

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลแจ้ห่ม

ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๒



จัดทำโดย : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลตำบลแจ้ห่ม ปรับปรุงครั้งที่ ๑/๒๕๖๔

คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด และ หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบ ปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป (ปีงบประมาณ ๒๕๖๓) และข้อ ๔ ของ หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ระบุว่า กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละเลยในการ ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่ กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ ต่อไป

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่งที่ ผู้บริหารสามารถนำมาช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นได้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้ สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้ แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุม ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการ จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดีขึ้น

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลแจ้ห่ม จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
หลักการและเหตุผล	๑
ความหมายและคำจำกัดความ	๑
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	๔
บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๘
การแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	๘
การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๐
แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๘
ภาคผนวก	๑๙
ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ	๒๑
แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ	๒๒
แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๓
แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์	๒๔
แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์	๒๕
แบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	๒๖
แบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง	๒๗
แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	๒๘
ภาคผนวก ๒ ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	
ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน	๓๑
ตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๒
ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๗
ภาคผนวก ๓	
แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง	๔๙

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อ องค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบ สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการ ดำเนินงานด้วย ความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว

หลักทฤษฎีในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA:Public Sector Management Quality Award) หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดว่าให้ส่วน ราชการมีการวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ข อ ง Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) โดยได้ให้คำ จำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงของ องค์กร คือ การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดย คณะกรรมการฝ่าย บริหารและ บุคลากรอื่นๆขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมา เพื่อ ระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับ ความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กร จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลตำบลแจ้ห่ม ต้องให้ ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ การ ดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหารความ เสี่ยงฉบับนี้จัดทำ โดยอ้างอิง กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตาม แนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายโดย ผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความ รุนแรงของ ความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการ วิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยง ปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และ ความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและ กระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และ ปฏิบัติงานทั่วทั้ง องค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิด ความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิด ในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการແจกแจงปัญหา และความเสียหายออกเป็นองค์ประกอบย่อยรวมถึงมี การกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและ ควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้อง พยายามที่จะลดสาเหตุของความ เสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดย การทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความ เสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับ ที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลด ผลกระทบความ เสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตาม ผลระหว่างดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ความีประสิทธิภาพดี ให้คง ดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้อง ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่ง ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กร ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงใน ด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบองค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลตำบลแจ้ห่ม

๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลแจ้ห่มและเป็นการรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจ ของเทศบาลตำบลแจ้ห่ม

๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหาร ความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็น การดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร เข้าใจ เป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อ องค์กรได้อย่าง ครบถ้วน

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ สำคัญของ ผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การ ติดตามควบคุมและ วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและ สามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมี ความ เข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การ จัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการ เลือกใช้ มาตรการใน การบริหารความเสี่ยง

๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะ ประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงใน องค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้ เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการ บริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถ เกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสียงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการ บริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการ เพื่อใช้ในการ บ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ทุกระดับมี จุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จใน การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้ อย่างทั่วถึงทั่ว ทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมา ปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และ ต้องให้ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธี ปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง กับกลยุทธ์ องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจ ต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อ กระบวนการบริหารความ เสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการ พัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถ ประเมินความเสี่ยงที่ เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการ ลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

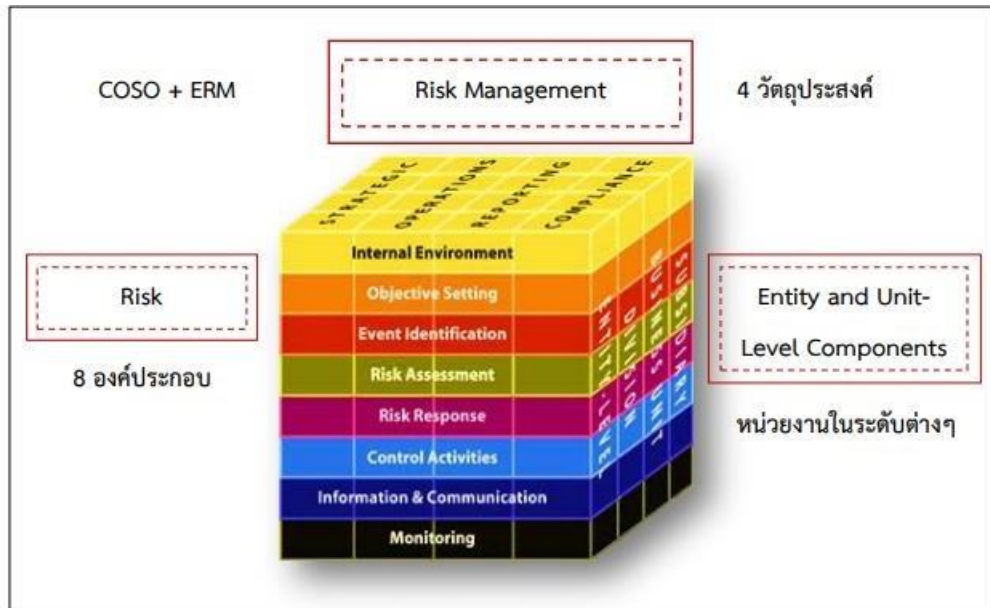
๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการ จัดการกับความเสียหายเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและ สม่่าเสมอ
- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลัก จำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบาย ในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการ เกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและ ตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลด ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่า จะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ ๓
แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

