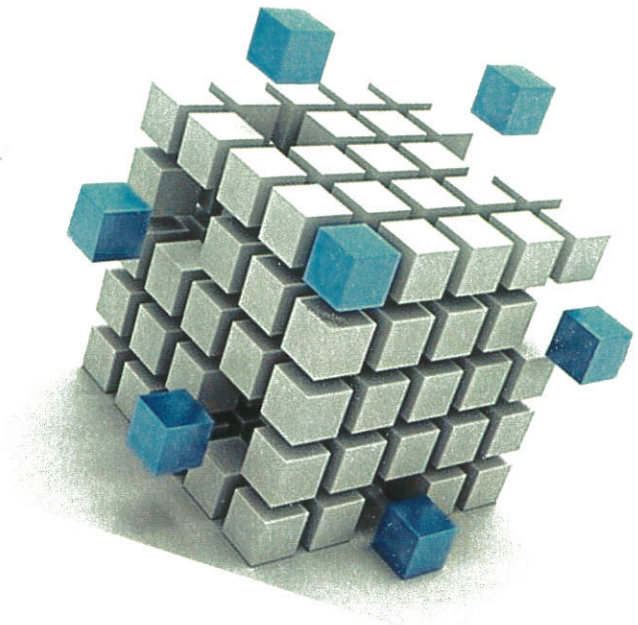


คู่มือ

การบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับองค์กร



องค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว

อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย

โทร. ๐-๕๓๑๘-๔๑๐๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บททั่วไป	๑
๑.๑ วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๒
๑.๒ ความหมาย และคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๒
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	๔
๒.๑ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
๒.๒ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๔
๒.๔ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๕
๒.๕ กรอบการบริหารความเสี่ยง	๕
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๗
๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์	๗
๓.๒ การระบุความเสี่ยง	๗
๓.๓ การประเมินความเสี่ยง	๗
๓.๔ การประเมินมาตรการควบคุม	๘
- การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน	๘
- การประเมินโอกาส และผลกระทบความเสี่ยง	๑๒
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๒
- การจัดลำดับความเสี่ยง	๑๒
๓.๕ การบริหารและจัดการความเสี่ยง	๑๓
๓.๖ การรายงาน ติดตาม ประเมินผล และทบทวนความเสี่ยง	๑๕
บรรณานุกรม	๑๖
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๑). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑.	
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๒). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒.	

บทที่ 1 บททั่วไป

การบริหารความเสี่ยง เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้วใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงและความ ผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

- (๑) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)
- (๒) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
- (๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)
- (๔) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

C ompliance Risk

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
ตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

S trategic Risk

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

O perational Risk

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

F inancial Risk

ความเสี่ยงด้านการเงิน

ดังนั้นการมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถ นำพาบรรลุปันธกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการมีระบบ ธรรมภิบาลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร ด้วยแนวคิดดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว จึงให้ความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงของ องค์กรเนื่อง ทั้งในด้าน การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร การดำเนินการตามแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จของงานด้าน การบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว คือ ความรู้ความเข้าใจและการเล็งเห็นประโยชน์ของงานบริหารความเสี่ยง ของผู้บริหาร และบุคลากร

1.1 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1.1.1 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านบริหารความเสี่ยง แก่บุคลากรขององค์กร

1.1.2 เพื่อให้ฝ่ายบริหาร /ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1.1.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงของและของแต่ละหน่วยงาน

1.1.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหาร ความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ

1.1.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานทุกระดับขององค์กร

1.2 ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายโดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของโดยการประเมินจาก

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และ ปฏิบัติงานทั่วทั้ง โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้จะต้องสามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้ง (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยรวมถึงมี การกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของ รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้อง พยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความเสียหาย โดย การทำให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์ของเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลด ผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตาม ผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควร กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ความเสี่ยงที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการ - 3 - ดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการ แข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

2.1.1 เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

2.1.2 เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดย เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1.3 เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลนครนทบุรี

2.1.4 เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลนครนทบุรี และเป็น กรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

2.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

2.2.1 เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของ

2.2.2 ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักของ และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อ องค์กร

2.2.3 เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่

2.2.4 ช่วยให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมี ความ เข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

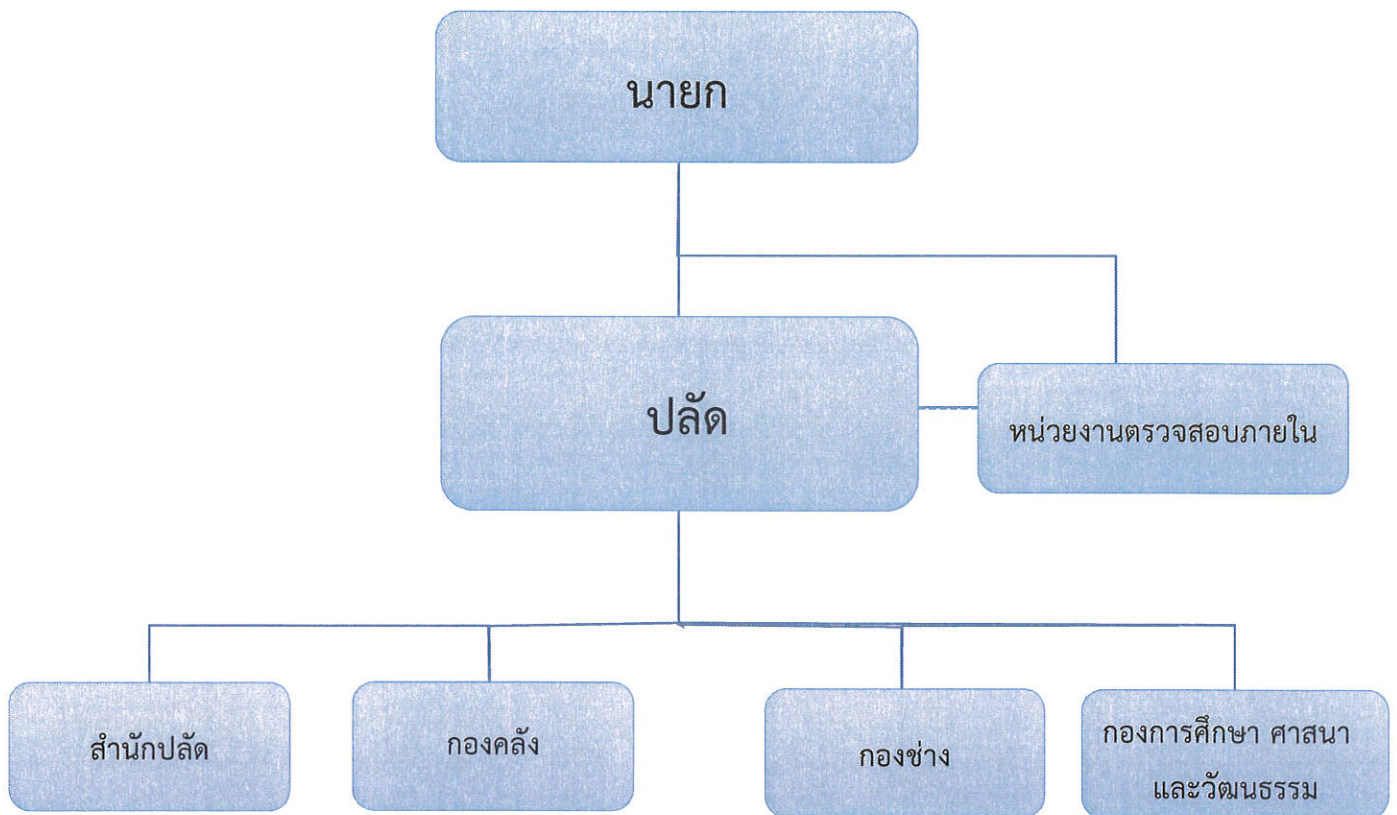
2.2.5 ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการ เลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว ได้ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง เป็นการ จัดระบบบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดย คำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ตาม ยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่สำคัญ โดยเป็นไปตามประกาศขององค์กร

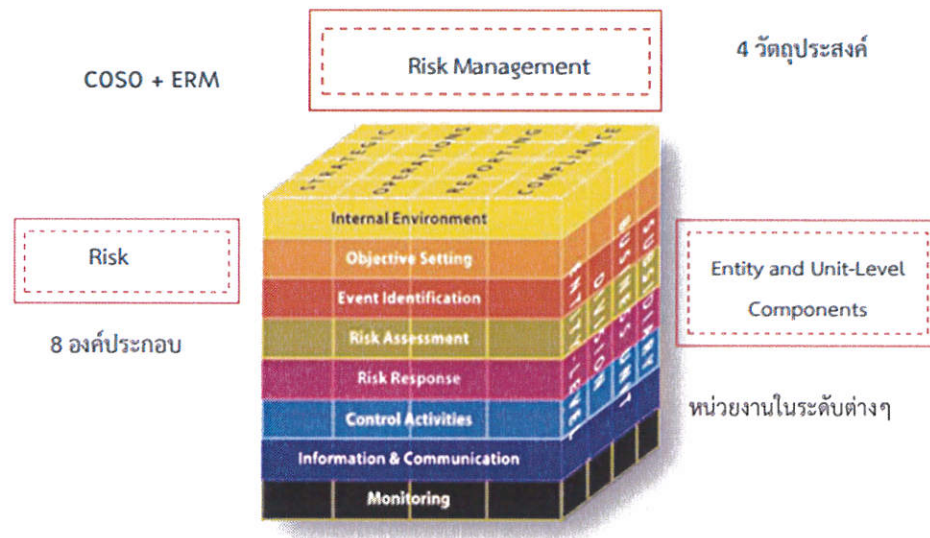
2.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างระบบการบริหารความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว



2.5 กรอบการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้ง (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO :ERM (Integrated Framework)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน 8 องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมของ นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหารเป็นต้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนด มาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงการถ่ายโอนความเสี่ยง การลด ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายและการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง
8. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการ บริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือ กำหนดผลลัพธ์ ของ การดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่าง ครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน Measurable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้ Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ Relevant มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน ควรใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ ของ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงาน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

3.2 การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับ สาเหตุ ของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความ ผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินของ วิธีการ ระบุความเสี่ยงของวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในเพื่อทำการระบุความ เสี่ยง ร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงของให้แต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วย แบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควร ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

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

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิด เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบใน ระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

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

การบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณา ทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายใน นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้ง ก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้าง
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมของที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

3.4 การประเมินมาตรการควบคุม

การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน

เป็นการวัดความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบ (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

“โอกาส” หมายถึง ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยใช้ระดับคะแนน เทียบจากตาราง “เกณฑ์การเปรียบเทียบระดับโอกาส” โดยเทียบระดับการเกิดเหตุการณ์ของ “แนวทางการพิจารณา ระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง” กับช่อง “คะแนน (L)” ทางซ้ายมือสุด ดังนี้

L = ระดับโอกาส (Likelihood Scoring)

คะแนน (L)	แนวทางการพิจารณาระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง				
	ระดับโอกาส	การดำเนินโครงการ	การปฏิบัติงานประจำ	เทียบกับครั้งของการดำเนินการ	ประมาณ % ของ การดำเนินการ
๕	สูงมาก	เกิดขึ้นแน่นอน	เกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	เกิดขึ้นทุก 6 เดือน	โอกาสเกิด > 90%
๔	สูง	เกิดขึ้นได้เสมอ	เกิดขึ้นเป็นประจำ	เกิดขึ้นทุก 1 ปี	โอกาสเกิด 70-89%
๓	ปานกลาง	เกิดขึ้นได้บ้าง	เกิดขึ้นได้ หลายครั้ง	เกิดขึ้นทุก 2 ปี	โอกาสเกิด 40-69%
๒	น้อย	เกิดขึ้นได้น้อย	อาจเกิดขึ้น บางครั้ง	เกิดขึ้นทุก 3 ปี	โอกาสเกิด 20-39%
๑	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ยาก	แทบจะไม่ เกิดขึ้นเลย	เกิดขึ้นทุก 5 ปี	โอกาสเกิด < 20%

“ผลกระทบ” หมายถึง ระดับผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยให้เทียบระดับของผลกระทบตามตาราง “เกณฑ์เปรียบเทียบระดับ ผลกระทบ” เทียบระดับการเกิดผลกระทบในช่อง “แนวทางการพิจารณาระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง” กับช่อง “คะแนน (I)” ซ้ายมือ ดังนี้

