



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

ที่ ขร ๗๒๗๐๑/๐๓๖

วันที่ ๑๒ เดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ทางเว็บไซต์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

ด้วยหน่วยตรวจสอบภายใน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทยขึ้น เพื่อให้คณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง พนักงานครู มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกรมบัญชีกลาง) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

พร้อมนี้ หน่วยตรวจสอบภายใน จึงขอให้เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ทางเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย www.therdthai.go.th เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และให้หน่วยรับตรวจได้รับทราบ ตามเอกสารที่แนบท้าย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางสาวศิริวารินทร์ อุ่นเรือน)

นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ รักษาการแทน
นักวิชาการตรวจสอบภายใน

ความเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

สืบเอก

(อวิรุทธิ์ ปันดำ)

รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รักษาการแทน
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

ความเห็นของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

(นายเตชินท์ ทิยะไพศาล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

หน่วยตรวจสอบภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
นิยามศัพท์	
บทที่ ๑ การบริหารความเสี่ยง	
๑. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	๑
๒. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	๒ - ๔
๓. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๕
๔. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๖
๕. ประเภทการบริหารความเสี่ยง	๗
บทที่ ๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
๑. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๘
๒. แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง	๙
๓. การค้นหาความเสี่ยง	๑๐ - ๑๑
๔. การประเมินความเสี่ยง	๑๒ - ๑๕
๕. การจัดการความเสี่ยง	๑๖
๖. การติดตามประเมินผล	๑๗
บทที่ ๓ นโยบาย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๘ - ๑๙
๒. วัตถุประสงค์	๒๐
๓. โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๑
บทที่ ๔ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๒๒ - ๒๓
บทสรุป	๒๔
บรรณานุกรม	๒๕
แบบสอบถามการประเมินความเสี่ยง พร้อมคำอธิบาย	
ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (RM-๑) พร้อมคำอธิบาย	
แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี (RM-๒) พร้อมคำอธิบาย	
แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี (RM-๓) พร้อมคำอธิบาย	

คำนำ

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับ พุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโท อมตบพิ” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

องค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านกลยุทธ์ (Strategic) คือ การบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย ด้านการรายงาน (Reporting) คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance) ส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

หน่วยตรวจสอบภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานภายในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานไม่มากนักน้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอน้อมรับไว้ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

หน่วยตรวจสอบภายใน
องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
นิยามศัพท์	
บทที่ ๑ การบริหารความเสี่ยง	
๑. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	๑
๒. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	๒ - ๔
๓. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๕
๔. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๖
๕. ประเภทการบริหารความเสี่ยง	๗
บทที่ ๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
๑. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๘
๒. แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง	๙
๓. การค้นหาความเสี่ยง	๑๐ - ๑๑
๔. การประเมินความเสี่ยง	๑๒ - ๑๔
๕. การจัดการความเสี่ยง	๑๕
๖. การติดตามประเมินผล	๑๖
บทที่ ๓ นโยบาย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๗ - ๑๘
๒. วัตถุประสงค์	๑๙
๓. โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๐
บทที่ ๔ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๒๑ - ๒๒

นิยามศัพท์

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบควบคุมภายในแล้ว

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ ๑

บทนำการบริหารความเสี่ยง

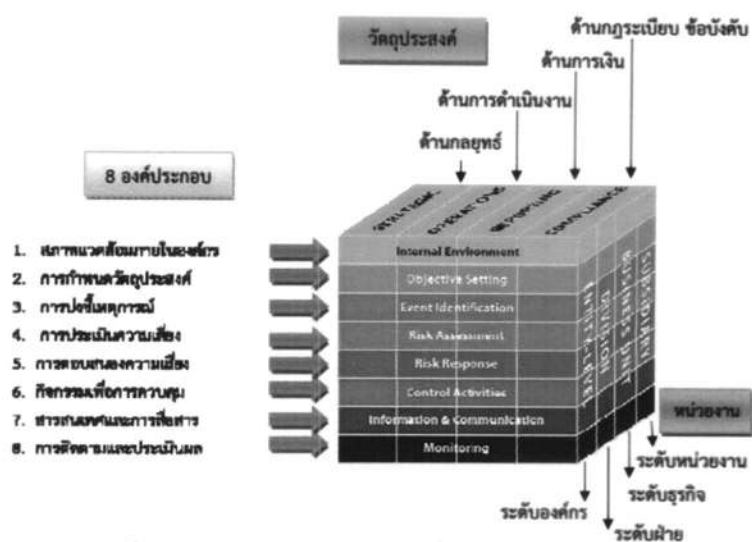
๑. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมพบกับความไม่แน่นอนที่ทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม การประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลา โดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับ พุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโท อมตปท” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

๒. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2-2 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามผล (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นที่สำคัญสำหรับกาอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทน และการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์เกี่ยวกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

-ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม

- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นหลักฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการลงชื่อและประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจจะต้องเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับ

โอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

- หลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของตนเององค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินและจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรจะต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ยของหน่วยงานอื่นๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไข อย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร คือ เพื่อต้องการให้ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหา ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ในภาพรวมขององค์กร โดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งก็คือ การสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุด รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ถือหุ้น Supplier พนักงาน ฯลฯ

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง อีกว่าองค์กร ที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ๔ ด้าน คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

๒. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณา ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานด้วย

๓. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)

๔. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทำระบบควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยง ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ องค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ เปรียบเทียบกันด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

๔. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงาน องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทยได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งานโครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย โดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุผล

๕. ประเภทของความเสียง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่างๆ ซึ่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมไปถึง เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติ หรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดำเนินงานของธุรกิจ ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่างๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บทที่ ๒

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

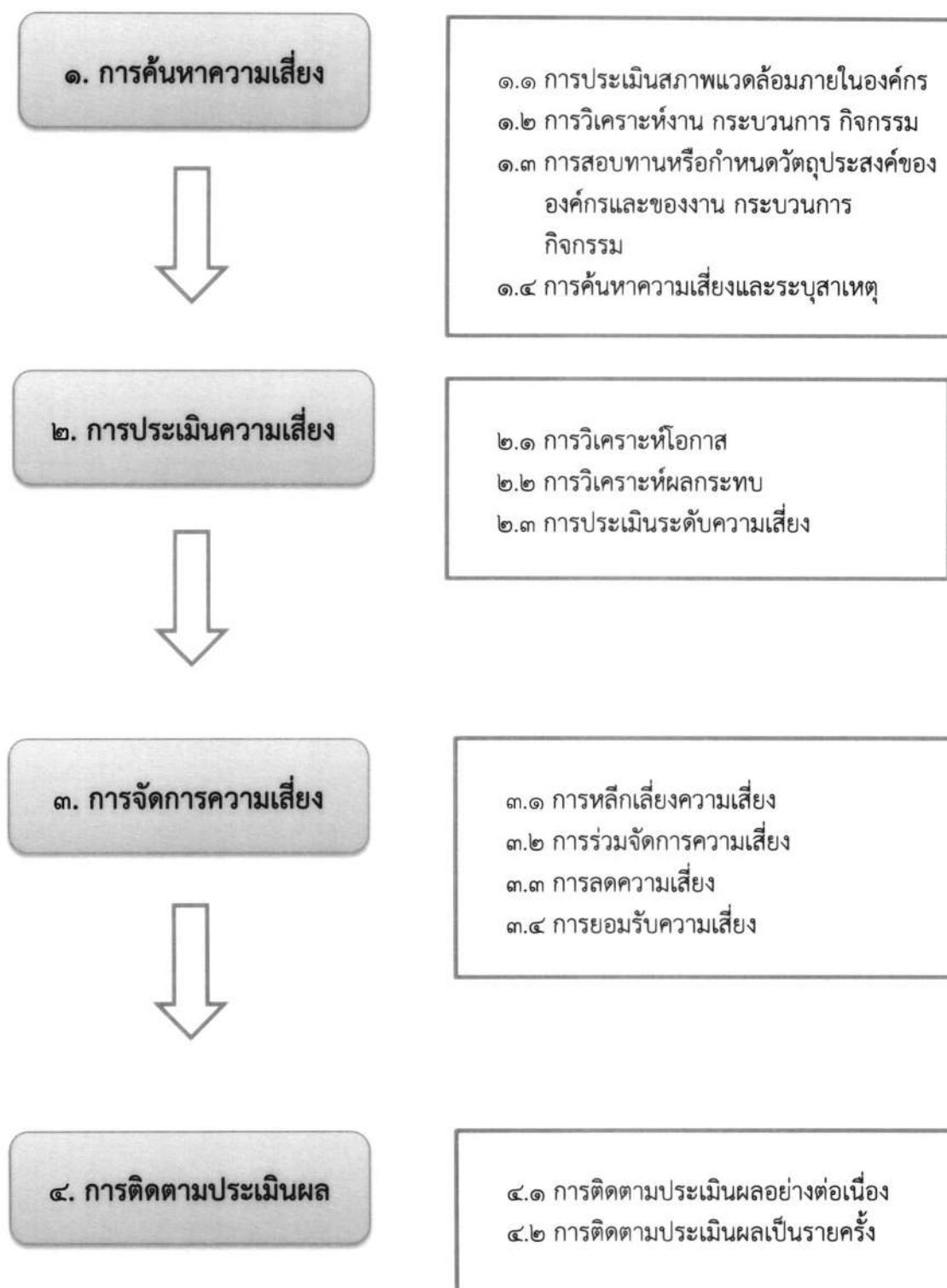
๑. **การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)** ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสี่ยงหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

๒. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการใช้วิจารณ์อย่างเป็นระบบ ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

๓. **การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. **การติดตามประเมินผล (Monitoring)** เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เพียงพอและมีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและภัยต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ภัยจากการก่อการร้าย ภัยธรรมชาติทั้งจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม คลื่นยักษ์สึนามิ และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่อาจจะเป็นการขาดทุน จากสภาพคล่องทางการเงิน สูญเสียสินทรัพย์การดำเนินธุรกิจล้มเหลว ไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจถึงขั้นล้มละลายต้องปิดกิจการ ส่งผลกระทบทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น องค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรกคือ การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทำให้องค์กรทราบปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสมไม่ได้ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุ ในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช่ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรและอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหาและอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่ดีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการ บริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๑.๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการและกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการและ กิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาทรัพยากร ก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปทำงานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหาอุปสรรคหรือคาดว่า

จะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการและกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรม หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

-การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นการันที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้

๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓. Atainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่

๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยง องค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุม ความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับและเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงในเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลากหลายวิธีด้วยกัน แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง

๒. การสัมภาษณ์

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

๕. การจัดทำ Benchmark

๖. การตรวจสอบ

๗. การใช้ Check Lists

๘. การสืบสวน

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากการค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าการจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ สำหรับองค์กรที่ไม่มีสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่เกิด พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันหรือคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่เกิด แบบเชิงปริมาณ

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

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ บุคลากรฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่าง เช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	มากกว่า ๒.๕ แสนบาท – ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ – ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ – ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เกินกว่า ๑ วัน
๔	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๖ ชั่วโมง แต่ไม่เกิน ๑ วัน
๓	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๓ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง
๒	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ – ๓ ชั่วโมง
๑	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน ๑ ชั่วโมง

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

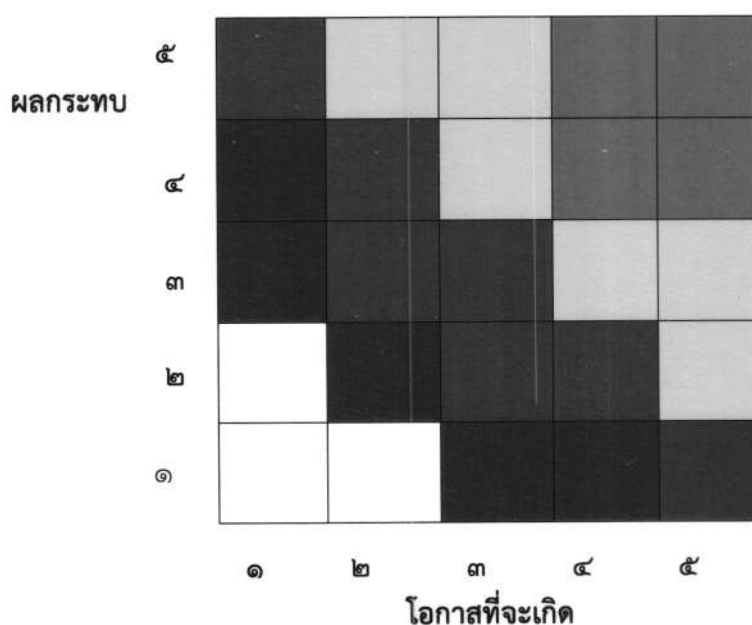
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต/สูญเสียอวัยวะสำคัญ/ทุพพลภาพ
๔	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส/สูญเสียอวัยวะ ถึงหยุดงาน มากกว่า ๒๐ วัน
๓	ปานกลาง	มีบาดเจ็บ ถึงหยุดงาน มากกว่า ๗ วัน แต่ไม่เกิน ๒๐ วัน
๒	น้อย	มีบาดเจ็บ หยุดงานไม่เกิน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อย ไม่หยุดงาน

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างในหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๑	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้น และผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่าง ดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง



เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยง โดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

สีแดง	หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก
สีเหลือง	หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง
สีน้ำเงิน	หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
สีเขียว	หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย
สีขาว	หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยมาก

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่า ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนด วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือระดับที่เหมาะสม ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้นๆ รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการ ความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทาง คือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงขององค์กร อาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรม หรืองานบางอย่างแทน

๓.๓ การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น การมีแหล่งสำรอง พลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่น้อยหรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใดๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีโอกาที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเป็นระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบและผลที่คาดว่าจะได้รับ

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอเหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดย การติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องการมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของงานบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๑.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง หรือผู้มีความชำนาญงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้นๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๑.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามแผนงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติการติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผล เป็นไปอย่างเที่ยงตรงมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เป็นระบบ เหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติจริง

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

บทที่ ๓

นโยบาย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ในมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๕๓ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ อันแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและ เพื่อให้การบริหารราชการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ เพื่อความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอในการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรการการควบคุมภายในของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานติดตามผลการแก้ไขหรือปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนการ ปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติ องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย จึงได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายใน ขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อกำกับดูแลในการเป็นองค์การที่ดี สำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนถึงข้อบังคับอื่นๆ อย่างทั่วถึง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความ เสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และหน่วยตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. นากองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหาร มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายในภาพรวม โดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม และกำกับให้มีการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

๔. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปลัดเทศบาล/รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดและจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุม ปฏิบัติกันไป ตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง มีหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการและกำหนดกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม ตลอดจนนำการควบคุมภายในไปปฏิบัติและปรับปรุงรวมทั้ง ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๖. หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นผู้สอบทานหรือประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย อย่างเป็นอิสระ เพื่อให้ความมั่นใจว่าหน่วยรับตรวจในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๗. พนักงานส่วนตำบลทุกคน ต้องมีความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ ตามโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือคำสั่งรับผิดชอบในการแบ่งงานขององค์กร รวมถึงต้องดำเนินการวางแผนบริหารความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่สำนัก/กอง และหน่วยงานกำหนดไว้ จนถึงมีหน้าที่รายงานปัญหาจากการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปหนึ่งชั้นทราบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข และลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที

๘. ให้มีการรายงานสรุปผลความสำเร็จการดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงและการติดตามระบบการควบคุมภายในเสนอผู้บริหารทราบ เมื่อสิ้นปีงบประมาณภายใน ๙๐ วัน เพื่อรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบ หนังสือสั่งการกำหนดต่อไป

วัตถุประสงค์

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย จัดทำเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและเพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย มีแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม โดยวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

๑. เพื่อให้บุคลากรทั้งฝ่ายบริหาร และพนักงานในทุกระดับ ได้ทราบถึงความหมายและ ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร

๒. เพื่อให้ได้ทราบถึงวิธีการ/แนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับงาน/กิจกรรม/โครงการและระดับองค์กร โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดการจัดทำแผนและการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร รวมทั้งสามารถยกระดับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และเสริมสร้างความเข้าใจในองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อมุ่งให้เกิดการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องต่อไป

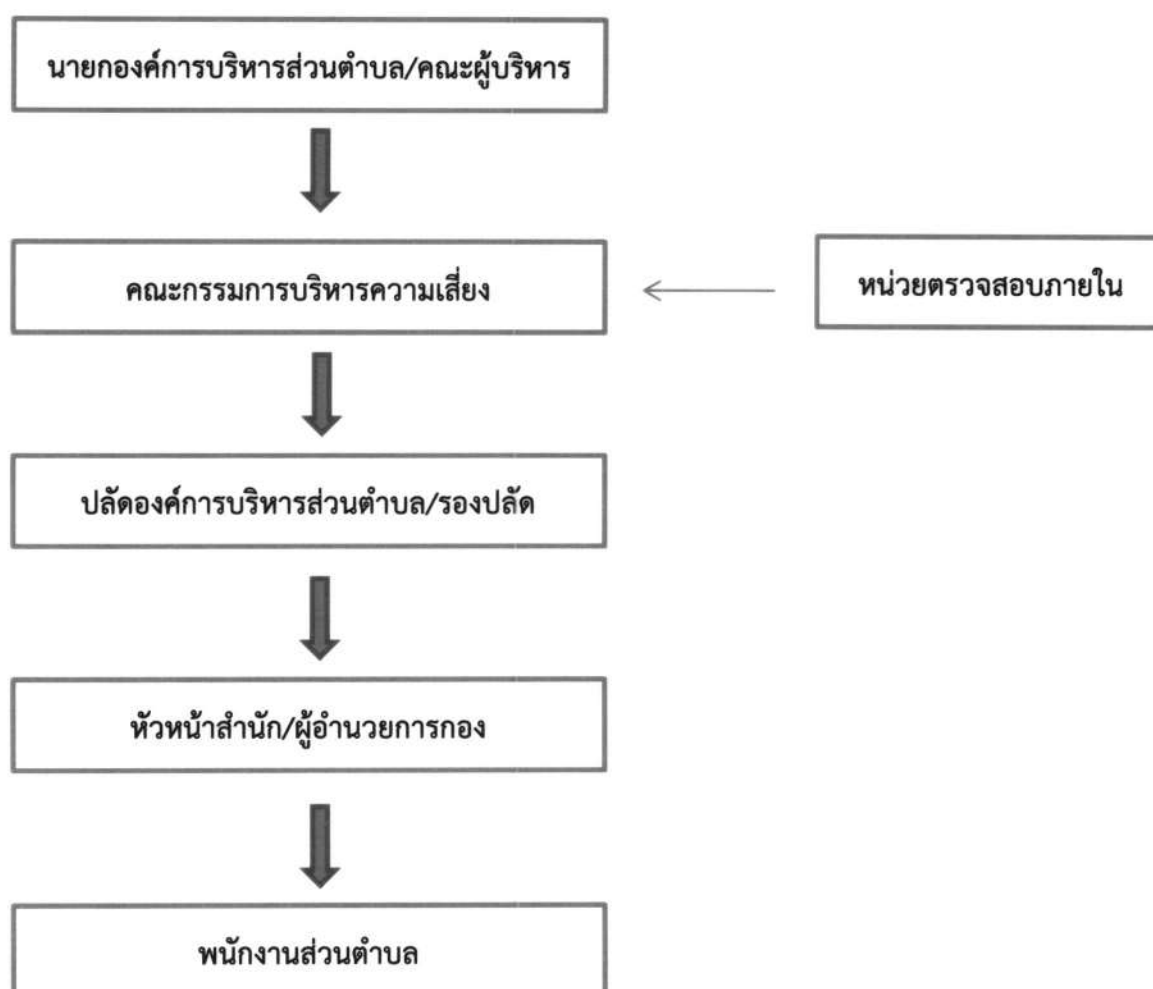
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ

๕. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ/งาน/โครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานสามารถป้องกัน ความเสี่ยงหรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ลดผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน และทำให้ภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๖. เพื่อให้เกิดความตื่นตัวและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในการดำเนินงานทุกระดับ

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนถึงบทบาทและความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ไว้ดังนี้



แผนภาพที่ ๑ แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

หมายเหตุ :  หมายถึง เส้นทางการสั่งการ
 หมายถึง เส้นทางการให้คำแนะนำ/ปรึกษา

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย มีนโยบายกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบล/คณะผู้บริหาร	๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง
๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้หน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ๔. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายงานต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบล
๓. หน่วยตรวจสอบภายใน	๑. ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย ๒. สอบทานและประเมินประสิทธิภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานให้นายกอบต.ทราบ ๓. ติดตามการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/รองปลัด	๑. สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง	๑. ประเมินขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กองตามนโยบายและคู่มือของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ ๒. ควบคุมและประสานงานการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง (ต่อ)	๓. ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและประสานงานดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง ๔. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยและระดับหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง รายงานเสนอและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ๕. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยตรวจสอบภายใน มาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป
๖. พนักงานส่วนตำบล	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ๒. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนความเสี่ยงระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ ๓. ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ๔. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงเสนอหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกองเพื่อรวบรวมประเมินในระดับหน่วยงานย่อยต่อไป ๕. นำข้อเสนอแนะจากหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบภายในมาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

บทสรุป

คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการประเมินผลและการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการด้วยความมั่นใจและมีคุณภาพ ช่วยเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร ผู้บริหารสามารถใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารบ้านเมืองที่ดี ผลของการดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้นตอน ซึ่งองค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ใช้ประกอบการวิเคราะห์และประเมินผลเพื่อรายงานผลการควบคุมและบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ให้กับผู้บังคับบัญชาได้ ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง วัดจากการจัดการความเสี่ยงและตัวชี้วัดในการปรับปรุงแก้ไขกำจัดความเสี่ยงของหน่วยงานให้ลดลงหรือหมดไป

บรรณานุกรม

-ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์. แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุงตุลาคม ๒๕๔๗ กรุงเทพมหานคร : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, ๒๕๔๗

-มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, พิมพ์ครั้งที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๕๕

-สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๖

-สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน กรุงเทพมหานคร : ออกแบบปกและจัดพิมพ์โดย บริษัทซิสเต็มทโพร์ กราฟฟิกส์ จำกัด ๒๕๕๒

-เอกสารประกอบการบรรยาย เทคนิคการปฏิบัติงานและตัวอย่างงาน เรื่อง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐกำหนด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

แบบสอบถามการประเมินความเสี่ยง

.....(๑).....

.....(๒).....

เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความเสี่ยง การสรุปผลการประเมินและการควบคุมตนเอง ของภารกิจงานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและใช้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

(๓) คำถาม	(๔)		(๕) คำอธิบาย/คำตอบ
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	

สรุป :(๖).....

ผลสรุป.....(๗).....

.....

ลายมือชื่อ.....(๘).....

ตำแหน่ง.....(๙).....

วันที่.....(๑๐).....

คำอธิบายแบบสอบถามการประเมินความเสี่ยง

(๑) ระบุกิจกรรม/โครงการ/ภารกิจงานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน

(๒) ระบุสำนัก/กองของหน่วยงานที่ทำการประเมินความเสี่ยง

(๓) ระบุคำถามเพื่อประเมินความเสี่ยงการปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการใน (๑)

(๔) ให้ผู้ประเมินเป็นผู้ตอบแบบสอบถามถ้ามีการปฏิบัติตามคำถามให้กรอกช่อง มี/ใช่ ถ้าไม่มีการปฏิบัติตามคำถามให้กรอกช่องไม่มี/ไม่ใช่

(๕) เป็นการอธิบายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายในของแต่ละด้านของคำถามที่ตั้งไว้

(๖) ระบุกิจกรรม/โครงการ/ภารกิจงานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน

(๗) สรุปผลการวิเคราะห์/การประเมินและการควบคุมตนเอง ของภารกิจงานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและใช้ประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุม ภายใน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

(๘) ลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

(๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

(๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
 ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง
 ณ วันที่ ๑ ตุลาคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖
 โครงการ/กิจกรรม
 วัตถุประสงค์
 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
 ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยความเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความ เสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความเสี่ยง (๙)

คำอธิบายตารางแสดงการวิเคราะห์ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

หัวข้อ	คำอธิบาย
ยุทธศาสตร์ที่	ระบุตามยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
โครงการ/กิจกรรม	กิจกรรมที่ดำเนินงาน
วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ของโครงการ
เป้าหมาย	เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ	สำนัก/กอง
กระบวนการปฏิบัติงานฯ(๑)	ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการดำเนินโครงการ/กิจกรรม
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ใส่เป้าหมายตัวชี้วัดของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ใส่สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม
สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
ประเภทความเสี่ยง (๕)	ใส่ประเภทของความเสี่ยง
โอกาส (๖)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดขึ้น
ผลกระทบ (๗)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ผลกระทบในด้านต่างๆ
ระดับความเสี่ยง (๘)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ตารางระดับสีกำหนดความเสี่ยง
จัดลำดับความเสี่ยง (๙)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ความหมายของแต่ละสี

องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
ณ วันที่ ๑ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่ ๖

โครงการ/กิจกรรม

วัดภูประสงค์

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ

[illegible]

คำอธิบายตารางแสดงแผนบริหารความเสี่ยง

หัวข้อ	คำอธิบาย
ยุทธศาสตร์ที่	ระบุตามยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
โครงการ/กิจกรรม	กิจกรรมที่ดำเนินงาน
วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ของโครงการ
เป้าหมาย	เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ	สำนัก/กอง
กระบวนการปฏิบัติงานฯ(๑)	ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการดำเนินโครงการ/กิจกรรม
ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ใส่สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม
สาเหตุของความเสี่ยง (๓)	ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
โอกาส (๔)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดขึ้น
ผลกระทบ (๕)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ผลกระทบในด้านต่างๆ
ระดับความเสี่ยง (๖)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ตารางระดับสีกำหนดความเสี่ยง
จัดลำดับความเสี่ยง (๗)	ใส่ค่าตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ความหมายของแต่ละสี
วิธีการบริหารความเสี่ยง (๘)	ใส่วิธีการควบคุม จัดการความเสี่ยง
แผนจัดการความเสี่ยง (๙)	ใส่มาตรการควบคุมเพิ่มเติม
กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ(๑๐)	ใส่ผู้รับผิดชอบ วันที่กำหนดเสร็จ
งบประมาณ (๑๑)	ใส่งบประมาณดำเนินการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
ณ ไตรมาสที่...../๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่ ๖

โครงการ/กิจกรรม

วัตถุประสงค์

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ

[illegible]

คำอธิบายตารางแสดงแผนบริหารความเสี่ยง

หัวข้อ	คำอธิบาย
ยุทธศาสตร์ที่	ระบุตามยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
โครงการ/กิจกรรม	กิจกรรมที่ดำเนินงาน
วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ของโครงการ
เป้าหมาย	เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ	สำนัก/กอง
ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ใส่สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม
สาเหตุของความเสี่ยง (๒)	ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงกระบวนการปฏิบัติงานฯ(๑)
มาตรการควบคุมภายใน (๓)	ใส่แผน หรือมาตรการที่กำหนดในการบริหารงาน
มาตรการตามแผนบริหารความเสี่ยง(๔)	ใส่มาตรการควบคุม ที่อยู่ในแผนบริหารความเสี่ยง
ระยะเวลา (๕)	กำหนดเป็นไตรมาส
ผู้รับผิดชอบ (๖)	ใส่ผู้รับผิดชอบ
สถานะความเสี่ยง (๗)	ประเมินสถานะความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขและ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่