



ประกาศเทศบาลตำบลบ้านสา  
เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลบ้านสา  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลบ้านสา ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กร

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เทศบาลตำบลบ้านสา จึงประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงประกาศ ให้ทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายณภพนนท์ สุรินทร์โท)  
นายกเทศมนตรีตำบลบ้านสา



# แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง Risk Management Plan ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



เทศบาลตำบลบ้านสง  
อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง  
[www.bansa.go.th](http://www.bansa.go.th)

คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลบ้านสง  
ผู้รวบรวมและจัดทำ

## คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับเพราะการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กร แล้วกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลบ้านสา ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเทศบาลตำบลบ้านสาต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลบ้านสา

๑ ตุลาคม ๒๕๖๕



## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑. หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี คือบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ การตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผน ป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและ สร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงในด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กร เกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ และ มีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เทศบาลตำบลบ้านสาจึงได้จัดทำแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการ ตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ก่อให้เกิดความ เสียหายแก่องค์กรอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิด การพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและ ความร่วมมือในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการต่อไป

### ๒. วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลบ้านสา

๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลบ้านสา

๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการ ความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบ้านสา

๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร



### ๓. เป้าหมาย

๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) สามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

๖) การบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

### ๔. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓) ช่วยสะท้อนให้เป็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

## การบริหารจัดการความเสี่ยง

### ความหมาย

“ความเสี่ยง (Risk)” คือโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)” คือ วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

(อ้างอิง : การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์)

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

(ที่มา : หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒)

### การบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล (มาตรฐาน ERM และ COSO ๒๐๑๗)

กรอบการบริหารความเสี่ยงของสากล

- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)
  - Enterprise Risk Management – Integrated Framework (๒๐๐๔)
  - Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance ๒๐๑๗
- ISO (International Organization For Standardization)
  - ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘ Risk Management

### ความหมาย

- Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance ๒๐๑๗
- ความเสี่ยง (Risk)

คือโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (อาจใช้กับเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ หรืออาจใช้กับเหตุการณ์ทั้งหมดโดยรวมที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุตามวัตถุประสงค์)

- การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)

คือ วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

(ที่มา : การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (มิถุนายน ๒๕๖๐))

- Enterprise Risk Management – Integrated Framework (๒๐๐๔)

วัตถุประสงค์ ๔ ด้าน

- ๑.ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic)
- ๒.ด้านการปฏิบัติงาน (Operations)
- ๓.ด้านการรายงาน (Reporting)
- ๔.ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance)

การดำเนินการทุกระดับ

- Entity-Level
- Division
- Business Unit
- Subsidiary

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งใน ส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณา จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลด ความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด



๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance ๒๐๑๗

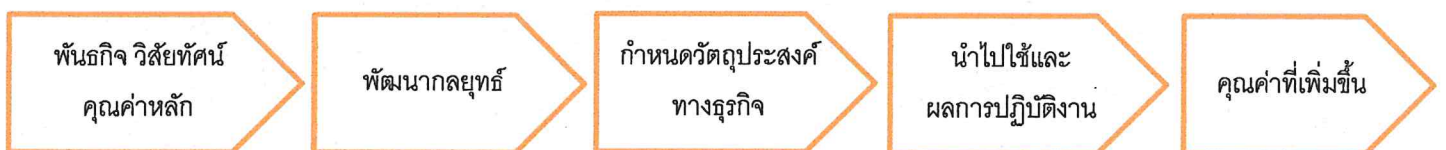
#### การกำกับดูแล วัฒนธรรม (๕ หลักการ)

๑. ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ
  ๒. จัดตั้งโครงการดำเนินงาน
  ๓. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์
  ๔. แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก
  ๕. จูงใจ พัฒนา รักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
- #### กลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ (๔ หลักการ)

๖. วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ
  ๗. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
  ๘. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก
  ๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- #### ผลการปฏิบัติงาน (๕ หลักการ)

๑๐. ระบุความเสี่ยง
  ๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
  ๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
  ๑๓. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ
  ๑๔. พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง
- #### การสอบทาน การแก้ไขปรับปรุง (๓ หลักการ)
๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
  ๑๖. สอบทานความเสี่ยง และผลการปฏิบัติงาน
  ๑๗. พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- #### สารสนเทศ การสื่อสาร การรายงาน (๓ หลักการ)
๑๘. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี
  ๑๙. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง
  ๒๐. รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน

Performance Management



ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘ Risk Management

หลักการ : การสร้างคุณค่าและปกป้องคุณค่า

กรอบ : ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น

กระบวนการ :

๑. การสื่อสารและการให้คำปรึกษา
๒. กำหนดขอบเขต บริบทภายในและภายนอก เกณฑ์ความเสี่ยง
๓. การประเมินความเสี่ยง
๔. การจัดการความเสี่ยง
๕. การติดตามและทบทวน
๖. การบันทึกและรายงานความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) ผลของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์

“Effect of uncertainty on objectives”

Effect หรือผล คือ การเบี่ยงเบนออกจากความคาดหวังที่ตั้งไว้ ทั้งทางบวก ทางลบ

Uncertainty หรือ ความไม่แน่นอน คือ เหตุการณ์ สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้

Objectives หรือ วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่ต้องการให้บรรลุหรือสำเร็จลุล่วง

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การผสมผสานกิจกรรมเพื่อสั่งการและควบคุมองค์กรในเรื่องความเสี่ยง “Coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk”

หลักการ : การสร้างคุณค่าและปกป้อง

๑. บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
๒. โครงสร้าง การดำเนินการที่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยง
๓. กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร
๔. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม ทันเวลา
๕. มีความยืดหยุ่น
๖. ข้อมูลที่เป็นประโยชน์
๗. ปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรม
๘. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กรอบ : ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น

๑. บุคลากร
๒. ออกแบบ
๓. การนำไปปฏิบัติ
๔. การประเมินผล
๕. การปรับปรุง

## กระบวนการ

### ๑. การสื่อสารและการให้คำปรึกษา

- สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

## หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่จะช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้ เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

## หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

## วัตถุประสงค์

เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบ หรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กร



## เจตนาธรรมณ์

เพื่อให้องค์กรมีการกำกับดูแลที่ดี การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ซึ่งประกอบด้วย

๑. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)
๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
๓. การควบคุมภายใน (Internal Control)
๔. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
๕. การตรวจสอบภายนอก (External Audit)

## ประโยชน์

๑. เพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์และหาโอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นในองค์กร
๒. ระบุและจัดการความเสี่ยง เพื่อลด/ควบคุมความสูญเสียได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
๓. ลดค่าใช้จ่ายในการควบคุมกิจกรรมที่ไม่ควรควบคุม
๔. องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวระยะยาว ทำให้องค์กรอยู่รอด

## กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดย โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

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

## การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่ง วัตถุประสงค์ ไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบต่อด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับ ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

### ๓. การบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

#### ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยง จะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแล เกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง ได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้นซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยง ในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

#### การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

## การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

## การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

## การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

## การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

## การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ ขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง เริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการ การดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



## การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานจะต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึง กฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

(๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

(๖) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน

## แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

### ๑. กำหนดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการดำเนินการเพื่อจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดขึ้นในองค์กร โดยทำให้องค์กรมีสภาพความพร้อมในการดำเนินการ

#### ๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

- เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
- นำกรอบไปปรับใช้วางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### ๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง (Routine Processes) ประกอบด้วย

##### ๒.๑ การวิเคราะห์องค์กร

(๑) พันธกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ชาติ/ระดับกระทรวง นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์องค์กร หน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

๒.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจจะบ่งชี้วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร เป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจจะระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

๒.๓ การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงดังนี้

(๑) เหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระบุผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน

(๒) สาเหตุความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

- พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน

- พิจารณาแหล่งความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ นโยบายรัฐ กฎหมาย ระบบการบริหารงาน กระบวนการ ความรู้ความสามารถความซื่อสัตย์ของบุคลากร

- ระบุความเสี่ยงได้หลายแนวทาง เช่น การสัมภาษณ์สอบถาม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ผังกระบวนการ

(๓) ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกัน มีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

### ๓. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับ

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)

โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ คะแนน	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้งหรือเป็นประจำ	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง/เกิดขึ้นบ่อยครั้ง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๖ ครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๗๐ - ๗๙
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย	๑ ปีต่อครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๔๐ - ๖๙
๒	ต่ำ	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๒๑ - ๓๙
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น/เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง	๔ ปีหรือมากกว่าต่อครั้ง หรือ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่าร้อยละ ๒๐

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง หน่วยงานกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดลำดับความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับผลกระทบ (Impact : I) อาจกำหนดช่วงคะแนนเป็นตัวเลข โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนนหรือ ๕ ช่วงคะแนน ในด้านต่างๆ ดังนี้

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)
๒. ด้านการเงิน (Financial Risks)
๓. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)
๕. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)
๖. ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)

แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้



### ๑. ด้านกลยุทธ์

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑- ๖๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๒	ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๑	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %

### ๒. ด้านการเงิน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๔	สูง	๒๕๐,๐๐๑ - ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	๕๐,๐๐๑ - ๒๕๐,๐๐๐ บาท
๒	ต่ำ	๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	ต่ำมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

### ๓. ด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑- ๖๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๒	ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๑	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %

๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกชดเชยค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึง การฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย
๔	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
๓	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกชดเชยค่าเสียหายหากเป็นไปได้
๒	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
๑	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ

๕. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
๔	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
๓	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
๒	ต่ำ	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้
๑	ต่ำมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ

๖. ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาานต่อชื่อเสียง มากกว่า ๑ ปี
๔	สูง	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นๆ/ปานกลาง ต่อชื่อเสียง ระหว่าง ๖-๑๒ เดือน
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบ ปานกลาง และในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียง ระหว่าง ๑ - ๖ เดือน
๒	ต่ำ	มีผลกระทบน้อย และในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียงระหว่าง ๑ สัปดาห์ - ๑ เดือน
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียงน้อยกว่า ๑ สัปดาห์



๓. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

**ตาราง ตัวอย่างการนำระดับโอกาสและระดับผลกระทบมาพิจารณาร่วมกัน**

ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
๕ = สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔ = สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓ = ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒ = ต่ำ	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = ต่ำมาก	๑	๒	๓	๔	๕
ระดับโอกาส	๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก

**การจัดลำดับความเสี่ยง**

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑๗-๒๕	สูงมาก	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
๑๐-๑๖	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	สีส้ม
๓-๙	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	สีเหลือง
๑-๒	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว

**๔. การตอบสนองความเสี่ยง**

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- (๑) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
- (๒) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- (๓) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ทางเลือกวิธีการตอบสนอง มีดังนี้

- (๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance) คือ ดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น ยกเลิกโครงการ

(๒) การลดความเสี่ยง (Treat/Risk Reduction) คือ การลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน เป็นต้น

(๓) การลดผลกระทบ เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

(๔) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Risk Acceptance) คือ การถ่ายโอนความรับผิดชอบบางส่วน/ทั้งหมด ให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ เช่น การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนในด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

(๕) การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance) คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่คุ้มค่าในการจัดการ

#### ๕. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอต่อผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติการนำไปปฏิบัติ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง สามารถกำหนดองค์ประกอบของแผนตามความจำเป็นและเหมาะสมได้ เช่น

- ประเด็นความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน
- ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ
- การจัดการความเสี่ยง
- กำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จ

#### ๖. การติดตามและทบทวน

เป็นกระบวนการให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นการบวที่เกิเกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สรุปประเด็นของการติดตามเพื่อรายงานผลพร้อมทบทวนความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ ดังนี้

(๑) ได้นำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติจริงหรือไม่ นำไปใช้แล้วมีความเหมาะสมหรือไม่

(๒) ความคืบหน้าการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการตามแผน

(๓) ดำเนินการโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือผู้เป็นเจ้าของความเสี่ยง และหรือผู้เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยบริหารจัดการความเสี่ยง

## ๗. การสื่อสารและการรายงาน

๗.๑ การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง

๗.๒ การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

๗.๓ การสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) และจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

๗.๔ หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา

๗.๕ การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ในการกำกับจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

๗.๖ หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูล ความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ  
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลบ้านสา

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

เทศบาลตำบลบ้านสา ได้รับความความเชื่อมโยงระหว่าง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกับข้อกำหนดตามยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ ดังนี้

### ๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. ๒๕๖๐

มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

### ๒. แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนาในระยะ ๒๐ ปี ต่อจากนี้ไป ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- (๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- (๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- (๓) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- (๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม
- (๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- (๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

### ๓. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ มี ๑๐ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย  
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์



- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลภาครัฐ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๘ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๙ การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

