



คู่มือการบริหารความเสี่ยง ภารกิจงานตรวจสอบภายใน ควบคุมภายใน

สำนักปลัด อบต.ตะโละไกรทอง

คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79 ให้องค์กรของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนในการดำเนินการภาพรวม ช่วยให้หน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

สำนักปลัด อบต.ตะโละไกรทอง จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยมีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานประจำปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

สำนักปลัด อบต.ตะโละไกรทอง หวังอย่างวิงว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน นำไปเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

สำนักปลัด อบต.ตะโละไกรทอง

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ที่วางไว้

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2558 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ประกอบกับได้มีข้อกำหนดพระราชบัญญัติการเงินการคลัง พ.ศ. 2562 ในมาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงโดยถือตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. การเงินการคลังฯ กำหนด ทั้งนี้ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย 10 หลักคือ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มี ภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น สำนักปลัด อบต.ลำดวนจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการ ตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายใน

องค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

นิยามความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือ ก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลัง ได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบ ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข

ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

1. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน
2. ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์(Outcome)
3. ยกระดับระบบและกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันหรือมาตรการเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้เข้มแข็งขึ้น
4. เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรจากมุมมองด้านความเสี่ยง
5. ชื่อเสียงและการยอมรับจาก Stakeholder และสังคมภายนอก

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

สำนักปลัด อบต.ลำดวน ได้รวบรวมความเชื่อมโยงระหว่าง แนวทางการบริหารความเสี่ยงกับข้อกำหนด ตามยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลัง ผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

2. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 ในการที่จะทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตอันพึงประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการ วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. 2561 - 2580 ประกอบด้วย

1. ด้านความมั่นคง
2. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็น กรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องบูรณาการร่วมกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในระยะ 20 ปีตั้งแต่ พ.ศ. 2561 - 2580

3. แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศกำหนดให้ ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งวิธีการจัดทำแผนต้องให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ต้องมี การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการ

การปฏิรูปประเทศจำนวน 11 ด้าน ประกอบด้วย ด้าน การเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคมด้าน พลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง

วิสัยทัศน์ / พันธกิจ	ความเสี่ยงที่กำหนด ยุทธศาสตร์ที่ผิดพลาด		แนวทางในการ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง
ประเด็นยุทธศาสตร์			การควบคุม และ
เป้าประสงค์	ความเสี่ยงที่การดำเนินงาน จะไม่บรรลุเป้าประสงค์	ประเมินโอกาสที่จะเกิด และระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง	การตรวจสอบ
ตัวชี้วัด	ความเสี่ยงที่โครงการ จะไม่ประสบผลสำเร็จ		
โครงการ			

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) มุ่งพัฒนา ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนามีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลัก สมดุล ยั่งยืน ดังนี้

1. การสร้างความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติราชการ
2. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความเป็นมืออาชีพ
3. การสร้างระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

5. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปรามการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 กระตุ้นค่านิยมดัชนีการรับรู้การทุจริต(Corruption Perceptions Index :

CPI) ของประเทศไทย

6.แผนพัฒนาจังหวัดสุรินทร์

แผนพัฒนาจังหวัดสุรินทร์

วิสัยทัศน์ของจังหวัด (Vision) “เมืองเกษตรอินทรีย์ ท่องเที่ยววิถีชุมชน ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี” เป้าประสงค์รวมของจังหวัด (Objective) “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด (Strategic Issues)

1. ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพภาคการเกษตร
2. ยุทธศาสตร์ยกระดับความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและบริการ
3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
4. ยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
5. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความมั่นคง

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพภาคการเกษตร
 - เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร
2. ยุทธศาสตร์การยกระดับความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและบริการ
 - เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน
3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
 - เพิ่มพื้นที่สีเขียวและรักษาสิ่งแวดล้อมให้สมดุล
4. ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
 - เพื่อให้ประชาชนมีความสุขและสังคมร่มเย็น
5. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคง
 - เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่

6.แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อบต.ลำดวน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลลำดวน

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสังคม
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมือง
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษาและวัฒนธรรม
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการพัฒนา

7.แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.2565-2570

8.แผนการดำเนินงานประจำปี พ.ศ.2565 อบต.ลำดวน

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเตรียมความพร้อมในการวางแผนป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
2. เพื่อวางแผนรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสีย
3. เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ตระหนักถึงความเสี่ยงภัยที่อาจเกิดขึ้น
2. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. ลดการสูญเสียทรัพยากร
4. สร้างโอกาสในการบริหารงาน
5. เพิ่มคุณค่าการทำงาน
6. สนับสนุนการตัดสินใจการทำงานของผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
8. ป้องกันการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาด
9. เน้นเป้าหมายภาพรวมขององค์กร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักปลัด ได้ดำเนินงานบริหารความเสี่ยง โดยการจัดระบบบริหาร ปัจจัยต่าง ๆ และควบคุมกิจกรรม เพื่อลดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลลำดวน ตามแผนการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

1. ระดับสำนักปลัด รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักปลัด และเจ้าหน้าที่ภายในสำนักปลัด
2. ระดับแผนงาน รับผิดชอบโดยผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน เช่น แผนงานบริหารทั่วไป แผนงานการรักษาความสงบภายใน แผนงานสาธารณสุข แผนงานสร้างความเข้มแข็งของชุมชน แผนงานเกษตร เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น
 - กำหนดนโยบาย กลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยง
 - จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง
 - รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง

- จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง
- เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
- จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- รายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบ คตง.ข้อ.6)
- แต่งตั้งคณะทำงาน/บุคคล เพื่อดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน ดำเนินการบริหารความเสี่ยง จัดทำ ปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงให้เป็นที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ มีประสิทธิภาพ เช่น

- นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ
- รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง
- จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง
- เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
- จัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน และรายงานการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับ กรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ธรรมชาติ คุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์ แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3.การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่ เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด

ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมาน้อยเพียงใด

5.การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยง คือ

Avoid (การหลีกเลี่ยง) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์

Take (เฝ้าระวัง) ยอมรับความเสี่ยงนั้น

Treat (ควบคุม) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง / ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง

Share ร่วมรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น

Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information) การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่ การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

8. การติดตามผลและทบทวน (Risk monitoring) เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมี คุณภาพและมีความเหมาะสม มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผล ประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความ คืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

1. หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2. มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

3. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึงการกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่าง ครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

องค์กรควรใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร วิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)
- ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)
- ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)
- ความเสี่ยงด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and

Transparency Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมาน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะคิดและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

การประเมินมาตรการควบคุม

การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน

เป็นการวัดความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบ (Impact Score) ของความเสี่ยงทั้ง 9 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	2-4 ปี ต่อครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง
4	มาก	2-6 เดือน ต่อครั้งแต่ไม่เกิน 6 ครั้ง
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อครั้ง

ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้น ในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ด้านชุมชน (Community Risk) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

ด้านกลยุทธ์

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผนร้อยละ 91-100
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผนร้อยละ 81-90
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผนร้อยละ 71-80
4	สูง	สำเร็จตามแผนร้อยละ 61-70
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผนร้อยละ 1-60

ด้านการปฏิบัติงาน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผนร้อยละ 91-100
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผนร้อยละ 81-90
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผนร้อยละ 71-80
4	สูง	สำเร็จตามแผนร้อยละ 61-70
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผนร้อยละ 1-60

ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย หากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

ด้านการเงิน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท
2	ต่ำ	10,001-50,000 บาท
3	ปานกลาง	50,001-250,000 บาท
4	สูง	250,001-10,000,000 บาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท

ด้านสุขภาพ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงกับปฐมพยาบาล
2	ต่ำ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
3	ปานกลาง	มีการบาดเจ็บต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
4	สูง	มีการบาดเจ็บหรือป่วยสาหัสต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	สูงมาก	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

ด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย แก้ไขควบคุมได้
2	ต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลาง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 สัปดาห์ - 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1-6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน

ด้านชุมชน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบ
2	ต่ำ	มีผลกระทบ
3	ปานกลาง	มีผลกระทบ แก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น
4	สูง	มีผลกระทบ ต้องใช้เวลานานในการแก้ไข
5	สูงมาก	มีผลกระทบบริเวณกว้าง หน่วยงานของรัฐต้องแก้ไข

ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ รับรู้กันเฉพาะภายใน
2	ต่ำ	มีการเผยแพร่ รับรู้ภายใน และชุมชน
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่สื่อออนไลน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ทางสถานีโทรทัศน์

ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	AA 95-100 คะแนน
2	ต่ำ	A 85-94.99 คะแนน
3	ปานกลาง	B 75-84.99 คะแนน
4	สูง	C 65-74.99 คะแนน
5	สูงมาก	D 55-64.99 คะแนน

การพิจารณาความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (ความรุนแรง) (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมด มาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

ตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ/ความรุนแรง

5

4

3

2

1

19	20	21	24	25
16	17	18	22	23
11	12	13	14	15
3	4	8	9	10
1	2	5	6	7

1

2

3

4

5

โอกาสที่จะเกิด

ความเสี่ยงที่
ยอมรับไม่ได้

ความเสี่ยงที่
ยอมรับได้

โซนเขียว		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 =	1	1
2 =	2	1
3 =	1	2
4 =	2	2
โซนเหลือง		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
5 =	3	1
6 =	4	1
7 =	5	1
8 =	3	2
9 =	4	2
10 =	5	2
11 =	1	3
12 =	2	3
13 =	3	3
14 =	4	3
15 =	5	3

โซนส้ม		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
16 =	1	4
17 =	2	4
18 =	3	4
19 =	1	5
20 =	2	5
21 =	3	5
โซนแดง		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
22 =	4	4
23 =	5	4
24 =	4	5
25 =	5	5

จัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

ลำดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง	แทน ด้วยแถบ สี	ความหมาย
22-25	สูงมาก		ระดับไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
16-21	สูง		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
5-15	ปานกลาง		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับได้
1-4	ต่ำ		ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญ ให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางและต่ำ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงานแต่ต้องมี การควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมาก หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ตามตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงก่อน

การบริหารและจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อค่านิยมของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้น อาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
3. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน

5. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ
6. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้การพัฒนางองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าว องค์กรต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่าง ยั่งยืนและเป็นการปฏิบัติตามระบบต่าง ๆ เช่น ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องรายงานผลการประเมินความ ความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบ การควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละ หนึ่งครั้ง

ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอจะสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร

1. ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มิงบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้อง มากย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก
2. ความสลับซับซ้อน การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมี โอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุมกำกับดูแลเป็นต้น
3. คุณภาพของระบบควบคุมภายใน ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้้องค์กรต้องมีระบบ ควบคุม ภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยังมีมากเท่านั้น
4. อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความ เจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลาโอกาสที่จะเสี่ยง ต่อความผิดพลาดย่อมมีสูง
5. ความสามารถของฝ่ายบริหาร กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ หรือด้อย ความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมีความ
6. การทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การ ตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูงย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร
7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผล กระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำ ให้ นโยบาย ปรัชญา การทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน
8. พนักงานศีลธรรมเสื่อม การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ขาดศีลธรรมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งความแตกแยก ทำให้ขาดความสามัคคี มีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่ม สูญเสียการควบคุม นามาซึ่งความเสื่อมเสียให้กับองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน
2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
3. นโยบายรัฐบาล

ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดย ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

ประเภทของความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา แต่ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ควรประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ สถานการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง นโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบหรือเป็น อุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและ วิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงด้านนโยบาย/ กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลต่อชีวิตและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงบุคคลภายนอก

ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและอ้อม

ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลต่อ ภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ความเสี่ยงด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment)

การรายงาน ติดตาม ประเมินผล และทบทวนความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ สถาบันจะต้องมีการติดตามผลหลังได้มีการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อสอบถามว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี สามารถลดความเสี่ยงลงได้ให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนบริหารความเสี่ยงได้ควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดความถี่ในการติดตามผล เช่น ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน โดยรูปแบบ หรือแบบฟอร์มการรายงานผล สามารถดูตัวอย่างได้ที่ ภาคผนวก

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการควบคุมภายใน (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544)

ตามระเบียบข้อ 6 ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544 กำหนดให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นประจำทุกปี สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการควบคุมภายใน มีการปรับจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO จาก 8 ขั้นตอน เหลือ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การจัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (รายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6)

1. ระดับหน่วยงานย่อย สำนัก เป็นผู้จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน
2. ระดับองค์กร (อบต.) หน่วยงานเป็นผู้จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน

รายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- แบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)
- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

3. รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน (ส่วนตรวจสอบ)

- แบบ ปค.6 รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
