



แผนบริหารความเสี่ยง
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด
อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กรแล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก/กอง มีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบแผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของ ผู้บริหารท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก/กอง ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวัง เป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้ง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด ต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล	๔
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๑.๓ เป้าหมาย	๔
๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
๑.๕ นิยามความเสี่ยง	๖

บทที่ ๒ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
๒.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
๒.๓ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง	๙

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ การระบุความเสี่ยง	๑๐
๓.๒ การประเมินความเสี่ยง	๑๒
๓.๓ การจัดการความเสี่ยง	๑๔
๓.๔ การรายงานและติดตามผล	๑๕
๓.๕ การประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๕
๓.๖ การทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๕

บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๖
๔.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน	๑๖
๔.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์การล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กรวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอย่างเหมาะสมนอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๖ “ได้กำหนดให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและและหนังสือการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ดังนั้น คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับประเมินควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยง กับกลยุทธ์
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

๑.๓ เป้าหมาย

- ๑) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อทำงานตามยุทธศาสตร์
- ๒) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- ๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- ๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กรการบริหารความเสี่ยงจะเป็นถึงแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บน สมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมดการบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนาและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาในระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและเลือกใช้มาตรการในการจัดการบริหารความเสี่ยง เช่นการใช้ทรัพยากรสำหรับความเสี่ยงกิจกรรมต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงที่แตกต่างกัน หรือการเลือกมาตรการในแต่ละประเภทยอมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

๑.๕ นิยามความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานการเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วนดังนี้

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

๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้ง กระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือส่งผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management system)

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ระดับที่องค์กรยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั้งองค์กร

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ แนวทางการดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑.๑ แนวทางดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา

๑) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด

๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง

๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน

๔) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ

๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลรับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

๖) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๗) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

๑) ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

๒) พัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท

๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๔) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑.๒ กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) ผู้บริหารท้องถิ่น มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

๒) คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

๓) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ กอง ขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผนการติดตาม ประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๒.๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด
- ๒) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

๒.๒.๒ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมิน

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
- ๒) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด
- ๓) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๒.๓ ผู้บริหารท้องถิ่น

- ๑) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- ๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

๒.๒.๔ หน่วยตรวจสอบภายใน

- ๑) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ๒) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

๒.๒.๕ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- ๒) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
- ๓) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

๒.๒.๖ เจ้าหน้าที่กอง/ฝ่าย

- ๑) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด ได้มีการแต่งตั้งคำสั่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด ที่ ๕๒/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด	ประธานกรรมการ
๒. หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๓. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๗. นิติกร	กรรมการ
๘. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	กรรมการ/เลขานุการ

มีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๕ ดังนี้

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

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรรวมทั้งการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๖ ขั้นตอนหลักดังนี้

๑. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยคำว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

๒. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมิน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การการตัดสินใจจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

๓. จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ ด้วย

๔. รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีเพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผลมาตรการหรือกลไกการ ควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๖. ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงทุก ขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

๓.๑ การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรหรือระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือ กิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในความหมายของ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และ ประเภทความเสี่ยง ก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๓.๑.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน

๓.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งที่สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงใน ๑๐ ภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑) ปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่อาจสามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร อาทิ ภาวะเปราะบางข้อบังคับภายใน องค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ ระบบสารสนเทศเครื่องมือ/ อุปกรณ์

๓.๑.๓ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตาม เป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา การปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ อาทิ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มี การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากปัจจัย ภายนอก อาทิ ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงาน การตรวจแผ่นดินสำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับประเด็นกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการป้องกัน ข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการ ปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ ปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่ แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ ทั้งนี้การระบุความ เสี่ยงสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ จากการวิเคราะห์ กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมาการประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม

๓.๒ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

๓.๒.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ไว้ ๕ ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลางสูงและสูงมาก ดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	๑ - ๓ ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นได้ในกรณียากเย็น

๒. ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างหนัก / การบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก / บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง / บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร / ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย / ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

๓. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสียหาย = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสียหาย หรือ $D = L \times I$

๓.๒.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสียหายและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส(Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และประเมินความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสียหาย เพื่อให้ เห็นถึงระดับความเสียหายที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการ ควบคุมความเสียหายได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส ความถี่ในเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๒.๓ การวิเคราะห์ความเสียหาย

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำมาผลที่ได้มาพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบจะเกิดความเสียหายในระดับใด (ระดับความเสียหาย = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสียหาย คือ