#### ๔. แผนพัฒนาภาค/แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด/แผนพัฒนาจังหวัด

##### ๔.๑ แผนพัฒนาภาคเหนือ

๑. พัฒนาการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการต่อเนื่องให้มีคุณภาพ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน และกระจายประโยชน์อย่างทั่วถึง รวมทั้งต่อยอดการผลิตสินค้าและบริการที่มีศักยภาพสูงด้วยภูมิปัญญาและวัฒนธรรม

๒. ใช้โอกาสจากเขตเศรษฐกิจพิเศษ และการเชื่อมโยงกับอนุภาค GMS BIMSTEC และ AEC เพื่อขยายฐานเศรษฐกิจของภาค

๓. ยกกระดับเป็นฐานการผลิตเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย เชื่อมโยงสู่อุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปที่สร้างมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

๔. พัฒนาคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาความยากจนพัฒนาระบบดูแลผู้สูงอายุอย่างมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนยกระดับทักษะฝีมือแรงงานภาคบริการ

๕. อนุรักษ์และฟื้นฟูป่าต้นน้ำให้คงความสมบูรณ์จัดระบบบริหารจัดการน้ำอย่างเหมาะสมและเชื่อมโยงพื้นที่เกษตรให้ทั่วถึง ป้องกันและแก้ไขปัญหาลพิษหมอกควันอย่างยั่งยืน

##### ๔.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ๒

๑. พัฒนาระบบการผลิต การแปรรูป การตลาดของสินค้าเกษตรปลอดภัยและอินทรีย์ด้วยนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

๒. พัฒนาศักยภาพทางการท่องเที่ยว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเพื่อคนทั้งมวล

##### ๔.๓ ยุทธศาสตร์จังหวัดนครสวรรค์

๑. สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจด้วยแนวทางการพัฒนาแบบเมืองนครสวรรค์

๒. พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์และสร้างสังคมพอเพียง

๓. บริหารจัดการทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

๔. เสริมสร้างธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

๑.๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครสวรรค์

๑. ยุทธศาสตร์พัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน
๒. ยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ
๓. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยว
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี
๕. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
๖. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความผาสุก ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามในท้องถิ่น

๔.๔ ยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑. วิสัยทัศน์

**“ท้องถิ่นน่าอยู่ เขตสุขภาพวิถีวัฒนธรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต”**

๒. ยุทธศาสตร์

๑. ยุทธศาสตร์พัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน
๒. ยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ
๓. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยว
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี
๕. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
๖. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความผาสุก ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามในท้องถิ่น

๓. เป้าประสงค์

๑. มีโครงสร้างพื้นฐานและแหล่งน้ำที่ใช้ในการเกษตรอย่างเพียงพอ
๒. มีระบบการคมนาคมที่ได้มาตรฐาน
๓. มีระบบสาธารณสุขปลอดภัยที่ได้มาตรฐาน
๔. มีจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
๕. ประชาชนได้รับสวัสดิการทางสังคมเข้าถึงระบบการศึกษาและสาธารณสุข อย่างทั่วถึง

และมีคุณภาพ

๖. สังคมมีความเข้มแข็งตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๗. ประชาชน เด็ก และเยาวชน มีการออกกำลังกายมากขึ้น
๘. ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้านได้รับการอนุรักษ์

ฟื้นฟูและสืบสานคงอยู่ต่อไป

๙. อปท. มีศักยภาพในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๑๐. ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนห่างไกลยาเสพติด
๑๑. ประชาชนมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

และสิ่งแวดล้อม

๑๒. มีการลดปริมาณขยะและกำจัดขยะชุมชนให้ถูกหลักวิชาการ
๑๓. ประชาชนมีการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
๑๔. อปท. มีการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส
๑๕. ประชาชนได้รับการบริการที่มีคุณภาพ

๑๖.ประชาชนมีจิตสำนึกในการปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์

เป็นประมุข

๔.๕ กลยุทธ์

๑.พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร

๒.พัฒนาการคมนาคม

๓.พัฒนาการสาธารณสุขบุคคลและสาธารณสุขการ

๔.พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว

๕.ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

๖.สงเคราะห์และพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กสตรี ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ให้พึ่งพา

ตนเองได้

๗.ส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนมีสุขภาวะที่ดี

๘.ส่งเสริมอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชนตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๙.ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กและประชาชนได้ออกกำลังกาย

๑๐.อนุรักษ์ ฟื้นฟู และสืบสานศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและ

ปราชญ์ชาวบ้าน

๑๑.ส่งเสริมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

๑๒.ส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๑๓.อนุรักษ์ ฟื้นฟู และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๑๔.ส่งเสริมการลดปริมาณขยะให้ถูกหลักวิชาการ

๑๕.ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนเพื่อชุมชน

๑๖.ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

๑๗.เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและการให้บริการประชาชน

๑๘.ส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

นโยบายความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น

องค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กร

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น จึงออกประกาศ ดังต่อไปนี้

**๑. กำหนดนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร** ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

๑.๑ ด้านการปฏิบัติงาน

ฝ่ายบริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น ทั้งนี้ฝ่ายบริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

๑.๒ ด้านการทุจริต

**ฝ่ายบริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกรณณ์** และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น

**๑.๓ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ**

ฝ่ายบริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในระดับสูง ในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป องค์การยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

**๑.๔ ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร**

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น ให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ฝ่ายบริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

**๒. กำหนดให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น ดังนี้**

**๒.๑ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง**

ฝ่ายบริหาร หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็นผู้รับผิดชอบ หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น

**๒.๒ กำหนดให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้**

(๑) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น ดำเนินการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินความเสี่ยงครอบคลุมทุกความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(๒) ให้ทุกส่วนราชการภายใต้สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในตามกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) ให้ทุกส่วนราชการภายใต้สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น ที่มีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง หรือแผนลดความเสี่ยงในช่วงที่ผ่านมา ให้ดำเนินการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว

(๔) ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น มีหน้าที่ปฏิบัติตามกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กร และระดับส่วนงานย่อย ตามนโยบายที่องค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็นกำหนด

### ๓. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพจึงกำหนดให้มี “คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร” ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ เป็น เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ซึ่ง กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น ประกอบด้วย ๖ ส่วนราชการ ซึ่งทุกส่วนราชการต้องร่วมกันบริหารจัดการความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้า หน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกอบด้วย

๑. นายนายอภิชาติ เสมาทอง รอง อบต.	เป็น ประธานกรรมการ
๒. นางสาวณัฐมน ทรัพย์ปฐวีไกล ผู้อำนวยการกองคลัง	เป็น กรรมการ
๓. นางสาวอุษา ชะนะโกสัย ผู้อำนวยการกองช่าง	เป็น กรรมการ
๔. นายสุรศักดิ์ สุภักดิ์ นายช่างโยธาชำนาญงาน	เป็น กรรมการ
๕. นายศุภโชค ชัยโชติรัตนันท์ ผู้อำนวยการกองสวัสดิการ	เป็น กรรมการ
๖. จำสืบท้าวรจนรินทร์ อุดตรา นิติกรชำนาญการ	เป็น กรรมการและเลขานุการ
๗. นางสาวจากรุพรรณ ปลัดสังข์ ผู้ช่วยนักวิเคราะห์ฯ	เป็น ผู้ช่วยช่วยเลขานุการ

### หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

#### ๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑ พิจารณาและจัดทำร่างนโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อนายกองค์การ บริหารส่วนตำบลแม่เป็นให้ความเห็นชอบและอนุมัติ

๑.๒ กำหนดให้ส่วนราชการนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

#### ๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

กำหนดให้ส่วนราชการ สำนัก/กอง/หน่วย นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และรายงานความ คืบหน้าของการดำเนินการตามแผน รวมถึงปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ รวมถึงแนวทางแก้ไขต่อคณะกรรมการฯ อย่างต่อเนื่อง/เป็นระยะ

#### ๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รวบรวม พิจารณากลับกรอรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนราชการ สำนัก/กอง/หน่วย และ การทบทวนมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงและแนวทางแก้ไขความเสี่ยง เสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ เป็น อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

#### ๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยง



เหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดปีงบประมาณถัดไป

กระบวนการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่เป็น

๑.ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยง	คำอธิบาย
(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง
(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น
(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)	ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ
(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)	ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึง กฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
(๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับฐานข้อมูลต่างๆของระบบสารสนเทศ ภายในองค์กร อันอาจจะก่อให้เกิดความเสียหาย ข้อมูลถูกทำลายความเสี่ยงจากผู้บุกรุกข้อมูล การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผู้จัดจำหน่าย การลักลอบเข้ามาแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูล ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ล้วนมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาบริหารจัดการด้านข้อมูล ดังนั้นการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะนำมาช่วยสำหรับการตัดสินใจและใช้สำหรับวางแผน ดังนั้น การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลระบบสารสนเทศ จากภัยต่างๆ ทั้งจากบุคคลภายใน บุคคลภายนอก ภัยจากธรรมชาติ หรือเหตุการณ์ใดๆ ต้องมีการวิเคราะห์และป้องกันเพื่อให้เกิดความมั่นคงต่อระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี
(๖) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)	ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