๑. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นประธานคณะกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการส่วน (เฉพาะระดับสำนัก) เป็นรองประธานคณะกรรมการ
๓. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นคณะกรรมการ
๔. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ/เลขานุการ
๕. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ มีหน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแจ้ห่มกำหนด
๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

๒. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก โครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณ ภายนอกที่มีจำนวนสูง
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		1	2	3
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ
	ความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์	ไม่ได้อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลโดยตรง	-	อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลโดยตรง
ข	จำนวน งบประมาณ	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำ กว่า 100,000 บาท แต่ ไม่เกิน 299,999 บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำ กว่า 300,000 บาท แต่ ไม่เกิน 499,999 บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณเกิน 500,000 บาท หรือกำหนดเอง
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาล(ระหว่างสำนัก/ กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาล(ประชาชนทั่วไป)

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุ เป้าหมาย ตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตามแบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ พร้อม อธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่ สามารถ นำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมี ลักษณะเฉพาะ ให้ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อ คัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

๓.๑ ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๓.๒ โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอน การดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและ สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามี เหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดการระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการ ปฏิบัติงาน นั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่ แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

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

๒. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายในหน่วยงาน วัฒนธรรม องค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

๒.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือ การตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการ ทำงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุม ทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการ พิจารณา คัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละ โครงการ
๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ ระบุไว้ใน ข้อ ๒.๒ ประเภทความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดย คณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อ ประเมิน โอกาสและผลกระทบ ของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการ ประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์ของเทศบาลขึ้น ซึ่งสามารถกำหนด หลักเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ในเชิงปริมาณเหมาะสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และใน เชิงคุณภาพเหมาะสำหรับสำนัก/กอง มีข้อมูลเชิง พรรณนา ไม่สามารถ ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่ง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	5 ครั้ง/ปี
4	สูง	4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี
2	น้อย	2 ครั้ง/ปี
1	น้อยมาก	1 ครั้ง/ปี

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดเกิดความเสี่ยงนานๆครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย

๒. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

2.1 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงผลกระทบต่อความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

2.2 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบต่อความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
3	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการการทำงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

2.3 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อทางการเงิน

2.3.1 กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบต่อความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 100,001 บาทขึ้นไป
4	สูง	มากกว่า 50,001 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 10,001 บาท แต่ไม่เกิน 50,000 บาท
2	น้อย	มากกว่า 5,001 บาท แต่ไม่เกิน 10,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 5,000 บาท

2.3.2 กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบต่อความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก มีการบาดเจ็บถึงขั้นชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

2.4 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ระดับความรุนแรงผลกระทบต่อความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง แต่ละ ปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่า ความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการ ควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่าง ถูกต้อง ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความ รุนแรงหรือ มีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของ ผลกระทบ แล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด ความ เสี่ยง และผลกระทบ ของความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใด

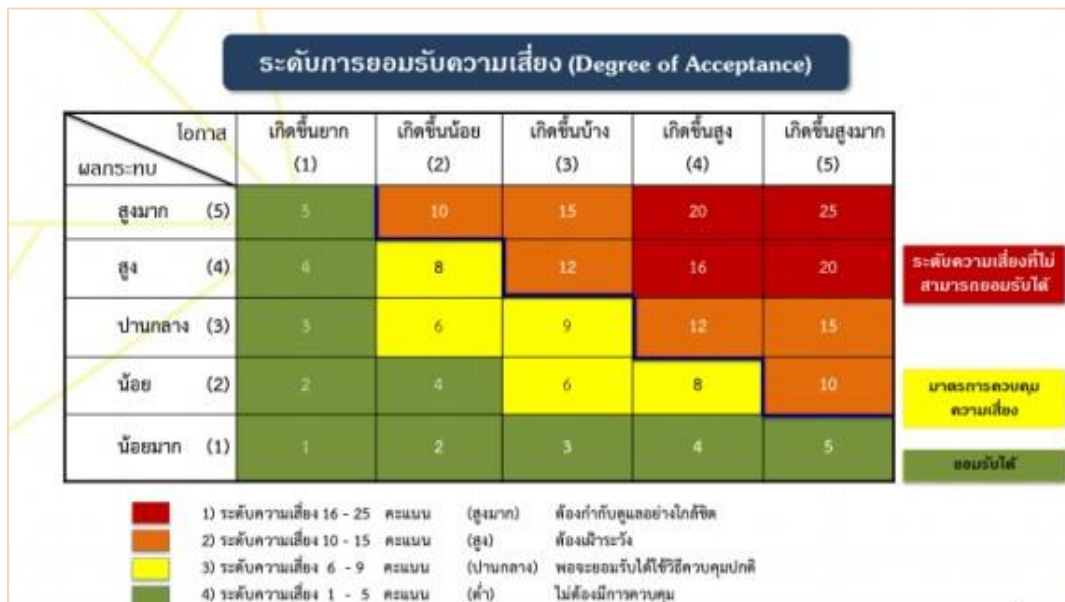
๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของ ความ เสี่ยง เพื่อ พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดย พิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดย การจัดลำดับ ๔ ลำดับ สูงมาก สูง ปาน กลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัด ทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการ ประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง จากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่ เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับ ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ}$$

โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนน ความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	โซนสี
๑-๕	ต่ำ	หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง	เขียว
๖-๙	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เหลือง
๑๐-๑๕	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	ส้ม
๑๖-๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)
การวัดระดับความเสี่ยง



หมายเหตุ : นโยบายของเทศบาลตำบลแจ้ห่มกำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ ระดับ ๑๐ ขึ้นไป ***

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง จาก ปัจจัยผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความ รุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะ กรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน) แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ

๓. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การ ประเมิน มาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๓.๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่ สามารถไปเป็น เกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่ รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงาน บริหาร จัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณา กำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ ประเมิน ใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้สามารถ นำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงใน ภาพรวมของ เทศบาลได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความ เสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับ ที่ ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถ ปรับเปลี่ยนให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความ เสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ใน ระดับ ต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม) คือ ความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ใน ระดับปาน กลางเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับความ เสี่ยงและ หา มาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบ อยู่ใน ระดับสูงและจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับ ได้

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจน หน่วยงาน ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมควบคุม

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงใน แต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้ คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและสูงมาก ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและ แผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

วิธีดำเนินการ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ พร้อมกับแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยระบุลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนด มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้กองวิชาการและแผนงานเพื่อทำการประมวล ข้อมูล และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล นครนนทบุรี เพื่อพิจารณาต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์ม ที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่าย โอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วน แล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ หน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ ๑ ถึง แบบฟอร์มที่ ๒.๕ ส่งให้กองวิชาการและแผนงานภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้อง รายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผล รวมถึงระบุปัญหาและ อุปสรรคเพื่อ นำไปแก้ไขปรับปรุง ในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรด ทราบต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการ ความเสี่ยง มาดำเนินการติดตามรายงานผล ในแบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ ฝ่ายเลขาคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแจ้ห่ม (สำนักปลัด) เพื่อ รายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแจ้ห่ม

๔. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ทบทวนการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแจ้ห่ม (Establishing the Context)

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน

ยุทธศาสตร์

โครงการ

2. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

ด้านกลยุทธ์ (S)

ด้านการดำเนินงาน (O)

ด้านการเงิน (F)

ด้านกฎหมาย (C)

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)

โอกาสในการเกิด

ความรุนแรงของผลกระทบ

วิเคราะห์ความเสี่ยง

จัดลำดับความเสี่ยง

4. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)

กำจัด

ยอมรับ

ควบคุม

ถ่ายโอน

ต่ำ

ปานกลาง

สูง

สูงมาก

5. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

7. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

8. การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan Manual)

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง