



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

เทศบาลตำบลบ้านแป้น
อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน

หน่วยตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ และเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อันสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มโอกาสและช่วยให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถเข้าประสงค์และพันธกิจที่แต่ละหน่วยงานได้กำหนดไว้ อันส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้า ในการปฏิบัติของหน่วยงาน เป็นกระบวนการระบุ ประเมิน จัดการ และควบคุม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือช่วยบรรเทาภาวะวิกฤติที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานแผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ ๓ องค์ประกอบที่สำคัญ คือการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๒.๑ เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้
- ๒.๒ เพื่อกำหนดมาตรการ กิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๒.๓ เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลตำบลบ้านแป้นได้รับรู้ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ๒.๔ เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๓. ประโยชน์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๓.๒ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและจากปัจจัยภายนอกองค์กร

๓.๓ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้กาดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๓.๔ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจใน กลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๓.๕ ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๔. ความหมายและคำจำกัดความ

นโยบาย (Policy) หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานการเงิน และการบริหารอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาส ที่จะเกิด (Likel) ของเหตุการณ์

๕. ประเภทของความเสี่ยงจำแนกได้เป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ ๑ Strategic Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์

เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์/ วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข ปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสี่ยอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ลักษณะที่ ๒ Operational Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

ลักษณะที่ ๓ Financial Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กรเช่นการประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการเป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ดังกล่าว

ลักษณะที่ ๔ Compliance Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆรวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และ ทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลด ความเสี่ยงในภายหลังได้อย่าง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงผลกระทบ (Impact)

หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับของ ความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือสูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจาก ไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- **การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)** เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- **กระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอน ความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ใน ระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรม นั้นไป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหาร ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตาม กฎระเบียบ การเงิน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการ บริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง ผลเหตุการณ์และ สิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัย

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมีได้เกิดจาก สาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผลใดๆก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหา เสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบ ก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อย แตกต่างกัน

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความ เสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

- **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ ป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- **การควบคุมเพื่อให้อัปเดต (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตาม ประเมินผล การควบคุมภายในในระดับกิจกรรมซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มี วิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

๖. ระดับความเสี่ยง

ให้ระบุระดับความเสี่ยงของแต่ละโครงการควบคุมกับกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดย พิจารณาจาก "โอกาสที่จะเกิดขึ้น" และ "ผลกระทบ" ของแต่ละความเสี่ยง แล้วกำหนดระดับความเสี่ยงตาม ตาราง ต่อไปนี้

ตาราง Risk Assessment Matrix

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิดขึ้น				
			ยากจะเกิด	ไม่น่าเกิด	เป็นไปได้ที่จะเกิด	น่าจะเกิด	เกิดค่อนข้างแน่นอน
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ	วิกฤต	๕	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
	มีนัยสำคัญ	๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
	ปานกลาง	๓	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
	น้อย	๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
	น้อยมาก	๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

ส่วนที่ ๒

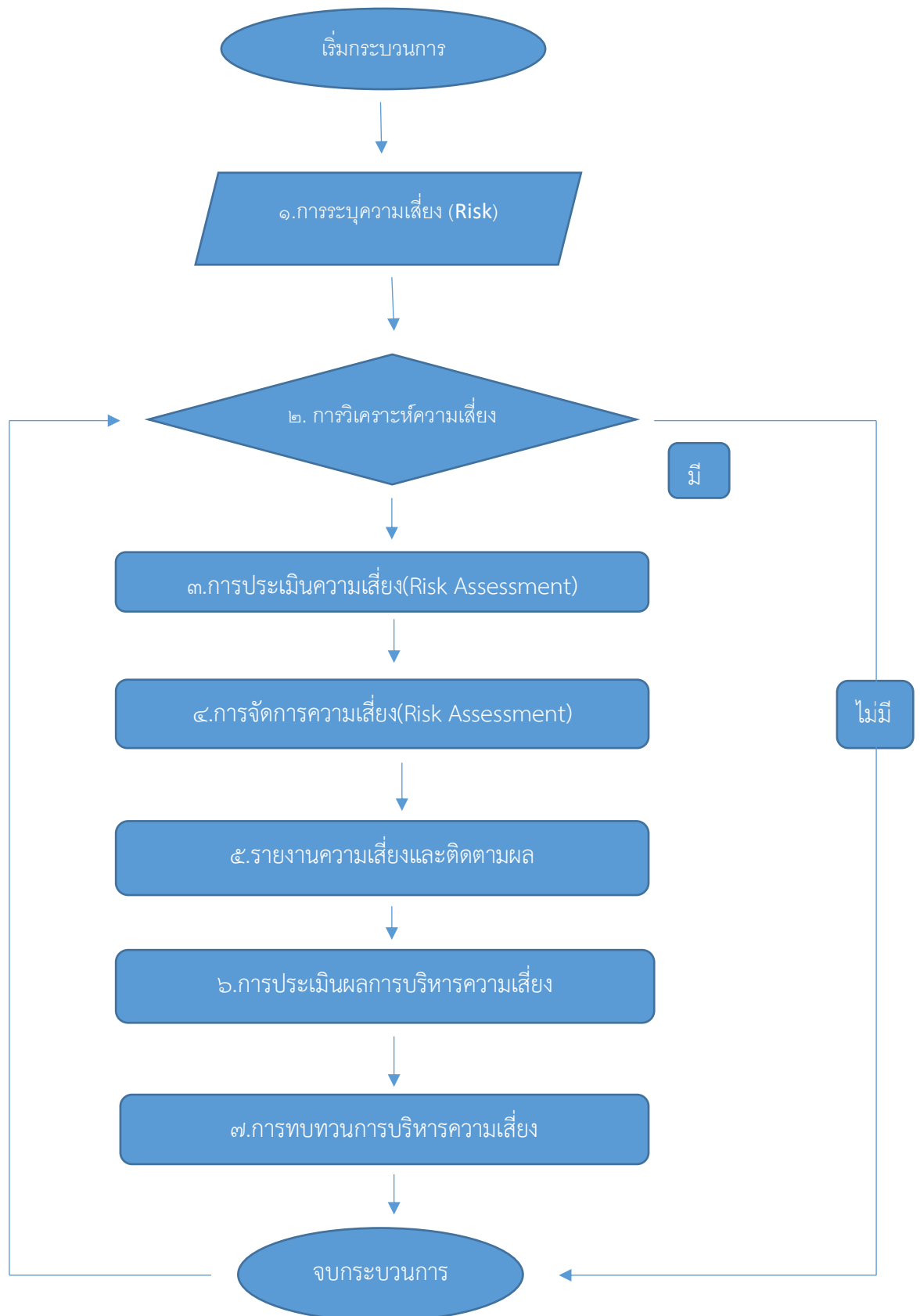
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๑. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดระดับ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอนโดยปรากฏสรุป ดังแผนภาพ Flowchart ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. การจัดการความเสี่ยง
๕. รายงานความเสี่ยง และติดตามผล
๖. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
๗. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

๒. แผนผังภาพรวมของแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
ของเทศบาลตำบลบ้านแป้น



๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

- ๑.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ๑.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- ๑.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ๑.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๔. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามหลักมาตรฐานของ COSO (The Committee Of Sponsoring OrganizationOf the Treadway Commission) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณา จากเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของเทศบาล โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางของแต่ละหน่วยงานในสังกัดเทศบาลนครยะลา และให้ครอบคลุม สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์การ จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมและ สอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงาน ในแต่ละระดับ โดยใช้หลักการ SMART คือ

- Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ ทุกคน สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

- Measureable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

- Achievable : มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ใน ปัจจุบัน

- Reasonable : สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้

- Time Constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๔.๒ การค้นหาและระบุความเสี่ยง

๔.๒.๑ การค้นหาและระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากกิจกรรมงานโครงการที่จะ ดำเนินการแล้วมาจัดลำดับความสำคัญ

๔.๒.๒ พิจารณาปัจจัย โดยพิจารณาปัจจัย ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยง ภายนอก

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ความเสี่ยง ที่องค์การ พยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ความสามารถและทักษะบุคลากร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเป็นสิ่งที่ อยู่เหนือ ความรับผิดชอบขององค์การ เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านสภาวะ เศรษฐกิจ

๕. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

(๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่มีข้อมูลและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงานโดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือ เชิงบรรยาย ดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวน้อยมาก

(๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณและกำลังคน หรือระยะเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้

(๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยงซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

(๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก หรือสูง มาจัดแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๖. การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นด้วยวิธีหนึ่งวิธีใด หรือหลายวิธีรวมกัน

- เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง มีเป้าหมายหลักอยู่ ๓ ข้อ คือ

๑. ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ

๒. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๓. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรต้องการหรือยอมรับได้

- ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่พบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบกับค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้

๒. พิจารณามาตรการใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ ผลดี ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ

๔. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ

ทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ กลยุทธ์ ๔ T's ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

➔ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่ระบุไว้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
➔ หรือมีความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยงนั้น ด้วยข้อ จำกัด ด้านค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

๒. Treat - การจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)

➔ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายใต้มาตรการควบคุมบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงาน จะต้องกำหนดขึ้นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงจากมาตรการที่มีอยู่แล้ว ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

๓. Transfer - การโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

➔ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเกิดจาก ค่าโอกาสหรือค่าผลกระทบก็ตาม แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่จะควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ เองหรือดำเนินการได้แต่ไม่คุ้มค่าในเชิงการลงทุน จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนย้าย ความเสี่ยงนั้นๆ ไปให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบแทนหรือจ้างผู้อื่นดำเนินการแทน

๔. Terminate - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

➔ ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมากและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ในกรณีนี้ หน่วยงานอาจต้องกำหนด ทางเลือก คือ

- เปลี่ยนเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน
- เปลี่ยนเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการทำงาน
- ล้มเลิกการดำเนินงานหรือเลี่ยงไปทำกิจกรรมอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้แทน
- จัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ ๑. การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

- ➔ ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กรที่กำหนดไว้
- ➔ ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละ หน่วยงาน นอกจากนี้การนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยง ในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึง การนำความเสี่ยงและมาตรการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวบรวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับ หน่วยงานของปัจจุบันด้วย

๒. การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความเสี่ยงในแผนงานโครงการใหม่ มีการดำเนินการดังนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการใหม่ จะต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการใหม่ด้วยระบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในแล้วจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีในแผนงาน/โครงการใหม่ให้คงเหลือ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการจัดทำเป็นแผนย่อยควบคู่ไปกับแผนงาน/โครงการใหม่เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ สามารถใช้แผนย่อยของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการใหม่ ต่อไป

๗. การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลางมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน

๘. การติดตามและทบทวน

การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น ความหมายของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

- โอกาสที่ผลของการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ อันเนื่องมาจากการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการแบ่งเป็น

๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง
๓. ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

ส่วนที่ ๓

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล

๑. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการพิจารณาโครงการและแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

๑. เป็นโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล

๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณภายนอก
(เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ)

๓. เป็นงานประจำตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง เช่น งานธุรการ งานการเงินและ บัญชี เป็นต้น

๒. แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลบ้านแป้น

แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลบ้านแป้น ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง และวิธีจัดการความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น สำนัก/กอง ดังนี้