## ๒. การประเมินความเสี่ยง

ระดับ คะแนน	โอกาสที่จะ เกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้งหรือเป็นประจำ	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง/เกิดขึ้นบ่อยครั้ง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๖ ครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๗๐ - ๗๙
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย	๑ ปีต่อครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๔๐ - ๖๙
๒	ต่ำ	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง หรือมีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ ๒๑ - ๓๙
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น/เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง	๔ ปีหรือมากกว่าต่อครั้ง หรือ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่าร้อยละ ๒๐

๓ เกณฑ์ในการพิจารณาระดับผลกระทบ (Impact : I) อาจกำหนดช่วงคะแนนเป็นตัวเลข โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนนหรือ ๕ ช่วงคะแนน ในด้านต่างๆ ดังนี้

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ด้านการเงิน (Financial Risks)
๓. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)
๕. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)
๖. ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)

แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

### ๑. ด้านกลยุทธ์

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑- ๖๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๒	ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๑	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %

๒. ด้านการเงิน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๔	สูง	๒๕๐,๐๐๑ - ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	๕๐,๐๐๑ - ๒๕๐,๐๐๐ บาท
๒	ต่ำ	๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	ต่ำมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

๓. ด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑- ๖๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๒	ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๑	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %

๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึง การฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย
๔	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
๓	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
๒	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีความสำคัญ
๑	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ



๕. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
๔	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
๓	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
๒	ต่ำ	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้
๑	ต่ำมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ

๖. ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นๆต่อชื่อเสียง มากกว่า ๑ ปี
๔	สูง	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นๆ/ปานกลาง ต่อชื่อเสียง ระหว่าง ๖-๑๒ เดือน
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบ ปานกลาง และในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียง ระหว่าง ๑ - ๖ เดือน
๒	ต่ำ	มีผลกระทบน้อย และในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียงระหว่าง ๑ สัปดาห์ - ๑ เดือน
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียงน้อยกว่า ๑ สัปดาห์

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

ตาราง ตัวอย่างการนำระดับโอกาสและระดับผลกระทบมาพิจารณาร่วมกัน

ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
๕ = สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔ = สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓ = ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒ = ต่ำ	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = ต่ำมาก	๑	๒	๓	๔	๕
ระดับโอกาส	๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก

## การจัดลำดับความเสี่ยง

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑๗-๒๕	สูงมาก	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
๑๐-๑๖	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	สีส้ม
๓-๙	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	สีเหลือง
๑-๒	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว

## ๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- (๑) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
- (๒) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- (๓) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ทางเลือกวิธีการตอบสนอง มีดังนี้

(๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance) คือ ดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น ยกเลิกโครงการ

(๒) การลดความเสี่ยง (Treat/Risk Reduction) คือ การลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน เป็นต้น

(๓) การลดผลกระทบ เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

(๔) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Risk Acceptance) คือ การถ่ายโอนความรับผิดชอบบางส่วน/ทั้งหมด ให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ เช่น การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนในด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

(๕) การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance) คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่คุ้มค่าในการจัดการ



## ๖ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอต่อผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติการนำไปปฏิบัติ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง สามารถกำหนดองค์ประกอบของแผนตามความจำเป็นและเหมาะสมได้ เช่น

- ประเด็นความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน
- ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ
- การจัดการความเสี่ยง
- กำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบดำเนินให้แล้วเสร็จ

## ๗. การติดตามและทบทวน

เป็นกระบวนการให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นการบวทวนที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สรุปประเด็นของการติดตามเพื่อรายงานผลพร้อมทบทวนความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ ดังนี้

(๑) ได้นำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติจริงหรือไม่ นำไปใช้แล้วมีความเหมาะสมหรือไม่

(๒) ความคืบหน้าการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ

ตามแผน

(๓) ดำเนินการโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือผู้เป็นเจ้าของความเสี่ยง และหรือผู้เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยบริหารจัดการความเสี่ยง

## ๘. การสื่อสารและการรายงาน

๗.๑ การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๗.๒ การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

๗.๓ การสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) และจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

๗.๔ หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา

๗.๕ การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

๗.๖ หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

