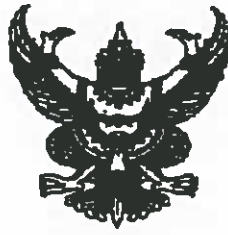




แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยัง
อำเภอพรานกระต่าย
จังหวัดกำแพงเพชร
www.huayyangkp.go.th



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง
เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง จึงประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการดำเนินงานอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายชรัสศักดิ์ อินทพงษ์)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง





ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง
เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ตามที่องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๕ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้งบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและเพื่อให้มีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการทุกสำนัก/กอง ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ
๒. กำหนดให้ทุกส่วนราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบประเมินความเสี่ยง กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง แนวทางการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยให้ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ และให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ หรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๓. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
๔. เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กรจะต้องรายงานความเสี่ยงนั้นให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบทันที และให้มีการพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามสถานการณ์เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมด้วย

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายขจรศักดิ์ อินทพงษ์)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง



๑. หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เพราะภายใต้สภาวะการดำเนินงานทุกหน่วยงาน ล้วนมีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้งจึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

๒. วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

- เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
- เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

๓. เป้าหมายของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการ ดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- ๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๔. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็น การดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้
- ๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึง เป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน
- ๓) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและ การตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การ ดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- ๔) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจในระดับ การปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- ๕) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ การจัดสรร ทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหาร ความเสี่ยง

๕. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริการ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

- **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

- ๑) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

- ๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

- **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ๒) ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ๓) ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำและความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม การยกเลิก และการโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยง

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ การควบคุมเพื่อการป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ประวัติความเป็นมาของ COSO

ที่มาของ COSO เริ่มจากเหตุการณ์วิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ปี ๑๙๗๐-๑๙๗๗ สหรัฐอเมริกาได้ประกาศกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้สินบนชาวต่างชาติ (the ๑๙๗๗ Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ซึ่งมีการกำหนดเรื่องการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นสาระสำคัญในประกาศดังกล่าว

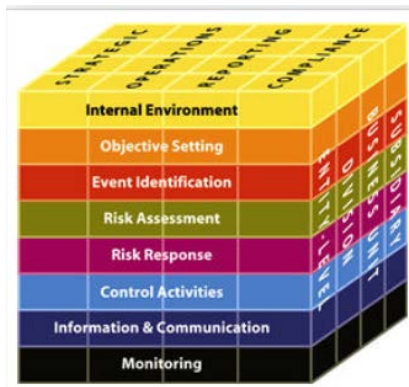
ปี ๑๙๘๕ (ตุลาคม) จัดตั้งองค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการเพื่อรายงานการทุจริตแห่งชาติ (National Commission on Fraudulent Financial reporting หรือ Tread way)

ปี ๑๙๘๗ คณะกรรมการเพื่อรายงานการทุจริตแห่งชาติได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการวิชาชีพอิสระอื่นๆ จัดตั้ง The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

ปี ๒๐๐๔ COSO ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐานสากลมากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)



กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management)



กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) หรือ COSO-ERM ซึ่งประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ

๑) **สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร

- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๒) **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ควรครอบคลุมวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๓) **การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๔) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

๕) **การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กร และประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ประการ ได้แก่ การยอมรับ (Accept) การลด (Reduce) การหลีกเลี่ยง/การยกเลิก (Avoid/Terminate) และการโอนความเสี่ยง (Transfer) ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนด กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

๖) **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ การควบคุมแบ่งออกเป็น การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) และการควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

๗) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

- สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร

- การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้น เพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ ตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๘) **การติดตามประเมินผล (Monitoring)** เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

๒. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหาร และดำเนินกระบวนการด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในองค์กร ร่วมกับกลไกการตรวจสอบหรือการควบคุมภายในจนสามารถประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และนำไปสู่การปรับปรุงกลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ ขั้นตอนดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอนหลัก

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม รวมถึง กระบวนการหลักต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่

๑) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงและสนับสนุนภารกิจขององค์กร โดยองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เพื่อแสวงหาทางเลือกหรือวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการจัดทำรายงานทั้งรายงานทางการเงิน (Financial reporting) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial reporting) ซึ่งนำเสนอต่อผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกให้มีความน่าเชื่อถือ โดยมีข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ และทันเวลา เพื่อสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

๔) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะ

- Specific (เฉพาะเจาะจง) มีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

- Measurable (สามารถวัดได้) สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้

- Achievable (สามารถบรรลุผลได้) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- Relevant (มีความเกี่ยวข้อง) มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

- Timeliness (มีกำหนดเวลา) สามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ควรดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ขั้นตอนที่ ๒ การบ่งชี้ความเสี่ยง เป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง แหล่งที่มาของปัจจัยต่างๆ ได้แก่

- ปัจจัยภายในองค์กร : ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบข้อบังคับวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมขององค์กร สภาพทางภูมิศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอกองค์กร : ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล สถานะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบภายนอกองค์กร เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง เป็นต้น

การระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการมองปัจจัยเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมาก แต่ต้องมีเรื่องการบริหารและการควบคุมการรองรับปัญหาที่ตีพอ ทั้งนี้ การจัดประเภทความเสี่ยงองค์กรจะแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้แก่

- ๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอันเนื่องมาจากขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง

- ๒) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)** ความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร

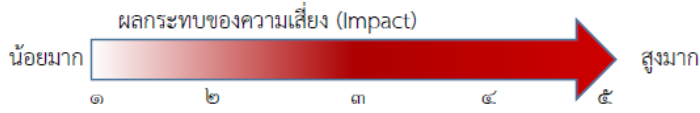
- ๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางการเงินต่อองค์กร

- ๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** ความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมถึงกฎ ระเบียบของหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร

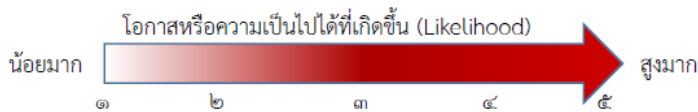
การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาได้จากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรและแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรรวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้นๆ ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง ๒ ด้าน

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)



โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)



การกำหนดนิยามของแต่ละระดับคะแนน ควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา องค์กรจึงควรมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี สำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการพิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น ผลกระทบของความเสี่ยง และโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น จากนั้นจึงคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง ๒ ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
ปัจจัยเสี่ยง A	๑	๓	๑X๓ = ๓
ปัจจัยเสี่ยง B	๓	๔	๓X๓ = ๑๒
ปัจจัยเสี่ยง C	๔	๔	๔X๔ = ๑๖
ปัจจัยเสี่ยง D	๕	๔	๕X๔ = ๒๐

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile) ดังนี้

		ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)				
		๑ (ต่ำมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
โอกาสหรือ ความเป็นไปได้ ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	๕ (สูงมาก)					
	๔				ความเสี่ยง C	ความเสี่ยง D
	๓	ความเสี่ยง A		ความเสี่ยง B		
	๒					
	๑ (ต่ำมาก)					

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๒๐-๒๕	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง (ตัวอย่าง ความเสี่ยง D ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๒๐)
สูง	๑๕-๑๙	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องมีแผนลดความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่าง ความเสี่ยง C ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖)
ปานกลาง	๑๐-๑๔	ความเสี่ยงที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง ใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป (ตัวอย่าง ความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๑๒)
น้อย	๕-๙	ความเสี่ยงที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่ยอมรับไม่ได้
น้อยมาก	๑-๔	ความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม (ตัวอย่าง ความเสี่ยง A ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๓)

การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินให้มากขึ้นระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดการความเสี่ยง

- กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางดังนี้

Terminate risk (การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง)	กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้นๆ เลย เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณโครงการสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น
Transfer risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง)	เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น
Treat risk (การควบคุมความเสี่ยง)	เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การจัดซื้อ

	อุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน การจัดทำแผนฉุกเฉินและการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น
Take risk (การยอมรับความเสี่ยง)	เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใดๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

องค์กรมีการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกัน คือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ได้การออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้วความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการควบคุมภายใน ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการควบคุมภายใน ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามผล และการรายงาน

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยต้องมีการสอบถามดูว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าวมาจัดทำรายงาน

๓. ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หรือ S หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หรือ O หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน โดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หรือ F เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง เบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน จัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน การทุจริตในการเบิกจ่าย และจากผลกระทบของปัจจัยภายนอก เช่น การโอนจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บรายได้ ข้อบังคับเกี่ยวกับการรายงานทางการเงิน และอุปสรรคของระเบียบ กฎหมายที่ไม่ชัดเจน อันนำไปสู่การตรวจสอบทักท้วงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักตรวจเงินแผ่นดิน ป.ป.ช. คลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) หรือ C เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกำหนด ระเบียบ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมาย ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ความเสี่ยง ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงในการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
<ul style="list-style-type: none">- นโยบายผู้บริหาร- แผนยุทธศาสตร์ (การจัดทำบุคลากร การสื่อสาร)- หลักเกณฑ์การประเมินผล- นโยบายจรรยาบรรณ- การบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none">- โครงสร้างองค์กร - สถานที่- การมอบหมายงาน - กระบวนการ- การควบคุมภายใน- การตรวจสอบภายใน- แผน-ผลการปฏิบัติงาน- ระบบการสื่อสาร- การรักษาทรัพย์สิน	<ul style="list-style-type: none">- งบประมาณ (เงินในและนอก)- เงินรายได้- การใช้จ่าย- รายงานการเงิน	<ul style="list-style-type: none">- ข้อทักท้วงการปฏิบัติตามข้อกำหนด- ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด- การแก้ไขปัญหา

๔. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่างๆ ที่ระบุไว้ข้างต้นมีโอกาที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยงมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา ๒ ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยจะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ ดังนี้

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ไว้ ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก (๕,๔,๓,๒,๑)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อไป
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๓ ปีต่อครั้ง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
๔	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
-------	---------	----------

๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่าร้อยละ ๘๕
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จร้อยละ ๗๐
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จร้อยละ ๕๐
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จร้อยละ ๓๐
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จต่ำกว่าร้อยละ ๑๐

ส่วนระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร ว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) เพื่อให้เห็นระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนการประเมินดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยยังว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

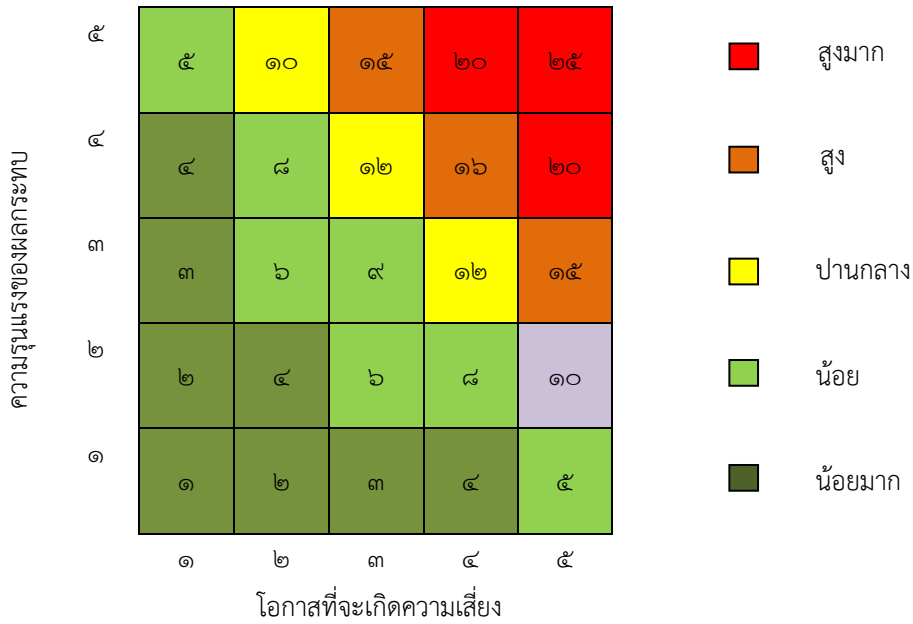
๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยยังว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยยัง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบต่อความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
-----------------	------------	----------