I = ระดับผลกระทบ (Impact Scoring)

ด้านกลยุทธ์

ระดับ(I)	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1-60 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61-70 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81-90 %
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91-100 %

ด้านการปฏิบัติงาน

ระดับ(I)	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1-60 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61-70 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81-90 %
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91-100 %

ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

ระดับ(I)	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎ ข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีความสำคัญ
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ

ด้านการเงิน

ระดับ(I)	ระดับ(I)	ระดับ(I)
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท
4	สูง	250,001 – 10,000,000 บาท
3	ปานกลาง	50,001 – 250,000 บาท
2	ต่ำ	10,001 – 50,000 บาท
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ด้านสุขภาพ

ระดับ(I)	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	สูงมาก	ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิต
4	สูง	บาดเจ็บหรือเจ็บสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
3	ปานกลาง	บาดเจ็บ ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
2	ต่ำ	บาดเจ็บเล็กน้อย ในระดับปฐมพยาบาล
1	ต่ำมาก	บาดเจ็บเล็กน้อย ไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล

ด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	สูงมาก	กระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ใช้เวลาแก้ไข มากกว่า 6 เดือน
4	สูง	กระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ใช้เวลาแก้ไข 1 - 6 เดือน
3	ปานกลาง	กระทบต่อสิ่งแวดล้อม ปานกลาง ใช้เวลาแก้ไข 1 สัปดาห์- 1 เดือน
2	ต่ำ	กระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย ใช้เวลาแก้ไขไม่เกิน 1 สัปดาห์
1	ต่ำมาก	กระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้

ด้านชุมชน

ระดับ(I)	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนฯ หน่วยงานต้องเข้าดำเนินการแก้ไข
4	สูง	มีผลกระทบต่อชุมชนในพื้นที่ และต้องใช้เวลาแก้ไข
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนในพื้นที่ แก้ไขได้ในระยะเวลาสั้น
2	ต่ำ	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนในพื้นที่
1	ต่ำมาก	ไม่กระทบต่อชุมชนในพื้นที่

ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง

ระดับ(I)	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวสารทางสถานีโทรทัศน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์
2	ต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวใน และชุมชนโดยรอบ
1	ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะภายใน

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสมควรจะนำมากำหนดเป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยระดับความเสี่ยงที่จะนำมากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงนั้น ควรอยู่ในระดับ “H” และ “E” ซึ่งเป็นความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้จึงมีความจำเป็นต้องป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นตามเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่เมื่อดำเนินการแล้วระดับความเสี่ยงต้องลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ดังนี้

ตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)

๕	M	H	H	E	E
๔	M	M	H	H	E
๓	L	M	M	H	E
๒	L	M	M	M	H
๑	L	L	M	M	H
	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับผลกระทบ (Impact)

“ระดับความเสี่ยง” (ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น X ระดับผลกระทบ)
ผลคูณ นำมาเทียบกับตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ตามแถบสี แบ่งเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

“L” (Low)	ในช่องแถบ	“สีเขียว”	ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “น้อยถึงน้อยที่สุด”
“M” (Medium)	ในช่องแถบ	“สีเหลือง”	ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “ปานกลาง”
“H” (High)	ในช่องแถบ	“สีส้ม”	ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “สูง”
“E” (Extreme)	ในช่องแถบ	“สีแดง”	ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “สูงมาก”

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยง ซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูง	๑๗ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับ คะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๒๐)
ปานกลาง	๑๐ - ๑๖	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง C ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖)
น้อย	๕ - ๙	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง ไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๙)
น้อยมาก	๓ - ๔	ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๓)
	๑ - ๒	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดเวลา การปฏิบัติงาน

การประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่ง จะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มี จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

การจัดลำดับความเสี่ยง

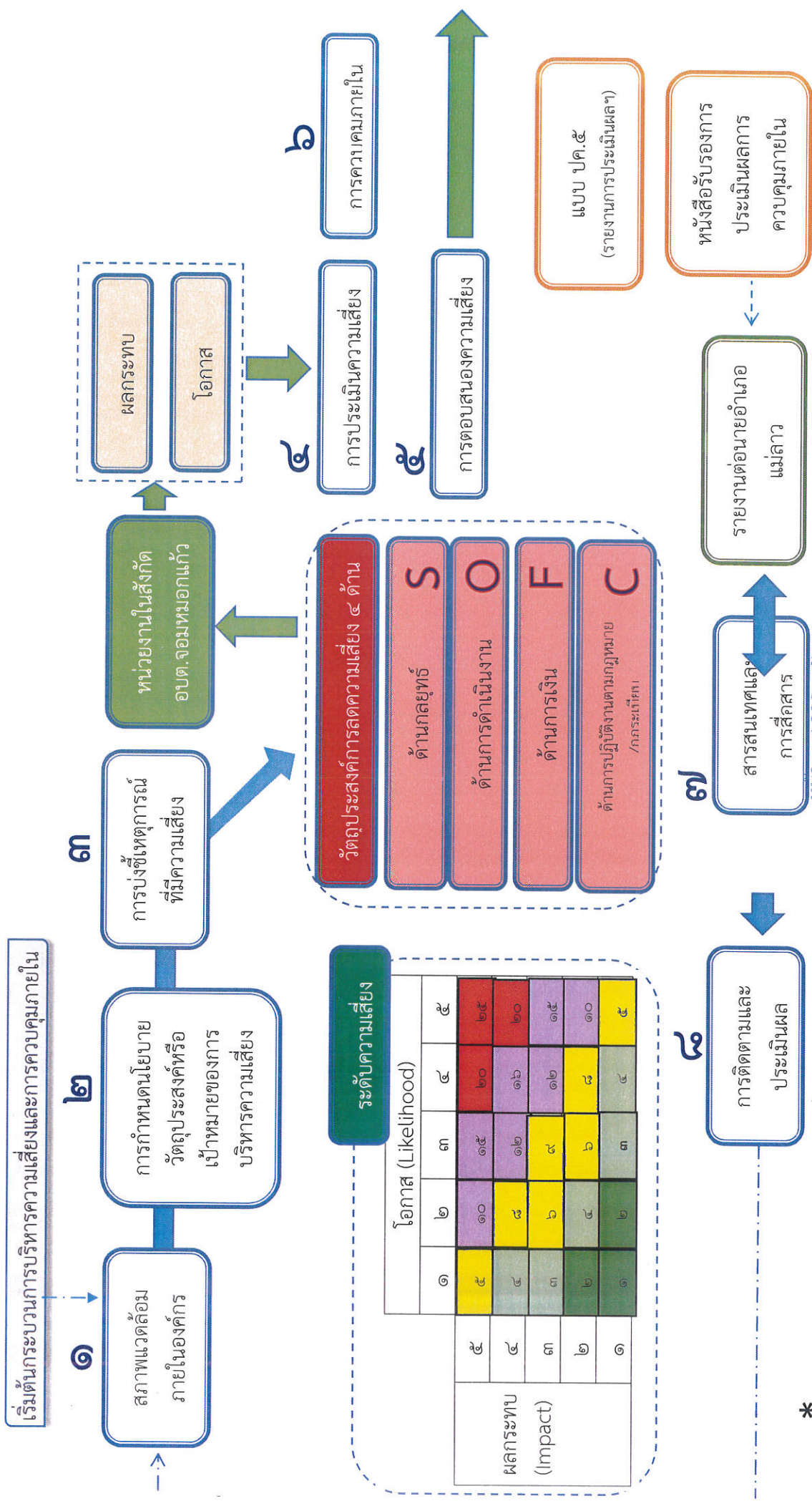
เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ตามตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงก่อน

3.5 การบริหารและจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานของ โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

1. สนับสนุนให้สามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
3. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
5. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ
6. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้การพัฒนาเป็นไปทิศทางเดียวกัน

๒.๕ ภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลจอมหมอกแก้ว



* หมายเหตุ : มาตรฐานและหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้มีปฏิทินกลาง กระทรวงการคลัง

3.6 การรายงาน ติดตาม ประเมินผล และทบทวนความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ องค์กรจะต้องมีการติดตามผลหลังได้มีการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อสอบทานดูว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี สามารถลด ความเสี่ยงลงได้ให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนบริหารความเสี่ยงได้ควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนด ความถี่ในการ ติดตามผล โดยรูปแบบ หรือแบบฟอร์มการรายงานผล

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือเป็น ระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๑). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์

ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑.

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๒). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์

ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒.

