



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



เทศบาลตำบลโพนทราย
อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร

คำนำ

แผนการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่เทศบาลตำบลโพนทราย จัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอีกด้วยเทศบาลตำบลโพนทรายได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตาม หลักวิชาการที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่และการบริหารของเทศบาลตำบลโพนทราย ให้เป็นประโยชน์สูงสุด

เทศบาลตำบลโพนทราย
สำนักปลัด

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
เป้าหมาย	๒
ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง	
แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	๕
เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
คำจำกัดความของความเสี่ยง	๖
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๘
นโยบายการพิจารณาความเสี่ยง	๙
คำจำกัดความของความเสี่ยง	๙
บทบาทและความรับผิดชอบ	๑๐
การระบุความเสี่ยง	๑๐
พิจารณาประเภทความเสี่ยง	๑๑
การประเมินความเสี่ยง	๑๒
การตอบสนองความเสี่ยง	๑๗
การติดตามและทบทวน	๑๘
การสื่อสารและการรายงาน	๑๘
บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	
กรอบแนวทางการดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๐

บทที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับ ดูแลกิจการ ที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เทศบาลตำบลโพธาราม จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง ตามหนังสือกระทรวงการคลัง กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นวิธีการคาดการณ์เหตุการณ์ และปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถ บรรลุตามเป้าหมาย และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาส

๒. วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามแผนที่กำหนด และเกิดประโยชน์สูงสุดตามภารกิจของหน่วยงาน

๒. เพื่อให้มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในการป้องกันผลกระทบและลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินงานที่อาจไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ ความสำเร็จและภารกิจ การดำเนินงานของหน่วยงาน

๓. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในหลักการและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๔. เพื่อบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่อาจส่งผลกระทบ ต่อการบริหารราชการของหน่วยงาน

๕. เพื่อให้การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๖. เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการที่สำคัญ/เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการที่สำคัญเป็นการป้องกันความเสี่ยง ลดโอกาสและ ผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

๗. เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๘. สร้างกรอบและแนวทาง ในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๙. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

๓. เป้าหมาย

๑. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสอดคล้องวิสัยทัศน์ลัทธิภารกิจของหน่วยงาน

๒. มีคู่มือที่สามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๓. เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบาย

๔. สามารถป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยง ช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน

๕. เพื่อจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี เป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๖. สามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนี้

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการดำเนินการในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

๒. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน เนื่องจาก การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

๓. ช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๔. ช่วยสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่หรือพนักงานในหน่วยงาน เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงานและตระหนักถึงความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน

๕. ช่วยลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

๖. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

๗. ช่วยในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในการบริหารจัดการความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่มีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๘. ช่วยในการพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๙. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑๐. ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธาราม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสามารถปฏิบัติงานในการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเทศบาลตำบลโพธาราม ได้ดำเนินการโดยยึดตามหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้งานเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถรับได้รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ปี ๒๕๕๘ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมี การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/ โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับได้มีข้อกำหนด พระราชบัญญัติการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒ ในมาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. การเงินการคลังกำหนด

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการบริหารจัดการความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตาม หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลัก คือ

๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
๒. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
๓. หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money)
๔. หลักความเสมอภาค (Equity)

๕. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
๖. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability)
๗. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๑๐. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

๒. ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๓. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้องค์กรส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าว อาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงาน ภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกอง/งาน และบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงาน และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาล

๔.๒ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๔.๓ สามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. คำจำกัดความของความเสียหาย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเทศบาลตำบลตัวอย่างกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและรายงาน

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลโพนทราย มีแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในรูปแบบคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ตามคำสั่งเทศบาลตำบลโพนทราย ที่ ๕๘๒/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๖ โดยเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบกับหลักเกณฑ์ กระบวนการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ๑. ปลัดเทศบาลตำบลโพนทราย | เป็นประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการกองคลัง | เป็นคณะทำงาน |
| ๓. ผู้อำนวยการกองช่าง | เป็นคณะทำงาน |
| ๔. หัวหน้าสำนักปลัด | เป็นคณะทำงาน |
| ๕. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | เป็นคณะทำงาน |
| ๖. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | เป็นคณะทำงานและเลขานุการ |
| ๗. นิติกร | เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบาย วิธีการและแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพนทราย
๒. กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพนทราย
๔. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพนทราย
๕. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพนทราย และเสนอต่อนายกเทศมนตรีตำบลโพนทราย อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๖. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

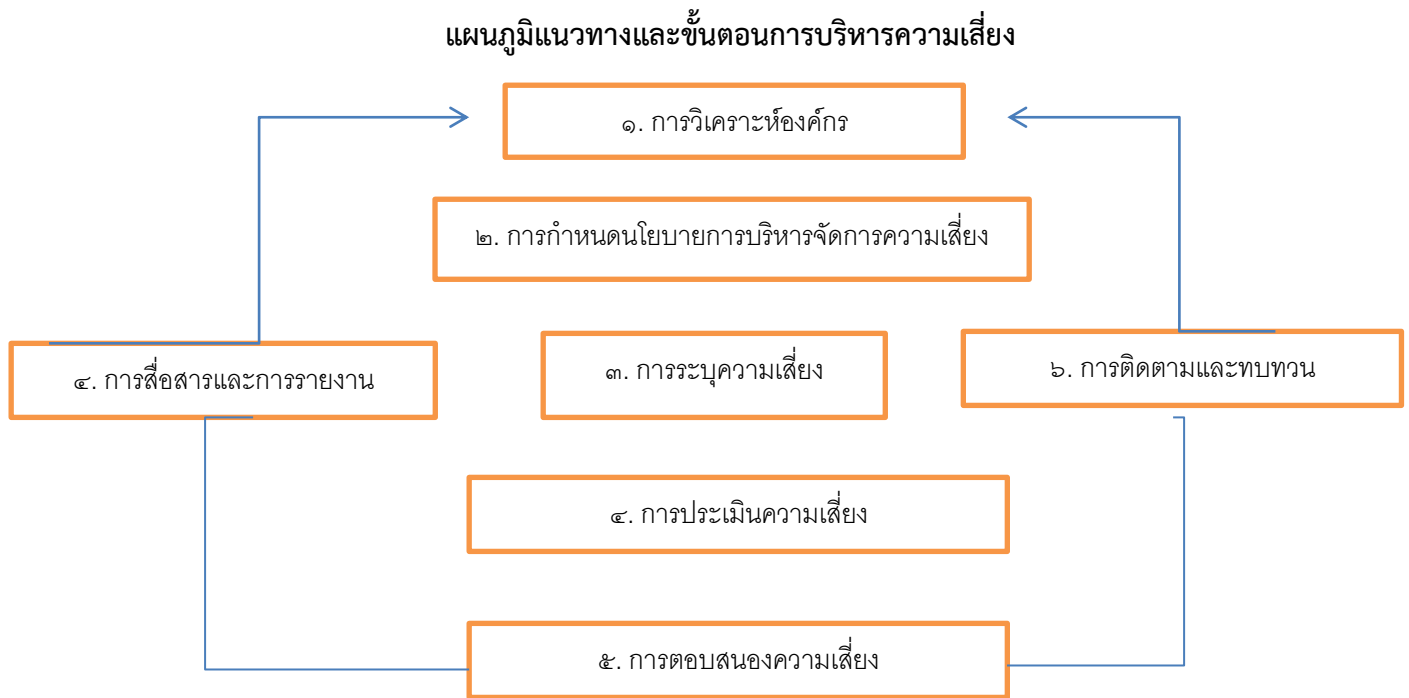
๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

อ. การติดตามและทบทวน

๗. การสื่อสารและการรายงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยตามแผนผัง ดังนี้



๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพนทราย ได้ใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis/Demand (Demand Analysis)/Global Demand และ Trend ปัจจัย และสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนา อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ศักยภาพ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๑. จุดแข็ง (S : Strengths) คือ การมองหาจุดเด่น ข้อดีภายในของเทศบาลตำบลโพนทราย

๒. จุดอ่อน (W : Weakness) คือ การมองหาจุดด้อย ข้อเสียภายในเทศบาลตำบลโพนทราย

๓. โอกาส (O : Opportunities) คือ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการพัฒนาเทศบาลตำบลโพนทราย

๔. อุปสรรค (T : Treats) คือ ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาเทศบาลตำบลโพนทราย

๒. นโยบายในการพิจารณาความเสี่ยง

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ใน ระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลโพธารามอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างเทศบาลตำบลโพธารามรวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

๓. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลโพธาราม เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธารามและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คำจำกัดความของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเทศบาลตำบลตัวอย่างกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร

๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. การระบุความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและรายงาน

บทบาทและความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ไปปฏิบัติในเทศบาลตำบลโพธิ์ทรายผ่านทางคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและนายกเทศบาลตำบลโพธิ์ทราย
๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญและรายงานให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทราบเป็นระยะ
๓. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๔. บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง
๕. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๖. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกปีและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามแผนพัฒนาฯ แผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานประจำปี และเกิดประโยชน์สูงสุดตามภารกิจขององค์กร
๒. เพื่อให้มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในการป้องกันผลกระทบและลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินงานที่อาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ความสำเร็จและภารกิจ การดำเนินงานขององค์กร
๓. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในหลักการและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

๓. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานกิจกรรมและกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำและงานตามนโยบายว่า

ตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงานรวมถึงคาดคะเนผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละงานกิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใดโดยพิจารณาได้จากกระบวนการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญของข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคตและจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงานจากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ ในการการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ภาวะการณ์ การแข่งขัน กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวทางในการระบุความเสี่ยง

๑. ศึกษาและพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัย ทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้ง ในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง โดยระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. พิจารณาประเภทความเสี่ยง

๔.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือ ภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๔.๒ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

๔.๓ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

๔.๔ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม

๔.๕ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คาดหวังหรือไม่คาดหวัง อันเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยมีผลกระทบถึงระบบงานและการปฏิบัติงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของเทศบาลตำบล โพนทรายได้

๔.๖ ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

นอกจากนี้ องค์กรสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เช่น ด้านการทุจริต/คอร์รัปชัน ด้านความหยุดชะงักของการดำเนินงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงจากสภาพอากาศ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

๕. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสีย และผลกระทบของความเสีย โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสีย และผลกระทบของความเสีย (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสีย

๕.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับและระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดได้ ๕ ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับความเป็นไปได้/โอกาส

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนการให้หรือรับทรัพย์สิน
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังขึ้น (น้อยกว่า๒๐%)	มีโอกาสดังขึ้นยาก
๒	น้อย	๒ – ๓ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังขึ้นน้อยมาก (มากกว่า ๒๐ – ๖๐%)	มีโอกาสดังขึ้นน้อยครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังขึ้นปานกลาง (มากกว่า ๔๐ – ๖๐%)	มีโอกาสดังขึ้นบางครั้ง
๔	สูง	๑ – ๒ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสดังขึ้นมาก (มากกว่า ๖๐ – ๘๐%)	มีโอกาสดังขึ้นบ่อยครั้ง
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสดังขึ้นสูง (มากกว่า ๘๐ – ๑๐๐%)	มีโอกาสดังขึ้นประจำ

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ			
		ทรัพย์สิน	องค์กร	ค่าเป้าหมาย	ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	ไม่ส่งผลกระทบหรือส่งผลกระทบระดับบุคคล	เป้าหมายความสำเร็จต่ำกว่า ๓๐%	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง
๒	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ส่งผลกระทบในระดับสำนัก/กอง	เป้าหมายความสำเร็จ ๓๐% - ๔๙.๙๙ %	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	ส่งผลกระทบระดับระหว่างหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๕๐% - 69.99%	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
๔	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบระดับองค์กร	เป้าหมายความสำเร็จ ๗๐% - ๘๕%	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
๕	สูงมาก	สูญเสียมาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอก	เป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้วให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) พิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถกำหนดได้หลายระดับและตามแต่ช่วงคะแนนที่กำหนด ตามตัวอย่างกำหนดที่ ๕ ระดับ ดังนี้

ลำดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (zone)
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก(Extreme Risk : E)	๒๐-๒๕ คะแนน	แดง 
๒	ความเสี่ยงระดับสูง(High Risk : H)	๑๐-๑๐ คะแนน	ส้ม 
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง(Moderate Risk : M)	๔-๙ คะแนน	เหลือง 
๔	ความเสี่ยงระดับน้อย(Low Risk : L)	๒-๓ คะแนน	เขียว 
๕	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก(Least Risk : L)	๑ คะแนน	ฟ้า 

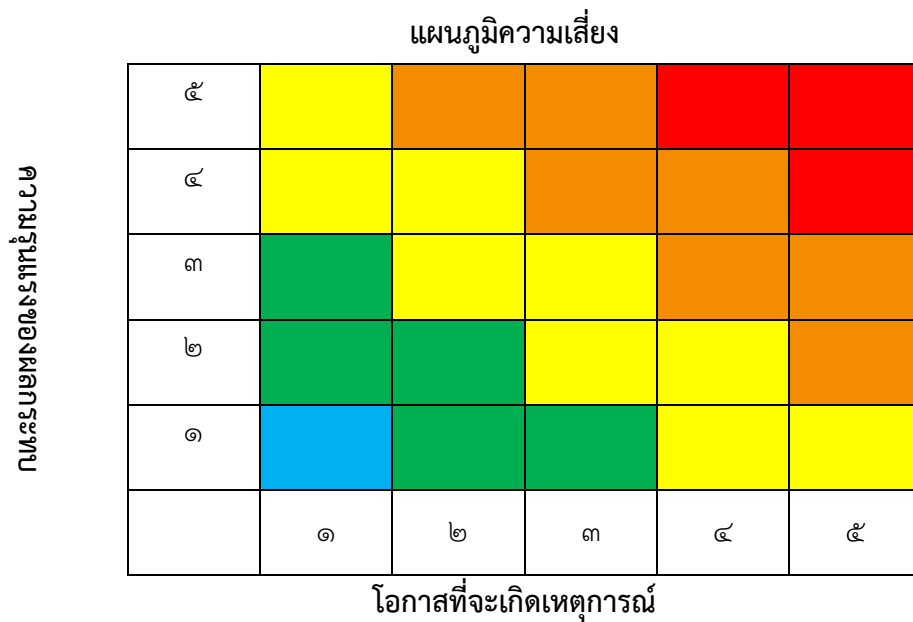
๕.๒. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสีย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสีย

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสีย (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๕.๓. การวิเคราะห์ความเสีย เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสียแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสีย และผลกระทบของความเสียต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียในระดับใด

๕.๔. การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสีย เมื่อได้ค่าระดับความเสียแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสียที่มีผลกระทบต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณา กำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสียของแต่ละสาเหตุของความเสียที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสียที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสีย (Likelihood) และผลกระทบของความเสีย (Impact) ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับต่าง ๆ จากระดับความเสียน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก และเลือกความเสียตามที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสียภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสียมาแล้ว เช่น ความเสียที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสีย



กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า ได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี(zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	ฟ้า 	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหรืออาจมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับน้อย	เขียว 	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหรืออาจมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	เหลือง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหรืออาจมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับสูง	ส้ม 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงให้มีความสำคัญในระดับรอง

ระดับความเสี่ยง	เขตสี(zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับสูงมาก	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการ ดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการ จัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญใน ระดับที่สูงกว่าและผู้บริหารควรให้ ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการ ตามมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

๖. การตอบสนองความเสี่ยง

๖.๑. การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การจัดการหรือควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้ง พิจารณาดูว่าการจัดการหรือควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้วให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

- กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
- กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๖.๒. การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี

- กรณียอมรับความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- กรณีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

- กรณีถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มี ความชำนาญความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น

- กรณีควบคุม/ลดความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน และอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทาง

การควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

๗. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยอาจติดตามเป็นรายไตรมาส ติดตามเป็นรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน ตามที่องค์กรเห็นความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๗.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่

๗.๒ เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดด้วย

๗.๓ เป็นการทบทวนแผนและรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

๘. การสื่อสารและการรายงาน

การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาข้อมูลที่จะนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับและการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ สามารถเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ได้หลายวิธีการ ตัวอย่างในการดำเนินการงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพอสังเขป ดังนี้

๘.๑ พิจารณาข้อมูลกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรในแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๘.๒ พิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นในปีงบประมาณตอบสนองยุทธศาสตร์ใด กลยุทธ์แผนงาน
แนวทางการพัฒนาใดตามที่กำหนดในข้อบัญญัติในปีงบประมาณ

๘.๓ พิจารณางานประจำตามหน้าที่ โครงการและภารกิจของสำนัก/กอง ที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานตามที่ปรากฏในข้อบัญญัติในปีงบประมาณ

๘.๔ พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัด (ถ้ามี) และเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

๘.๕ ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละประเภทตามที่กำหนดและปัจจัยเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใดตามที่ได้กำหนด

๘.๖ กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้

๘.๗ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่ยังยอมรับไม่ได้หรือต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นแผนงาน/กิจกรรม/ขั้นตอน/การปฏิบัติงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาการดำเนินงาน

๘.๘ ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา (ถ้ามี) ตามที่ได้กำหนดนโยบายการติดตามไว้ เช่น รายไตรมาส เป็นต้น

๘.๙ ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา (ถ้ามี) ตามที่ได้กำหนดนโยบายการติดตามไว้ เช่น รายไตรมาส เป็นต้น

๘.๑๐ รายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารให้รับทราบ

๘.๑๑ พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ววาระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ในระดับใด จำเป็นจะต้องนำไปดำเนินการในปีงบประมาณต่อไปหรือไม่อย่างไร

๘.๑๒. รายงานสรุปผลต่อผู้บริหารให้รับทราบ

บทที่ ๔

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบแนวทางการดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุก ๆ องค์กร ล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงใดบ้าง ที่กระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและปัจจัยเสี่ยง แล้วกำหนดแนวทางหรือแผนในการจัดการ ความเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงจัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินการ การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กรอบแนวทางการดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร โดยการ กำหนดความเสี่ยงระดับองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรซึ่งรวมถึง การป้องกันและดูแล ทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความ เชื่อถือได้ของรายงาน (ทั้งรายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร รวมทั้งด้านอื่น ๆ ที่กำหนด

เทศบาลตำบลโพธาราย ได้ดำเนินการวิเคราะห์และ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยคัดเลือกความ เสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไป จนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ ในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง ที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปาน กลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ เกิดผลกระทบเป้าหมายซึ่งการดำเนินการตาม มาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้าน ค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้กับประโยชน์ที่จะได้รับ ด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ของเทศบาลตำบลโพธาราย รายละเอียดดังนี้

แผนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลโพธาราม

อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร

แผนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๖												ปี ๒๕๖๗			หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			ไตรมาส๑			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
๑	เชิญประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ดำเนินการก่อน ต.ค.๒๕๖๗)	↔															หน่วยตรวจสอบภายใน
๒	ชี้แจงรายละเอียดการบริหารจัดการความเสี่ยง กอง/งาน	↔															ทุกกอง/งาน
๓	วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ที่มีผลกระทบหรือสร้าง ความเสียหาย เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานบริหาร จัดการความเสี่ยง	↔															ทุกกอง/งาน
๔	จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยง	↔															ทุกกอง/งาน
๕	ประชุมพิจารณาทบทวน (ร่าง) แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ ต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	↔															คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสยง
๖	เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ	↔															คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสยง
๗	เผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ต่อกอง/งาน หรือมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	↔															คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๖												ปี ๒๕๖๗			หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	
		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			ไตรมาส ๑				
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
๘	ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗																	คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง
๙	จัดเตรียมร่างรายงานติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗																คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง	
๑๐	ติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง																คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง	
๑๑	รายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีต่อบริหาร																คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง	
๑๒	ประชุมพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๗ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง																คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง	
๑๓	ประเมินผลการควบคุมภายในประจำปีและจัดทำ ปค.๔ และปค.๕																ทุกกอง	
๑๔	เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๗ ต่อผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ																คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง	

เทศบาลตำบลโพนทราย
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้าน โครงสร้างพื้นฐานและพัฒนา แหล่งน้ำ ๑.๑ แผนงานเคหะและชุมชน ๑.๒ แผนงานอุตสาหกรรมและ การโยธา	งานโครงการ (จำนวน ๑๕ โครงการ) ๑. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านคำฮี หมู่ที่ ๗ ๒. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านดอนม่วงพัฒนา หมู่ที่ ๑๑ ๓. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านนาถ่อน หมู่ที่ ๑๐ ๔. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านบัวระพาเหนือ หมู่ที่ ๑๒ ๕. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านม่วงหัก หมู่ที่ ๘ ๖. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านหนองหญ้าไชย์ หมู่ที่ ๑๓	๔,๒๕๒,๙๐๐ บาท	เพื่อให้ประชาชนมี ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคใช้ ที่ได้มาตรฐานทั่วถึง		ชุมชนมีโครงสร้าง พื้นฐานครบถ้วน , ถนน ที่ได้มาตรฐานใช้งานได้ สะดวก

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
		๗. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านหนองหญ้าไซย์ หมู่ที่ ๕ ๘. โครงการก่อสร้างรั้วคอนกรีตเสริม เหล็กรอบอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บ้านหนองหญ้าไซย์ ๙. โครงการก่อสร้างรั้วคอนกรีตเสริม เหล็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านนาถ่อน ๑๐. โครงการก่อสร้างรั้วศูนย์พัฒนา เด็กเล็กบ้านม่วงหัท ๑๑. โครงการก่อสร้างห้องน้ำศูนย์ อปพร. ๑๒. โครงการก่อสร้างอาคาร สำนักงาน (กองคลัง) เทศบาลตำบล โพนทราย ๑๓. โครงการจัดทำป้ายชื่อถนน คสล.สายต่างๆ ภายในหมู่บ้าน				

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
		๑๔. โครงการต่อเติมอาคารเรียนห้อง ประกอบอาหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บ้านคำฮี ๑๕. โครงการปรับปรุงศูนย์พัฒนา เด็กเล็กบ้านม่วงหัท				
	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้าน สังคมและคุณภาพชีวิต ๑. แผนงานรักษาความสงบ ภายใน ๒. แผนงานสาธารณสุข ๓. แผนงานสังคมสงเคราะห์ งานสวัสดิการสังคมและสังคม สงเคราะห์ ๔. แผนงานสร้างความเข้มแข็ง ของชุมชน ๕. แผนงานงบกลาง	๑. โครงการป้องกันและบรรเทาสา ธารณภัย	๕๐,๐๐๐	เพื่อให้ สมาชิก อปพร. พนักงาน เทศบาล นักเรียน นักศึกษา มีความรู้ ความสามารถเรื่อง การป้องกันและระงับ อัคคีภัย การ ช่วยเหลือคนจมน้ำ และการเอาชีวิตรอด จากการจมน้ำ	ร้อยละ ๘๐	สมาชิก อปพร. พนักงาน เทศบาล นักเรียน นักศึกษา สามารถเรื่อง การป้องกันและระงับ อัคคีภัย ช่วยเหลือคน จมน้ำและการเอาชีวิตรอด จากการจมน้ำได้

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
		๒. โครงการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนช่วงเทศกาลต่างๆ	๒๐,๐๐๐	เพื่ อ ร ณ ร ง ค์ ก า ร ป้ อ ง กั น แ ล ะ ล ด อุ บั ตี เ ห ตุ ท าง ถ น น ใน ช่วง เท ศ ก า ล ต่ า ง ๆ	ร้อยละ ๘๐	ประชาชน
		๓. โครงการให้บริการแพทย์ฉุกเฉิน	๔๕๐,๐๐๐	เพื่อลดการสูญเสียชีวิต	ร้อยละ ๘๐ ได้รับการ บริการแพทย์ฉุกเฉิน อย่างทั่วถึง	ประชาชนในเขตตำบล โพนทรายได้รับการ บริการด้านแพทย์ฉุกเฉิน ได้ทันถ่วงที
		๔. โครงการขับเคลื่อนสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้า ตาม พระปณิธานศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จ พระเจ้าอนังนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณ วลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระ ศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี	๕๑,๐๐๐	เพื่อให้ประชาชนใน เขตตำบลโพนทราย ปลอดภัยจากโรคพิษ สุนัขบ้า	ร้อยละ ๑๐๐ ปลอด โรคพิษสุนัขบ้า	สุนัขในเขตตำบลโพน ทรายได้รับการฉีดวัคซีน ป้องกันพิษสุนัขบ้า

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้าน โครงสร้างพื้นฐานและพัฒนา แหล่งน้ำ ๑.๑ แผนงานเคหะและชุมชน ๑.๒ แผนงานอุตสาหกรรมและ การโยธา	งานโครงการ (จำนวน ๑๕ โครงการ) ๑. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านคำฮี หมู่ที่ ๗ ๒. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านดอนม่วงพัฒนา หมู่ที่ ๑๑ ๓. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านนาถ่อน หมู่ที่ ๑๐ ๔. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านบัวระพาเหนือ หมู่ที่ ๑๒ ๕. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านม่วงหัก หมู่ที่ ๘ ๖. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดิน เดิมลงลูกรัง บ้านหนองหญ้าไซย์ หมู่ที่ ๑๓	๔,๒๕๒,๙๐๐ บาท	เพื่อให้ประชาชนมี ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคใช้ ที่ได้มาตรฐานทั่วถึง		ชุมชนมีโครงสร้าง พื้นฐานครบถ้วน , ถนน ที่ได้มาตรฐานใช้งานได้ สะดวก

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาแหล่งน้ำ ๑.๑ แผนงานเคหะและชุมชน ๑.๒ แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา	งานโครงการ (จำนวน ๑๕ โครงการ) ๑. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดินเดิมลงลูกรัง บ้านคำฮี หมู่ที่ ๗ ๒. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดินเดิมลงลูกรัง บ้านดอนม่วงพัฒนา หมู่ที่ ๑๑ ๓. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดินเดิมลงลูกรัง บ้านนาถ่อน หมู่ที่ ๑๐ ๔. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดินเดิมลงลูกรัง บ้านบัวระพาเหนือ หมู่ที่ ๑๒ ๕. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดินเดิมลงลูกรัง บ้านม่วงหัก หมู่ที่ ๘ ๖. โครงการก่อสร้างถนนยกระดับดินเดิมลงลูกรัง บ้านหนองหญ้าไชย์ หมู่ที่ ๑๓	๔,๒๕๒,๙๐๐ บาท	เพื่อให้ประชาชนมีระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปโภคใช้ที่ได้มาตรฐานทั่วถึง		ชุมชนมีโครงสร้างพื้นฐานครบถ้วน , ถนนที่ได้มาตรฐานใช้งานได้สะดวก