สูงมาก	๒๐-๒๕	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง
สูง	๑๕-๑๙	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องมีแผนลดความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๑๐-๑๔	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง ใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
น้อย	๕-๙	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่ยอมรับไม่ได้
น้อยมาก	๑-๔	ความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม



บทที่ ๓

เกณฑ์การให้คะแนนที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ในการประเมินผลของกรมบัญชีกลางจะพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๒๐) พิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่ครบถ้วนตามองค์ความเสี่ยง ๔ ด้านตามหลักเกณฑ์ของ COSO : ERM ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk/Operational Risk/Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)

๒. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร

๓. การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ

๔. การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๓๐) พิจารณาจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ช่วงการปรับเท่ากับ -/+๑ ระดับ ต่อเกณฑ์วัด ๑ ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ ๑	เทียบเท่าระดับ ๑
ระดับ ๒	เทียบเท่าระดับ ๒
ระดับ ๓	เทียบเท่าระดับ ๓
ระดับ ๔	เทียบเท่าระดับ ๔
ระดับ ๕	เทียบเท่าระดับ ๕

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑	๒๐	ไม่มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๑ ด้าน	ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๒ ด้าน	ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๓ ด้าน	ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๔ ด้าน
๒. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ)	๒๕	ไม่มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินเฉพาะโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบในบางความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบทุกความเสี่ยงระดับองค์กร	ครบถ้วนตามระดับ ๔ รวมถึงมีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ^๒

ประเด็นย่อยที่ใช้ พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๓. การกำหนดแผนงาน การบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร	๒๕	ไม่มีการ กำหนด แผนงานการ บริหารความ เสี่ยง	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยงใน บางปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยงครบ ทุกปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยงครบ ทุกปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีการ วิเคราะห์ Cost- Benefit ในแต่ ละทางเลือก	ครบถ้วนตาม ระดับ ๔ รวมถึง แผนบริหาร ความเสี่ยง
๔. การดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง	๓๐	ไม่สามารถ ดำเนินงาน ตามแผน บริหารความ เสี่ยงได้	สามารถดำเนิน งานตามแผน บริหารความ เสี่ยงได้เพียงบาง ปัจจัยเสี่ยง	ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงได้ ครบถ้วนทุก ปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และ ระดับความ รุนแรงของ ปัจจัยเสี่ยงที่มี ระดับความ รุนแรงสูง สามารถลดลงได้ ตามเป้าหมายที่ กำหนด	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และ ระดับความ รุนแรงของ ปัจจัยเสี่ยงทุก ปัจจัยเสี่ยง สามารถลดลงได้ ตามเป้าหมายที่ กำหนด

หมายเหตุ : ^๑ การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง กำหนดให้แยกเป็น ๔ ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง ๔ ด้านตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk/Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)

^๒ Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงขององค์กรและแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง

ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้งได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงแต่ละปัจจัยจากรายประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) โดยเริ่มจากการศึกษารวบรวมข้อมูลขององค์กร เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำการประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน โดยประเมินจากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าและจัดลำดับความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการก่อนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบและปฏิบัติตามได้ นอกจากนี้ ต้องรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้เห็นชอบดำเนินการตามแผนและทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้องและมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังจากมีการจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กรอบบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริการเชิงรุก ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี อนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรม” และยุทธศาสตร์การพัฒนาคือ ๗ ด้าน ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่ ๑ : การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและการจัดวางผังเมือง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่ ๒ : การส่งเสริมการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่ ๓ : การส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงและพัฒนาเกษตรปลอดภัย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่ ๔ : การส่งเสริมสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิตของประชาชนและสังคมที่เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่ ๕ : การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่ ๖ : การยกระดับคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่ ๗ : การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มี

ประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม รวมถึง กระบวนการหลักต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่

๕) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงและสนับสนุนภารกิจขององค์การ โดยองค์การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เพื่อแสวงหาทางเลือกหรือวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๖) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๗) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการจัดทำรายงานทั้งรายงานทางการเงิน (Financial reporting) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial reporting) ซึ่งนำเสนอต่อผู้ใช้ง้างภายในและภายนอกให้มีความน่าเชื่อถือ โดยมีข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ และทันเวลา เพื่อสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

๘) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. การบ่งชี้/ระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรมในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา ดังนั้น จึงต้องเข้าใจในความหมายของ “ความเสี่ยง” “ปัจจัยเสี่ยง” และ “ประเภทความเสี่ยง” ก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๑.๑ ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์การ และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงาน

๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการการลดความเสี่ยงภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน คือ

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์การ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎ ระเบียบ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์การ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ข้อมูล ระบบ สารสนเทศ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์

๑.๓ ประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หรือ S หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หรือ O หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา การปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน โดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หรือ F เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง เบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน จัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน การทุจริตในการเบิกจ่าย และจากผลกระทบของปัจจัยภายนอก เช่น การโอนจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บรายได้ ข้อบังคับเกี่ยวกับการรายงานทางการเงิน และอุปสรรคของระเบียบ กฎหมายที่ไม่ชัดเจน อันนำไปสู่การตรวจสอบทั้งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักตรวจเงินแผ่นดิน ป.ป.ช. คลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) หรือ C เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมาย ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ สรุปปัจจัยเสี่ยงซึ่งจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการควบคุมภายในและปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ได้ดังนี้

การระบุความเสี่ยง (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕)

องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๑. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาความเดือดร้อนไม่ได้รับการแก้ไข - ผู้เข้าร่วมประชุมประชาคมไม่เป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ - โครงการที่บรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่นมีจำนวนมาก ไม่สามารถดำเนินการได้ทุกโครงการ ซึ่งเป็นสาเหตุให้แผนพัฒนาท้องถิ่นอาจไม่สนองตอบต่อปัญหาหรือความต้องการของประชาชนได้เท่าที่ควรและไม่บรรลุผลตามแผนพัฒนาท้องถิ่น - โครงการยังขาดความชัดเจนของเป้าหมาย ตัวชี้วัดและงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเสนอปัญหา ความต้องการจำนวนมาก - การเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของประชาชนในการแก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่นมีน้อย เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน ประกอบกับในระหว่างปีมีการจัดทำประชาคมหลายครั้ง - หน่วยงานกำหนดรายละเอียดโครงการไม่ชัดเจน 	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๒. การทำบัตรคนพิการกรณี บัตรคนพิการหมดอายุ	ตามระเบียบกระทรวง มหาดไทย ฯ คนพิการที่ไม่ดำเนินการต่อ บัตรคนพิการที่หมดอายุจะระงับ การจ่ายเงินเบี้ยความพิการไว้ ชั่วคราว จนกว่าจะต่ออายุบัตร ให้เรียบร้อย	มีคนพิ การบางรายที่ไม่ได้ ดำเนินการไปต่อบัตรที่หมดอายุ หรือให้เจ้าหน้าที่ไปดำเนินการ แทนเนื่องจากบางรายไม่ได้อยู่ใน พื้นที่ โดยไม่แจ้งให้เจ้าหน้าที่ ทราบและคนพิการไม่ตรวจสอบ วันหมดอายุของตนเอง	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ งาน (O)
๓. การใช้พลังงานไฟฟ้า	สิ้นเปลืองงบประมาณ	- พนักงานยังไม่ตอบสนองตาม มาตรการประหยัดพลังงาน ไฟฟ้าเท่าที่ควร เช่น เปิด เครื่องปรับอากาศก่อนเวลาที่ กำหนด ลืมปิดไฟห้องน้ำ - ไม่สามารถลดการใช้พลังงาน ไฟฟ้าในแต่ละเดือนได้	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
๔. การเปลี่ยนแปลงของ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานอาจไม่เป็นไปตาม ระเบียบ กฎหมาย	- ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และ ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน - ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ที่เปลี่ยนแปลง	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)
๕. งานการเงินและบัญชี การ รับและเบิกจ่ายเงิน	- การจัดทำเอกสารประกอบ การเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน - มีการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน แต่ เอกสารไม่ครบถ้วนโดยไม่ผ่านการ ตรวจสอบก่อน - การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็น ระเบียบจะทำให้เอกสารสูญหาย ได้	- เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้รับ เอกสารล่าช้า ทำให้ต้องรีบ จัดทำฎีกาเบิกจ่ายให้ทันตาม กำหนดระยะเวลาของระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้องโดยไม่ได้ตรวจสอบ ความ ถูกต้องของเอกสารก่อน เสนอขออนุมัติ จึงทำให้เกิด ความผิดพลาดขึ้นได้ - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้จัดทำ เอกสารผิดพลาดอยากให้มีควม ละเอียดรอบคอบในการทำงาน - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดเก็บ เอกสารฎีกาล่าช้าอยากให้ จัดเก็บเอกสารฎีกาให้เป็น ระเบียบทันต่อเวลา	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๖. งานทะเบียนทรัพย์สินและ พัสดุ - การดำเนินการจัดซื้อจัด จ้าง	- มีการเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้าง และปริมาณงานมากทำให้เกิด อุปสรรคในการปฏิบัติงาน - มีการปรับปรุงปรับเปลี่ยน เกี่ยวกับระเบียบฯ งานพัสดุใหม่ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการ ปฏิบัติงานบ่อยครั้งที่จะต้องแก้ไข	- แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ ชัดเจน งบประมาณที่ได้รับมีการ เร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้างและ ปริมาณงานมากทำให้เกิด อุปสรรคในการปฏิบัติ งาน จัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการจัดหาพัสดุประจำปี	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)
๗. งานจัดเก็บรายได้ - การจัดเก็บยอดลูกหนี้ ภาษีค้างชำระ	- การบันทึกบัญชีและการทำ ทะเบียนคุมลูกหนี้ไม่ครบถ้วน - เนื่องจากมีการติดตามทวง ถามเพียงครั้งเดียวแล้วไม่ได้ ดำเนินการต่อในขั้นตอนต่อไป ของระเบียบการจัดเก็บภาษี	- เกิดจากผู้เสียภาษีที่มีความ เป็นอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีข้อมูล ที่อยู่ถูกต้องชัดเจน ทำให้ไม่ สามารถติดตามทวงถามได้และ ไม่มีการจัดทำแผนที่ภาษีอย่าง เป็นระบบที่ชัดเจน - เกิดจากผู้เสียภาษีบาง รายไม่ มาชำระภาษี ทำให้มีภาษีค้าง ชำระในแต่ละปี หรือมีการ เปลี่ยนแปลง กรรมสิทธิ์ในที่ดิน แต่ไม่มีการแจ้งให้ อบต.ทราบ	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
๘. การใช้และรักษารถยนต์ ส่วนกลาง	- การใช้รถยนต์ส่วนกลางไม่ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด - สิ้นเปลืองเชื้อเพลิงโดยไม่มี เหตุอันควร	- ผู้ขับรถยนต์ไม่มีการกรอก ข้อมูลบันทึกการใช้รถยนต์ ส่วนกลาง - เมื่อออกนอกพื้นที่ไม่มีการ จัดทำใบขออนุญาตใช้รถยนต์ ส่วนกลาง (แบบ ๓) - การนำรถยนต์ส่วนกลางไปใช้ ในธุระส่วนตัว	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)
๙. การนำทรัพย์สินของทาง ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	เกิด การทุจริต เกิด ความ สิ้นเปลืองโดยที่ราชการไม่ได้รับ ประโยชน์	ขาดการควบคุม ตรวจสอบอย่าง เคร่งครัด	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
๑๐. การควบคุมการก่อสร้าง	(๑) จำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ งานมี ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มี (๒) ผู้ปฏิบัติงานด้านงานสำรวจ ปริมาณราคา งานออกแบบและงาน ควบคุมงานก่อสร้างเป็นคนเดียวกัน จึงทำให้ขาดการตรวจสอบ (๓) ประชาชนบางพื้นที่ไม่ให้ความ ร่วมมือในการอุทิศที่ดินให้	ในการควบคุมงานก่อสร้างมี ผู้อำนวยการกองช่างควบคุมงาน ก่อสร้างหลายโครงการ ไม่มีการ กระจายงานทำให้ปฏิบัติงานได้ ไม่ทั่วถึงและขาดการตรวจสอบ	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ งาน (O)

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๑๑. การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังขาดประสบการณ์ในการดูแลเด็กปฐมวัยและยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนไม่ถูกต้องตรงกันของกฎหมาย ระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	๑. ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดความรู้และทักษะประสบการณ์ในการดูแลเด็กปฐมวัย ๒. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)
๑๒. กิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาของครู ยังไม่ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายและหนังสือสั่งการ	๑. ครูขาดทักษะและความชำนาญการด้านการทำหลักสูตรสถานศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษา ๒. ขาดการศึกษาระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับด้านต่าง ๆ ทางการศึกษา	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)
๑๓. งานการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีและพัสดุของสถานศึกษาในสังกัด อบต. ห้วยยั้ง	งานการเบิกจ่ายเงินการบันทึกบัญชีและงานพัสดุของสถานศึกษาที่ยังพบว่ามีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานมีความรู้ไม่ตรงกับสายงานและยังขาดความชำนาญในการจัดการด้านการเงิน	งานการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุของสถานศึกษาในสังกัด อบต. ห้วยยั้ง	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)

๓. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่างๆ ที่ระบุไว้ข้างต้นมีโอกาที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยงมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา ๒ ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยจะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ ดังนี้

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาที่จะเกิดความเสียหาย ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ระดับโอกาที่จะเกิดความเสียหาย และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ไว้ ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก (๕,๔,๓,๒,๑)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อไป
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๓ ปีต่อครั้ง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
๔	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อประชาชน
๔	สูง	มีผลกระทบถึงองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อ อบต.
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อสำนัก/กอง
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ส่วนระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มา ประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) เพื่อให้เห็นระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้วางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนการประเมินดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกา/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้งว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

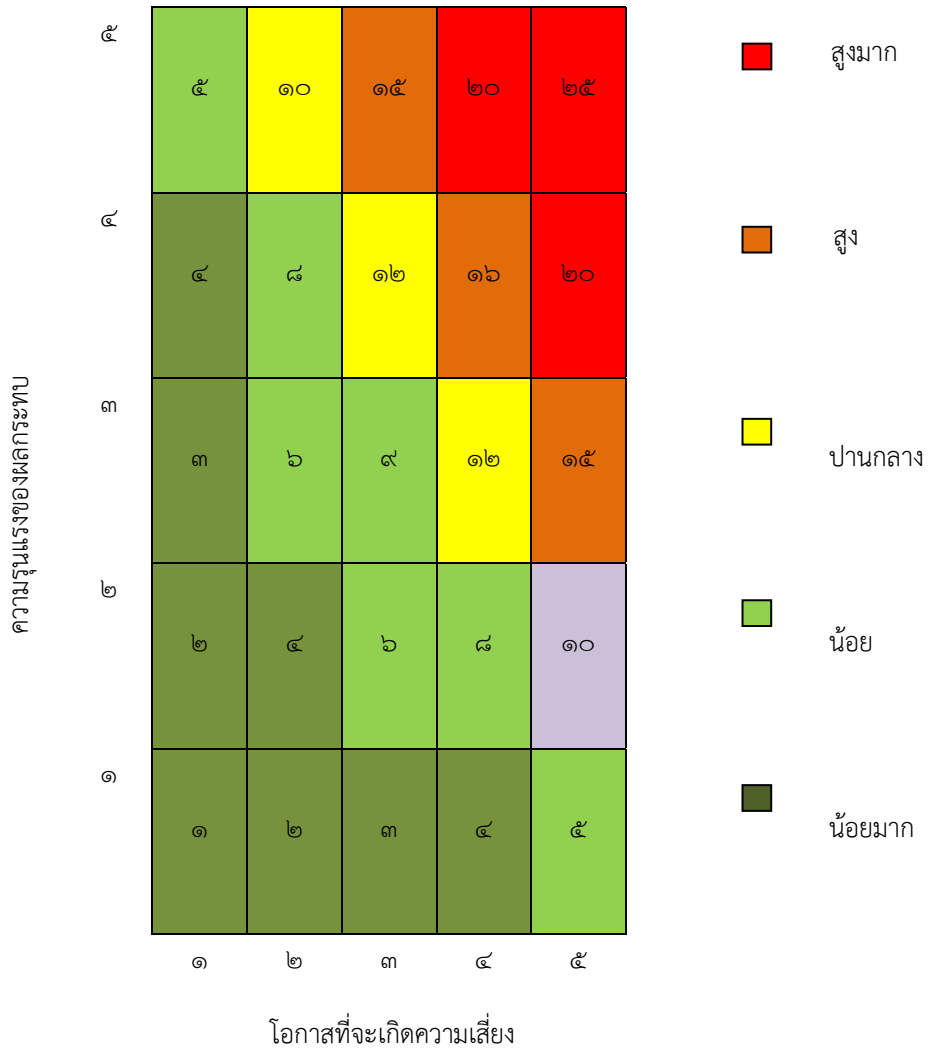
๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบ ความเสี่ยงต่อองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้งว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๒๐-๒๕	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง
สูง	๑๕-๑๙	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องมีแผนลดความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๑๐-๑๔	ความเสี่ยงที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง ใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
น้อย	๕-๙	ความเสี่ยงที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่ยอมรับไม่ได้
น้อยมาก	๑-๔	ความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ระดับความเสี่ยง



$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

การประเมินความเสี่ยง

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ประเภทความ เสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)				
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (L x I)	น้อย (๑-๔)	น้อยมาก (๕-๙)	ปานกลาง (๑๐-๑๔)	สูง (๑๕-๑๙)	สูงมาก (๒๐-๒๕)
๑. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาความเดือดร้อนไม่ได้รับการแก้ไข - ผู้เข้าร่วมประชุมประชาคมไม่เป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ - โครงการที่บรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่นมีจำนวนมาก ไม่สามารถดำเนินการได้ทุกโครงการ ซึ่งเป็นสาเหตุให้แผนพัฒนาท้องถิ่นอาจไม่สนองตอบต่อปัญหาหรือความต้องการของประชาชนได้เท่าที่ควร และไม่บรรลุผลตามแผนพัฒนาท้องถิ่น - โครงการยังขาดความชัดเจนของเป้าหมาย ตัวชี้วัดและงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเสนอปัญหา ความต้องการจำนวนมาก - การเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของประชาชนในการแก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่นมีน้อย เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน ประกอบกับในระหว่างปีมีการจัดทำประชาคมหลายครั้ง - หน่วยงานกำหนดรายละเอียดโครงการไม่ชัดเจน 	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	๔	๓	๑๒			✓		
๒. การทำบัตรคนพิการกรณีบัตรคนพิการหมดอายุ	ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยฯ คนพิการที่ไม่ดำเนินการต่อบัตรคนพิการที่หมดอายุจะระงับการจ่ายเงินเบี้ยความพิการไว้ชั่วคราว จนกว่าจะต่ออายุบัตรให้เรียบร้อย	มีคนพิการบางรายที่ไม่ได้ดำเนินการไปต่อบัตรที่หมดอายุหรือให้เจ้าหน้าที่ไปดำเนินการแทนเนื่องจากบางรายไม่ได้อยู่ในพื้นที่ โดยไม่แจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบและคนพิการไม่ตรวจสอบวันหมดอายุของตนเอง	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	๒	๕	๑๐			✓		

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ประเภทความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (L x I)	น้อย (๑-๔)	น้อยมาก (๕-๙)	ปานกลาง (๑๐-๑๔)	สูง (๑๕-๑๙)	สูงมาก (๒๐-๒๕)	
๓. การใช้พลังงานไฟฟ้า	สิ้นเปลืองงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานยังไม่ตอบสนองตามมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าเท่าที่ควร เช่น เปิดเครื่องปรับอากาศก่อนเวลาที่กำหนด ลืมปิดไฟห้องน้ำ - ไม่สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าในแต่ละเดือนได้ 	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	๒	๒	๔	✓					
๔. การเปลี่ยนแปลงของระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานอาจไม่เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน - ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง 	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)	๒	๑	๒	✓					
๕. งานการเงินและบัญชี การรับและเบิกจ่ายเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำเอกสารประกอบ การเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน - มีการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน แต่เอกสารไม่ครบถ้วนโดยไม่ผ่านการตรวจสอบก่อน - การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระเบียบจะทำให้เอกสารสูญหายได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้รับเอกสารล่าช้า ทำให้ต้องรีบจัดทำฎีกาเบิกจ่ายให้ทันตามกำหนดระยะเวลาของระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ได้ตรวจ สอบความ ถูกต้องของเอกสารก่อนเสนอขออนุมัติ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้จัดทำเอกสารผิดพลาดอยากให้ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดเก็บเอกสารฎีกาล่าช้า 	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	๓	๒	๖		✓				

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ประเภทความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)				
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (L x I)	น้อย (๑-๔)	น้อยมาก (๕-๙)	ปานกลาง (๑๐-๑๔)	สูง (๑๕-๑๙)	สูงมาก (๒๐-๒๕)
๖. งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ - การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้างและปริมาณงานมากทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน - มีการปรับปรุงปรับเปลี่ยนเกี่ยวกับระเบียบฯ งานพัสดุใหม่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานบ่อยครั้งที่จะต้องแก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ชัดเจนงบประมาณที่ได้รับมีการเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้างและปริมาณงานมากทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน จัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายและการจัดหาพัสดุประจำปี 	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (C)	๓	๓	๙		✓			
๗. งานจัดเก็บรายได้ - การจัดเก็บยอดลูกหนี้ภาษีค้างชำระ	<ul style="list-style-type: none"> - การบันทึกบัญชีและการทำทะเบียนคุมลูกหนี้ไม่ครบถ้วน - เนื่องจากมีการติดตามทวงถามเพียงครั้งเดียวแล้วไม่ได้ดำเนินการต่อในขั้นตอนต่อไปของระเบียบการจัดเก็บภาษี 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดจากผู้เสียภาษีที่มีความเป็นอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีข้อมูลที่อยู่ที่ถูกต้องชัดเจน ทำให้ไม่สามารถติดตามทวงถามได้และไม่มีการจัดทำแผนที่ภาษีอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน - เกิดจากผู้เสียภาษีบาง รายไม่มาชำระภาษี ทำให้มีภาษีค้างชำระในแต่ละปี หรือมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในที่ดินแต่ไม่มีการแจ้งให้อบต.ทราบ 	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	๒	๓	๖		✓			
๘. การใช้ และรักษารถยนต์ส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด - สิ้นเปลืองเชื้อเพลิงโดยไม่มีเหตุอันควร 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ขับรถยนต์ไม่มีการกรอกข้อมูลบันทึกการใช้รถยนต์ส่วนบุคคล - เมื่อออกนอกพื้นที่ไม่มีการจัดทำใบขออนุญาตใช้รถยนต์ส่วนบุคคล (แบบ ๓) - การนำรถยนต์ส่วนบุคคลไปใช้ในธุระส่วนตัว 	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (C)	๒	๒	๔	✓				

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ประเภทความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (L x I)	น้อย (๑-๔)	น้อยมาก (๕-๙)	ปานกลาง (๑๐-๑๔)	สูง (๑๕-๑๙)	สูงมาก (๒๐-๒๕)	
๙. การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	เกิดการทุจริต เกิด ความเสียหายโดยที่ราชการไม่ได้รับประโยชน์	ขาดการควบคุม ตรวจสอบอย่างเคร่งครัด	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	๒	๒	๔	✓					
๑๐. การควบคุมการก่อสร้าง	(๔) จำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มี (๕) ผู้ปฏิบัติงานด้านงานสำรวจปริมาณราคา งานออกแบบและงานควบคุมงานก่อสร้างเป็นคนเดียวกัน จึงทำให้ขาดการตรวจสอบ (๖) ประชาชนบางพื้นที่ไม่ให้ความร่วมมือในการอุทิศที่ดินให้	ในการควบคุมงานก่อสร้างมีผู้อำนวยความสะดวกช่างควบคุมงานก่อสร้างหลายโครงการ ไม่มีการกระจายงานทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่ทั่วถึงและขาดการตรวจสอบ	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	๔	๓	๑๒			✓			
๑๑. การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังขาดประสบการณ์ในการดูแลเด็กปฐมวัยและยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนไม่ถูกต้องตรงกันของกฎหมาย ระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	๓. ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดความรู้และทักษะประสบการณ์ในการดูแลเด็กปฐมวัย ๔. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	๓	๒	๖		✓				

ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ประเภทความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)				
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (L x I)	น้อย (๑-๔)	น้อยมาก (๕-๙)	ปานกลาง (๑๐-๑๔)	สูง (๑๕-๑๙)	สูงมาก (๒๐-๒๕)
๑๒. กิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	หลักสูตร และแผนพัฒนาการศึกษา ยังไม่ถูกต้องตามระเบียบ เนื่องจากบุคลากรยังขาดความชำนาญในการจัดทำหลักสูตร และยังไม่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	๑. ครูขาดทักษะความชำนาญการด้านการทำหลักสูตรสถานศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษา ๒. ขาดการศึกษาระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับด้านต่างๆ ทางการศึกษา	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	๔	๓	๑๒			✓		
๑๓. งานการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีและพัสดุของสถานศึกษาในสังกัด อบต.ห้วยยั้ง	งานการเบิกจ่ายเงินการบันทึกบัญชีและงานพัสดุของสถานศึกษาที่ยังพบว่ามีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานมีความรู้ไม่ตรงกับสายงานและยังขาดความชำนาญในการจัดการด้านการเงิน	งานการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุของสถานศึกษาในสังกัด อบต.ห้วยยั้ง	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	๔	๓	๑๒			✓		

๔. การจัดการความเสี่ยง

เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่วิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบ ที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทางเลือกหรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ แนวทางหลัก คือ

๕) **การยอมรับ** หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๖) **การลดหรือควบคุมความเสี่ยง** หมายถึง การลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรม เพิ่มทักษะในการทำงาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๗) **การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเหนือจากเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

๘) **การถ่ายโอนความเสี่ยง** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานออกแบบถนน อาคาร สิ่งปลูกสร้างต่างๆ

โดยเมื่อได้ Risk Profile แล้ว จึงนำมาพิจารณากลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะคำนึงถึงโอกาสในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จด้วย นอกเหนือจากโอกาสเกิดและผลกระทบ

กิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ (ใส่เครื่องหมาย ✓)				กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	การยอมรับ ความเสี่ยง	การควบคุม ความเสี่ยง	การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	การถ่ายโอน ความเสี่ยง			
<p>๑. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการเสนอปัญหา ความต้องการจำนวนมาก - การเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของประชาชนในการแก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่นมีน้อย เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน ประกอบกับในระหว่างปีมีการจัดทำประชาคมหลายครั้ง 		✓			<p>(๑) ควรประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมประชาคมเพื่อร่วมคิด ร่วมทำ ในการพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>(๒) การประชาคมหมู่บ้านให้จัดในช่วงเวลาที่เหมาะสมกับประชาชนที่สามารถเข้าร่วมประชุมได้</p> <p>(๓) ขอรับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับโครงการที่เกินศักยภาพจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	สำนักปลัด
<p>๒. การทำบัตรคนพิการกรณีบัตรคนพิการหมดอายุ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีคนพิการบางรายที่ไม่ได้ดำเนินการไปต่อบัตรที่หมดอายุหรือให้เจ้าหน้าที่ไปดำเนินการแทนเนื่องจากบางรายไม่ได้อยู่ในพื้นที่ โดยไม่แจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ และคนพิการไม่ตรวจสอบวันหมดอายุของตนเอง 		✓			<p>ก่อนสิ้นปีงบประมาณเจ้าหน้าที่จะดำเนินการตรวจสอบบัตรคนพิการหากทราบว่าบัตรคนพิการหมด อายุแล้วจะแจ้งให้คนพิการทราบเพื่อไปดำเนินการต่ออายุบัตรด้วยตนเองหรือให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการต่อบัตรให้ที่ สนง.พมจ.กำแพงเพชร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่คนพิการทุกราย</p>	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	สำนักปลัด
ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ (ใส่เครื่องหมาย ✓)				กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ

	การยอมรับ ความเสี่ยง	การควบคุม ความเสี่ยง	การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	การถ่ายโอน ความเสี่ยง		ดำเนินการ	
๓. การใช้พลังงานไฟฟ้า <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานยังไม่ตอบสนองตามมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าเท่าที่ควร เช่น เปิดเครื่องปรับอากาศก่อนเวลาที่กำหนด ลืมปิดไฟห้องน้ำ - ไม่สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าในแต่ละเดือนได้ 	✓				กำหนดมาตรการประหยัดพลังงานแจ้งให้ทุกสำนัก/ กองทราบและถือปฏิบัติ	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	สำนักปลัด
๔. การเปลี่ยนแปลงของระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน - ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง 	✓				(๑) ศึกษาระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (๒) ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	สำนักปลัด
๕. งานการเงินและบัญชี การรับและเบิกจ่ายเงิน <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้รับเอกสารล่าช้า ทำให้ต้องรีบจัดทำฎีกาเบิกจ่ายให้ทันตามกำหนดระยะเวลาของระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยไม่ได้ตรวจ สอบความถูกต้องของเอกสารก่อนเสนอขออนุมัติ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้จัดทำเอกสารผิดพลาดอยากให้ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดเก็บเอกสารฎีกาล่าช้า 		✓			<ul style="list-style-type: none"> - ให้หัวหน้าหน่วยงานย่อยแต่ละกองได้ตรวจสอบเอกสารพร้อมรับรองความ ถูกต้องก่อนดำเนินการเบิกจ่าย - เจ้าหน้าที่การเงินและหัวหน้ากองคลังมีการสอบทานการเบิกจ่ายตามขั้นตอน - ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวง มหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงินการฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๘ 	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองคลัง

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ (ใส่เครื่องหมาย ✓)				กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	การยอมรับความเสี่ยง	การควบคุมความเสี่ยง	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การถ่ายโอนความเสี่ยง			
๖. งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ - การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง - แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ชัดเจน งบประมาณที่ได้รับมีการเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้างและปริมาณงานมากทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติ งาน จัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายและการจัดหาพัสดุประจำปี		✓			- วางแผนการพัฒนาศักยภาพทุกกอง/สำนักทุกระดับเพื่อให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในระเบียบฯ พ.ร.บ.ที่เกี่ยวข้อง กับงานพัสดุฉบับปัจจุบัน - ถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ - ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองคลัง
๗. งานจัดเก็บรายได้ - การจัดเก็บยอดลูกหนี้ภาษีค้างชำระ - เกิดจากผู้เสียภาษีที่มีความเป็นอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีข้อมูลที่อยู่ที่ถูกต้องชัดเจน ทำให้ไม่สามารถติดตามทวงถามได้และไม่มีการจัดทำแผนที่ภาษีอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน - เกิดจากผู้เสียภาษีบาง รายไม่มาชำระภาษี ทำให้มีภาษีค้างชำระในแต่ละปี หรือมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ที่ดินแต่ไม่มีการแจ้งให้ อบต.ทราบ		✓			- ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนลูกหนี้ให้เป็นปัจจุบันนำเสนอผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพมากขึ้น - ให้เจ้าหน้าที่เร่งรัดสำรวจการจัดเก็บภาษีและดำเนินการติดตามทวงถามในส่วนที่ยังค้างชำระให้เป็นไปตามระเบียบต่อไป - การติดตามทวงถามเป็นหนังสือไปยังผู้ประกอบการ และการและลูกหนี้ที่ค้างชำระภาษีรอบปีละครั้ง	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองคลัง

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ (ใส่เครื่องหมาย ✓)				กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	การยอมรับความเสี่ยง	การควบคุมความเสี่ยง	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การถ่ายโอนความเสี่ยง			
๘. การใช้และรักษารถยนต์ส่วนกลาง - ผู้ขับรถยนต์ไม่มีการกรอกข้อมูลบันทึกการใช้รถยนต์ส่วนกลาง - เมื่อออกนอกพื้นที่ไม่มีการจัดทำใบขออนุญาตใช้รถยนต์ส่วนกลาง (แบบ ๓) - การนำรถยนต์ส่วนกลางไปใช้ในธุระส่วนตัว	✓				- มีการควบคุมการใช้งานและการเบิกจ่ายโดยกำชับเจ้าหน้าที่ให้ลงบันทึกการใช้รถยนต์ส่วนกลางอย่างเคร่งครัด - จัดทำใบขออนุญาตใช้รถยนต์ส่วนกลางทุกครั้งก่อนนำรถไปใช้ - ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการใช้และรักษารถยนต์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๘	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองคลัง
๙. การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว ขาดการควบคุม ตรวจสอบอย่างเคร่งครัด	✓				- จัดทำทะเบียนคุมการเบิกจ่ายพัสดุอย่างเคร่งครัดและเป็นปัจจุบัน - กรอกแบบฟอร์มใบยืมพัสดุ/ครุภัณฑ์เสนอผู้บังคับบัญชาทุกครั้งก่อนนำไปใช้งาน	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองคลัง
๑๐. การควบคุมการก่อสร้าง ในการควบคุมงานก่อสร้างมีผู้อำนวยการกองช่างควบคุมงานก่อสร้างหลายโครงการ ไม่มีการกระจายงานทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่ทั่วถึงและขาดการตรวจสอบ		✓			(๑) สรรหาบุคลากรเพิ่มเติมตามกรอบอัตรากำลัง (๒) กำชับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ศึกษาระเบียบฯ และหนังสือสั่งการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการควบคุมงานการก่อสร้างให้ถูกต้องรอบคอบและรัดกุมตามที่ระเบียบฯ กำหนดไว้ (๓) ส่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองช่าง

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ (ใส่เครื่องหมาย ✓)				กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	การยอมรับ ความเสี่ยง	การควบคุม ความเสี่ยง	การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	การถ่ายโอน ความเสี่ยง			
<p>๑๑. การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>๕. ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดความรู้และทักษะประสบการณ์ในการดูแลเด็กปฐมวัย</p> <p>๖. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า</p>		✓			<p>๑. จัดทำแผนการเรียนรู้และกิจกรรมการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>๒. จัดส่งครูผู้ดูแลเด็กเข้ารับการอบรมเพื่อฝึกฝนทักษะในการดูแลเด็กและกิจกรรมประจำวัน</p> <p>๓. จัดทำกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนให้สอดคล้องกับสภาพชีวิตจริงของผู้เรียนในพื้นที่</p> <p>๔. จัดประชุมให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง</p>	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองการศึกษา
<p>๑๒. กิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>๑. ครูขาดทักษะและความชำนาญการด้านการทำหลักสูตรสถานศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษา</p> <p>๒. ขาดการศึกษาระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับด้านต่างๆ ทางการศึกษา</p>		✓			<p>๑. ส่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒. มีการจัดทำแผนการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานครู</p>	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองการศึกษา

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ (ใส่เครื่องหมาย ✓)				กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	การยอมรับ ความเสี่ยง	การควบคุม ความเสี่ยง	การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	การถ่ายโอน ความเสี่ยง			
<p>๑๓. งานการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชี และพัสดุของสถานศึกษาในสังกัด อบต.ห้วยยั้ง</p> <p>งานการบริหารจัดการด้าน การเงิน การบัญชี และการพัสดุของสถานศึกษาในสังกัด อบต.ห้วยยั้ง</p>		✓			<p>- หัวหน้าสถานศึกษาควบคุมและตรวจสอบ การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียด รอบคอบก่อนดำเนินการเบิกจ่ายเงินและ บันทึบบัญชี</p> <p>- ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความ เชี่ยวชาญและส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับ การอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการ ปฏิบัติงาน</p>	ต.ค.๖๕ – ก.ย.๖๖	กองการศึกษา

๕. การติดตามผล และการรายงาน

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยต้องมีการสอบถามดูว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่อง หรือวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าวมาจัดทำรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