๑. ระดับความเสียหายต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสียหาย ๑ - ๒ คะแนน หมายถึง ระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสียหาย

๒. ระดับความเสียหายปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสียหาย ๓ - ๔ คะแนน หมายถึง ระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสียหายเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ใน ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

๓. ระดับความเสียหายสูง (high) คะแนนระดับความเสียหาย ๑๐ - ๑๕ คะแนน หมายถึง ระดับ ความเสียหายที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ระดับความเสียหายสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสียหาย ๑๖ - ๒๕ คะแนน หมายถึง ระดับความเสียหายที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ประเภทความเสียหาย

Strategic Risk : S = ด้านกลยุทธ์

Operational Risk : O = ด้านการดำเนินงาน

Financial Risk : F = ด้านการเงิน

Compliance Risk : C = ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสียหาย และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจรับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๓.๓ การจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ ขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงนั้น ต้อง คำนึงค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ใน การจัดการความ เสี่ยง โดยองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด มีวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง ๔ แนวคิดหลัก (๔T'S) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิธีการบริหาร / จัดการความเสี่ยง	ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง)	แนวคิด ๔T
๑. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึงการตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือก บริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่าง สม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึงการปรับปรุงระบบ การทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อลดโอกาส ที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจาก ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรม พนักงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	Rick Reduction (Control)	Treat
๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่ง ความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Rick Sharing (Transfer)	Transfer
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึงการจัดการกับความ เสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและไม่อาจยอมรับได้จึงตัดสินใจ ยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Rick Ad avoidance (Ad void)	Terminate

๓.๔ การรายงานผลและการติดตาม

หลังจากการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผล เป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มี การดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควร ปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไป รายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามอาจกำหนด ข้อมูลที่ต้องติดตาม หรือ อาจทำ (Check List) การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ใน การติดตามผลโดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒) การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

๓.๕ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรม ในการดำเนินงาน

๓.๖ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็น ประจำปี

บทที่ ๔

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การประเมินโอกาส และผลกระทบและระดับความเสี่ยง

ได้นำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) และแผนเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๖) แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะจากรายงานผลการประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

๔.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน		
ยุทธศาสตร์	ขั้นตอน (กลยุทธ์)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)
๑. การพัฒนาด้านโครงสร้างให้สมดุลและแข่งขันได้	๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาระบบบริหารจัดการขนส่งสินค้า	๑. มีเส้นทางที่เป็นมาตรฐานเพิ่มขึ้น
๒. การพัฒนาด้านการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมและคุณภาพชีวิต	๑. พัฒนาการศึกษาและการกีฬา ๒. พัฒนาสุขภาพและอนามัย ๓. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการใช้ประโยชน์ที่ดิน ๔. พัฒนางานสวัสดิการสังคม ๕. การจัดระเบียบชุมชน สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย ๖. พัฒนาและฟื้นฟูสภาพดินตามแนวทางเกษตรอินทรีย์และระบบเกษตรกรรม ๗. พัฒนาความรู้ ทักษะด้านอาชีพ ๘. ส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	๑. ประชาชนตำบลท้ายหาดได้รับการพัฒนา/สนับสนุนให้เป็นเมืองน่าอยู่ ๒. เกษตรกรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ๓. ประชาชนมีภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน		
ยุทธศาสตร์	ขั้นตอน (กลยุทธ์)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)
๓. การพัฒนาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๑. เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยการส่งเสริมศักยภาพของท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชน	บริหารจัดการใช้ประโยชน์การอนุรักษ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชน
๔. การบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล	พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมด้านการใช้รถยนต์ของหน่วยงาน และการบำรุงรักษา ๑. การจัดซื้อรถยนต์สำหรับใช้ในการกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาดบางประเภทไม่เหมาะสมกับสภาพใช้งานทำให้รถยนต์ชำรุดเสียหายเร็ว ๒. การใช้รถยนต์ส่วนกลางบางครั้งพนักงานขับรถลาหรือมีเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทำให้การไปติดต่อราชการจำเป็นต้องมีคนขับรถแทน ซึ่งอาจไม่อยู่ในภาระหน้าที่หรือความรับผิดชอบของบุคคลนั้น	เพื่อให้การใช้รถยนต์ของหน่วยงานมีความเหมาะสมกับประเภทการใช้งาน และได้รับการบำรุงรักษาให้มีสภาพใช้งานได้ดีอยู่เสมอ	๑. มีคำสั่งแบ่งงานให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบรถยนต์แต่ละคันพร้อมการใช้รถยนต์ให้ชัดเจน ๒. หัวหน้าสำนักปลัดควบคุมและมอบหมายให้เจ้าพนักงานขับรถรถยนต์ทุกคันควบคุมเข้มไมล์ก่อนรถออกและรายงานการควบคุมให้ทราบภายในวันที่ ๑๐ เป็นประจำของทุกเดือน	ด้านการปฏิบัติงาน	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	สำนักปลัด	๓	๔	๑๒

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
๑. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ขาดจิตสำนึกในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ทำให้การ ตรวจสอบเอกสารและการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมายและระเบียบต่างๆ เกิดความผิดพลาดซึ่งอาจทำ ให้หน่วยงานเกิดความ เสียหายได้	เพื่อให้การปฏิบัติงาน ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลท้ายหาด เป็นไปอย่างถูกต้อง ตามระเบียบกฎหมาย ทุกขั้นตอน	๑. ปรับปรุงคำสั่งแบ่งงานให้ ชัดเจนกรณีผู้รับผิดชอบไม่อยู่ ให้มอบหมายผู้อื่นทำงานแทน ๒. จัดอบรมให้ความรู้กับ เจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ด้านระเบียบ	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	สำนักปลัด	๓	๓	๙

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมงานบริหารงานบุคคล ๑. การพัฒนาพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลลูกจ้างและพนักงานจ้างยังไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ๒. ขาดกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาดและเกิดประสิทธิผลในการให้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น	๑. มีคำสั่งแบ่งงานภายในสำนักปลัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้ ๒. มีพนักงานจ้างปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาดที่ว่างแต่ยังขาดทักษะ ความรับผิดชอบโดยตรง	ด้านระเบียบ	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	สำนักปลัด	๒	๓	๖

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมการจัดทำประชาคมเพื่อให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ๑. ประชาชนเข้าร่วมการประชุมประชาคมหมู่บ้านเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนของประชากร/ครัวเรือนทั้งหมด	เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	๑. ประชาสัมพันธ์ผ่านที่ประชุมประจำเดือน หนังสือราชการให้ประชาชนทราบและเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง	ด้านการปฏิบัติงาน	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	สำนักปลัด	๒	๒	๔

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมการดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้าง ๑. มีการเร่งรัดการจัดซื้อจัด จ้างและประมาณงานมากทำ ให้เกิดอุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน	๑. เพื่อให้ การ ออกแบบ เขียนแบบ และควบคุมอาคาร โครงสร้างก่อสร้าง ต่างๆ ถูกต้องตาม ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ตามมติ ครม. และหนังสือสั่งการ ต่างๆ	๑. ถือปฏิบัติตามระเบียบ กระทรวงมหาดไทยว่า ด้วยการพัสดุของหน่วยการ บริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑ ๒. มีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์ อักษร	ด้านการ ปฏิบัติงาน	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	กองคลัง	๔	๔	๑๖

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมงานออกแบบและควบคุมอาคาร ๑. งานมีปริมาณมากทำให้บุคลากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานทั้งสำรวจประมาณราคางานเขียนและและงานควบคุมการก่อสร้าง	๑. เพื่องานบริหารการศึกษาและงานส่งเสริมการศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามข้อกำหนด	๑. สรรหาบุคลากรเพิ่ม ๒. ออกคำสั่งมอบหมายงานกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	ด้านการปฏิบัติงาน	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	กองช่าง	๒	๒	๔

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมงานบริหาร การศึกษา ๑. งบประมาณมีไม่เพียงพอ ในการดำเนินการด้านส่งเสริม กิจกรรมนันทนาการ ๒. บุคลากรที่เป็นพนักงาน จ้างยังขาดประสบการณ์ด้าน การสอนเด็กปฐมวัย		๑. มีการส่งผู้ดูแลเด็กเข้ารับ การอบรมและศึกษาต่อในระดับ ปริญญาตรีสาขาเอกปฐมวัยให้ ครบทุกคน ๒. จัดทำแผนการพัฒนาศูนย์ เด็กให้ครอบคลุมทั้งด้านการ เรียนการสอน ๓. จัดหาสื่อการเรียนการสอน ให้ครอบคลุมทุกด้าน	ด้านการ ปฏิบัติงาน	๑ ต.ค. ๖๔ - ๓๐ ก.ย. ๖๕	กอง การศึกษาฯ	๒	๒	๔

อธิบายหลักเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และรับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นค่อนข้างน้อย
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	๑ - ๓ ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมหันต์ / การบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก / บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง / บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร / ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงานโครงการ - กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย / ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