจาก แผน ๒	เชิงนโยบายจาก แผน ๒
		กระบวนการควบคุมภายใน
		เชิงนโยบายจาก แผน ๓
ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสียงและการควบคุมภายใน		
----- (รูป)		
<input type="radio"/> สามารถลดความเสียงได้ <input type="radio"/> ไม่สามารถลดความเสียงได้		

"งานกระบวนการ/โครงการ"

หมายถึง ข้อมูลเดียวกับตัวชี้วัด
"วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน"
จากแผน ๒

"มาตรการจัดการความเสียง"

หมายถึง ข้อมูลเดียวกับตัวชี้วัด
"มาตรการจัดการความเสียง"
จากแผน ๒

"กระบวนการควบคุมภายใน"

หมายถึง ข้อมูลเดียวกับตัวชี้วัด
"กระบวนการปรับปรุงการ
ควบคุมภายใน" จากแผน ๓

**"ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพ
ประสิทธิผลของมาตรการจัดการความ
เสียงและการควบคุมภายใน"**

คือ ขึ้นอยู่กับวิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎหมายของกระบวนการปรับปรุงการควบคุม ภายในที่เป็นไปตามมาตรการจัดการความเสียงตามแผน ๓ และสามารถควบคุมโดยลดความเสียง และความเสี่ยงจาก "ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่" ตามแผน ๒ ได้ อย่างไร และทำให้ "วัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน" ตามแผน ๒ ประสบความสำเร็จได้อย่างไร และได้ ลงใน ของผลการประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสียงและการควบคุมภายในได้

ทั้งนี้ การทำแบบ ๒ = ๕ ขอให้แนบตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อและแต่ละงาน/โครงการ/กระบวนการ

แผนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓

(เดือน ตุลาคม ๒๕๖๒ ถึง เดือน กันยายน ๒๕๖๓)

ของหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี

แผนการดำเนินการ	ระยะเวลา												หมายเหตุ
	พ.ศ.๒๕๖๒			พ.ศ.๒๕๖๓									
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑.ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อทบทวนข้อเสนอแนะจากฝ่ายบริหาร การกำหนดกรอบบริหาร ความเสี่ยง แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓		↔											
๒.ผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนัก/กองแต่ละกอง ดำเนินการจัดทำรายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ (โดยการนำผลสรุปจากกิจกรรมตามแบบ ปค.๑)		↔											
๓.ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสรุปผลรายงานตามแบบ ERM ๑-๓ แล้วรายงานผู้บริหาร รอบ ๖ เดือน							↔						
๔.ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง									↔				
๕.นำเสนอผลสรุปจากการประชุมเพื่อคำปรึกษาจากฝ่ายผู้บริหาร ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงาน (นายกองค์การบริหารส่วนตำบล)										↔			
๖.จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง										↔			
๗.คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงนำผลการประเมินและ ข้อเสนอแนะไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวนนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป											↔		
๘.หัวหน้าหน่วยงาน ฝ่ายบริหาร ให้คำปรึกษานำในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง	←												→

ภาคผนวก



คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว
ที่ ๕๐๐ /๒๕๖๒
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๙๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ดังกล่าว กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เมื่อ วันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒ ข้อ ๓ แห่ง หลักเกณฑ์ดังกล่าว กำหนดให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือ ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่แนบท้าย หลักเกณฑ์ฉบับนี้ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว

เพื่อให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ จึงอาศัยอำนาจตาม ความในมาตรา ๕๙ แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.๒๕๕๗ แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๖๒ และความข้อ ๔ ของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|-------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | กรรมการ |
| ๓. หัวหน้าสำนักปลัด | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองช่าง | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ฯ | กรรมการ |
| ๗. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | กรรมการ/เลขานุการ |

โดยให้ผู้ที่ได้รับการมอบหมายมีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ ข้อ ๕ ให้ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายพจธณศล ธนิกกุล)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓

องค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๕ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเป็นไปทบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการ ความเสี่ยงโดยถือให้ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและเพื่อให้มีระบบในการ บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยที่จะผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นต้อง ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้ทุกส่วนราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบประเมินความเสี่ยง กำหนดตัวชี้วัด ความเสี่ยงแนวทางการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยให้ผู้ที่รับผิดชอบจัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่าง น้อยปีละ ๑ ครั้ง

๓. ให้มีการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งบทวน ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๔. เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร จะต้องรายงานความเสี่ยง นั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบทันที และให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายพจวรรณศล ธนิกกุล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว