



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา
เรื่อง แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ตามที่องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา กำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เพื่อให้การปฏิบัติงาน การกำกับดูแล หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ปีงบประมาณ ๒๕๖๙ เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (รายละเอียดแนบท้ายประกาศฉบับนี้)

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

(นายวัชรวิทย์ เอี้ยวศิริกุล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙)



คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยจะเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการบริหารจัดการ จัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลวและลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ช่วยให้้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามเป้าประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร โดยได้ดำเนินการตามเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่ง องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา ได้ใช้หลักการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลด้วย

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและสภาพปัญหา	๑
วัตถุประสงค์	๑
แนวทางและวิธีดำเนินการ	๒
ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๔
นิยามความเสี่ยง	๔
แนวคิดสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	๔
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๔
COSO (Committee of Sponsoring Organization of the treadway Commission)	๔
กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง	๖
ประเภทของความเสี่ยง	๘
PDCA	๑๐
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
การบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐานสากล	๑๕
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๗
บทที่ ๔ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๓
กรอบแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	๒๓
การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	๒๓
แบบ บส.๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ	๓๑
แบบ บส.๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง	๓๓
แบบ บส.๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๓๖

ภาคผนวก

บทที่ ๑ บทนำ

ความเป็นมาและสภาพปัญหา

ด้วยสภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มักประสบเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนทางธุรกิจและอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาหรือโครงการลงทุนต่างๆ ที่มีมูลค่าสูงหรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหากไม่มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยง อาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายจนอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคง และความอยู่รอดขององค์กรได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถช่วยลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กรได้ ทั้งยังเพิ่มโอกาสสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดยการศึกษาความเป็นไปได้ จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงได้ และจะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนงานก็อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อีกและอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จด้วย ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านกำหนดการ และด้านเทคนิค หากไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ตลอดจนการวางแผนปฏิบัติการ แก้ไข ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอ ผลกระทบและความเสียหายอย่างร้ายแรงย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จึงต้องให้ความสำคัญ โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงนำไปใส่ไว้ในแผนการบริหารงาน และต้องทำการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และควบคุมความเสี่ยงให้รอบด้าน จึงจะทำให้มีความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งต่อไปในอนาคตโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด การกำหนดแผนงานการปฏิบัติการในอนาคตจึงอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและข้อจำกัดของทรัพยากร ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จึงต้องจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้ปัญหาลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

การบริหารจัดการความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

๑. เพื่อให้หน่วยงานสามารถตัดสินใจในการดำเนินการโครงการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
๒. เพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเสนอโครงการลงทุนที่มีความสำคัญและเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน
๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางและวิธีดำเนินการ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยประยุกต์ใช้หลักการตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) เพื่อเตรียมการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล “การบริหารจัดการความเสี่ยง” เป็นแนวคิดที่จะรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของงานต่างๆ ภายในหน่วยงาน มาดำเนินการปรับปรุงในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นมาใหม่จากเดิมที่ให้หน่วยงานระบุความเสี่ยงเพียงอย่างเดียว เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังได้ปรับปรุงแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้งาน ส่วนงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของตนเองได้ นอกจากนี้เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีแนวทางและวิธีการดำเนินงานดังนี้

๑. รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและผลกระทบของกิจกรรมที่เคยเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในอดีตของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยให้ทุกส่วนงานรายงานข้อมูลกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดำเนินการประชุมพิจารณากิจกรรมที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๓. สรุปประเด็นความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานจากการเก็บข้อมูลโดยให้แต่ละส่วนงานพิจารณา กิจกรรมที่จะนำมาวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วยการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด
๔. ระบุและประเมินความเสี่ยงจากกิจกรรมของแต่ละส่วนงาน จากแบบฟอร์มที่กำหนดและดำเนินการตามกระบวนการวางแผนการบริหารความเสี่ยง
๕. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานและสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
๖. รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้อง
๗. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามการควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง

ยังเป็นส่วนสำคัญในการลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานลงได้อีกด้วย จากการดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงนับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานทุกระดับสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนงานต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหาร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับ มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรค และเตรียมการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อทรัพยากรรวมถึงสามารถเลือกใช้ทรัพยากรทั้งในด้านงบประมาณและเวลาได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายประการ ดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญที่สุดการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน

๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ของหน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและเป็นฐานข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งฐานข้อมูลนี้จะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายภารกิจหลักของหน่วยงานระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตของความเสี่ยงและการให้บริการ และช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์การบริหารงานขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมทั้งในด้านของความเสี่ยงและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเหมาะสม โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรและให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนด โดยพิจารณานำเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาศัยหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ COSO (committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และ PDCA

นิยามความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือ การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมประกอบเข้าด้วยกัน

แนวคิดสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

๑. **หลักการจัดลำดับความสำคัญ** ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอนสูงมีผลกระทบมาก

๒. **หลักความเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง** หากมาตรการในการจัดการไม่เพียงพอต้องเพิ่มเติมมาตรการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. **การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่บริหารระบบที่แยกออกมาอย่างเป็นเอกเทศ** แต่ต้องนำมาใช้ในเชิงบูรณาการกับระบบงานอื่นๆ ขององค์กร เช่น การบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารกระบวนการ การบริหารโครงการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเงิน กฎหมาย กฎระเบียบ ฯลฯ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๑. COSO (Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission)

■ ๒๕๒๘ สถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ร่วมกันก่อตั้ง the National Commission on Fraudulent Financial Reporting หรือ Treadway Commission (The original chairman of the National Commission was James C. Treadway, Jr.) เพื่อระบุปัจจัยเกี่ยวกับการเกิดขึ้นของการทุจริตในรายงานทางการเงินและเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาแก่รัฐสภาของสหรัฐอเมริกา

■ สถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ประกอบด้วย

- The American Accounting Association (AAA)
- The American Institute of Certified Public Accounts (AICPAX)
- Financial Executives International (FEI)
- The Institute of Internal Auditors (IIA)
- The National Association of Accountants (now the Institute of Management Accountants (IMA)

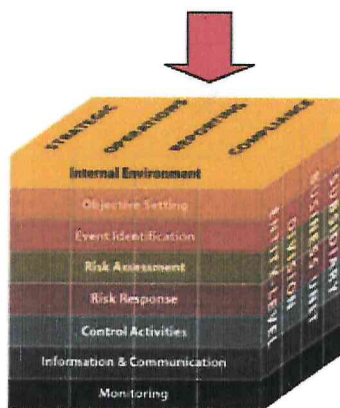
■ ๒๕๓๐ Treadway Commission เสนอรายงานข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริษัทจะทะเบียน สภาวิชาชีพบัญชี ตลาดหลักทรัพย์ หน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงสถาบันการศึกษาต่างๆ และได้ตั้งคณะทำงานจาก ๕ สถาบันเรียกว่า Committee of Sponsoring Organization (COSO) of the treadway Commission เพื่อศึกษารูปแบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสถานการณ์สมัยใหม่

■ ๒๕๓๕ COSO เสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน (Internal Control-An Integrated Framework) ซึ่งได้เสนอแนะส่วนประกอบของการควบคุมภายใน ๕ ส่วน คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล

■ ๒๕๔๕ สหรัฐฯ ออกกฎหมาย Sarbanes – Oxley ใน section ๔๐๔ ได้กำหนดใหม่รายงานการควบคุมภายในจากผู้บริหารและผู้สอบบัญชี อันเนื่องมาจากการล้มละลาย ของบริษัทขนาดใหญ่ เช่น Enron, Tyco International, Adelphia, peregrine Systems, WorldCom

■ ๒๕๔๗ COSO ได้เสนอรายงานกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM)

■ ERM : Enterprise Risk Management เป็นการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในทุกมิติขององค์กร



เป้าหมาย คือ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

- *Strategic* – บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร
- *Operations* – มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- *Reporting* – การรายงานผลที่น่าเชื่อถือ
- *Compliance* – มีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย
กฎระเบียบ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ : การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยวัตถุประสงค์จะต้องสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กรโดยทั่วไป วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)
- ด้านการปฏิบัติงาน (Operation : O)
- ด้านการเงิน (Financial : F)
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance : C)

ขั้นตอนที่ ๒ : การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

- ระบุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
- ระบุความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร
- ระบุความไม่แน่นอนที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ขั้นตอนที่ ๓ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ โอกาสที่จะเกิดและความเป็นไปได้กับระดับผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ซึ่งเป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ โดยประกอบไปด้วยเกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านต่างๆ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาเหตุการณ์ที่ได้ระบุไว้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่างๆ ต่อวัตถุประสงค์องค์กรหรือข้อมูลความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จำนวนครั้งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่างๆ รวมทั้งจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไปจากนั้นจึงประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ๒ มิติ ดังนี้

- **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** คือ โอกาสที่น่าจะเป็นไปได้ (Probability) หรือความถี่ (Frequency) ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น





- **ผลกระทบ (Impact)** คือ ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจมีหลายประการที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบสามารถเป็นไปได้ ทั้งด้านบวกและลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลที่ได้มาพิจารณาระดับความเสี่ยงตาม Risk Matrix ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ดังภาพที่ ๑

โอกาสเกิด ผลกระทบ	ต่ำมาก (1)	ต่ำ(2)	ปานกลาง(3)	สูง(4)	สูงมาก(5)
สูงมาก(5)	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
สูง(4)	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
ปานกลาง(3)	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
ต่ำ(2)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
ต่ำมาก(1)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

ภาพที่ ๑ : Risk Matrix

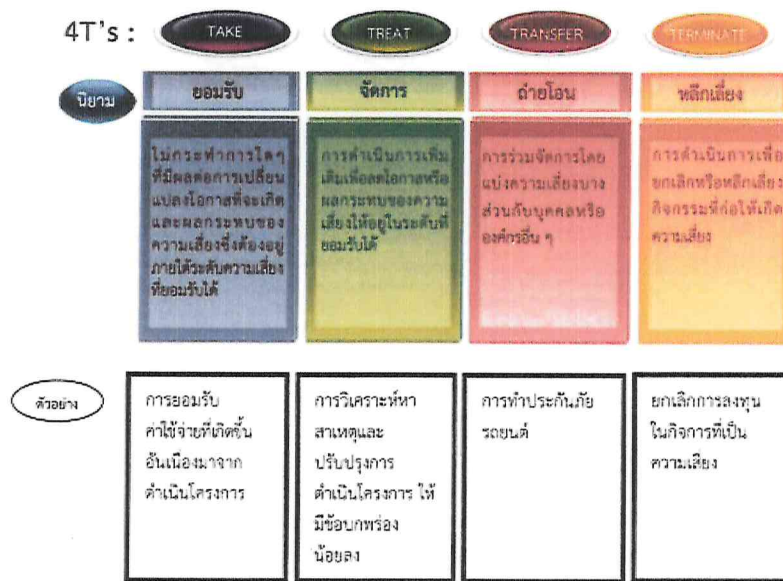
ที่มา : คู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ระดับความเสี่ยง Risk Exposure ความหมายของความเสี่ยงในแต่ละระดับมีดังนี้

- 
 ระดับสูงมาก หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมีสูงมาก และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร
- 
 ระดับสูง หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีความจำเป็นต้องบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมีสูง และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้
- 
 ระดับปานกลาง หมายถึง ความเสี่ยงที่เริ่มไม่สามารถยอมรับได้ ต้องทำการควบคุมระดับความเสี่ยงให้ลดลง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้และหากเกิดความเสียหายขึ้น จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานในระดับหนึ่ง
- 
 ระดับต่ำ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเนื่องจากความเสี่ยงดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรแต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งการจัดระดับความเสี่ยงเช่นนี้จะทำให้องค์กรทราบว่าความเสี่ยงแต่ละตัวอยู่ในระดับใดทำให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลา ที่มีอย่างจำกัด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงคุณภาพ และ/หรือเชิงปริมาณ โดยจะประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และพิจารณาตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวโดยพิจารณาทั้งต้นทุนและผลประโยชน์ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ : การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)



ภาพที่ ๒ : การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
ที่มา : คู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกวิธีในการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการพิจารณาทางเลือกนั้นต้องคำนึงถึงต้นทุนเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับของแต่ละวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ ๒

ขั้นตอนที่ ๕ : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง (จัดการ : Treat, ถ่ายโอน : Transfer และหลีกเลี่ยง : Terminate) อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการและกำหนดหน่วยงาน บุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ แผนบริหารความเสี่ยง ควรมีความรับผิดชอบดังนี้

- รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงในระยะเวลาที่กำหนด
- พิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติที่จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยสารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงควรได้รับการระบุจัดเก็บและสื่อสารในรูปแบบและเวลาที่เหมาะสม ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นจากผู้บริหารไปสู่พนักงานในระดับล่าง ข้ามหน่วยงาน และขึ้นสู่ระดับบนขององค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา ได้นำหลักการของ COSO ERM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรโดยมีการอธิบายบริบทของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ

๑. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ผู้บริหารจะต้องกำหนดและทบทวนให้เป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเลือกยุทธศาสตร์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อควบคุมกลไกการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงาน และทุกกิจกรรมในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

๒. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์สามารถนำแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) มาใช้ได้ไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การถ่ายโอนความเสี่ยง การมีมาตรการจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปพร้อมกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งยกเลิกหรือตัดสินใจจะไม่ทำโครงการหรือดกิจกรรมดังกล่าว เมื่อเห็นว่ามีความเสี่ยงที่สูงและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. องค์กรสามารถยกระดับการระบุและประเมินความเสี่ยงให้มีความเจาะลึกและแม่นยำ โดยการนำเทคโนโลยีการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผ่านเครื่องมือทางการเงินและเชิงเศรษฐศาสตร์ให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นแบบไม่คาดฝัน

ขั้นตอนที่ ๗ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ประเด็นสำคัญในการติดตามและประเมินผล ได้แก่

- การติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม
- การรายงานความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูง และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง มี ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

(๑) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือ เกิดจาก

(๒) การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง หรือ

(๓) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการนำการตัดสินใจมาใช้ไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการ

ดำเนินงาน เป็นต้น เนื่องจากการขาดการจัดการข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎ ระเบียบ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรม สัญญา การร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๒. PDCA

ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้มีการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

Plan (การวางแผน) หมายถึง ทักษะในการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์และสังเคราะห์หาวิธีการและกระบวนการให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ โดยจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้กำกับไว้เพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินการ

Do (การดำเนินงาน) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติตามแผน ตามขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆที่กำหนด หากไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะต้องมีการปรับแผนในระหว่างดำเนินการโดยมีคำอธิบายและเหตุผลประกอบ

Check (การประเมินผล) หมายถึง ทักษะในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนในขั้นที่ ๑ โดยในการประเมินนี้จะต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของแผนงานด้วย ซึ่งควรดำเนินการในลักษณะของกรรมกรโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในกระบวนการประเมินด้วย เพื่อลดอคติและปัจจัยในการประเมินผลงานของตนเอง โดยอาจใช้วิธีการในหลายรูปแบบ เช่น แบบสอบถาม การสังเกตสภาพจริง หรือการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Act (การปรับปรุง) หมายถึง การให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เช่น สร้างความพึงพอใจ การได้รับรางวัลคุณภาพ ประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย สร้างความคุ้มค่า หรือสร้างคุณค่าของผลงานให้สูงขึ้น เป็นต้น

บทที่ ๓

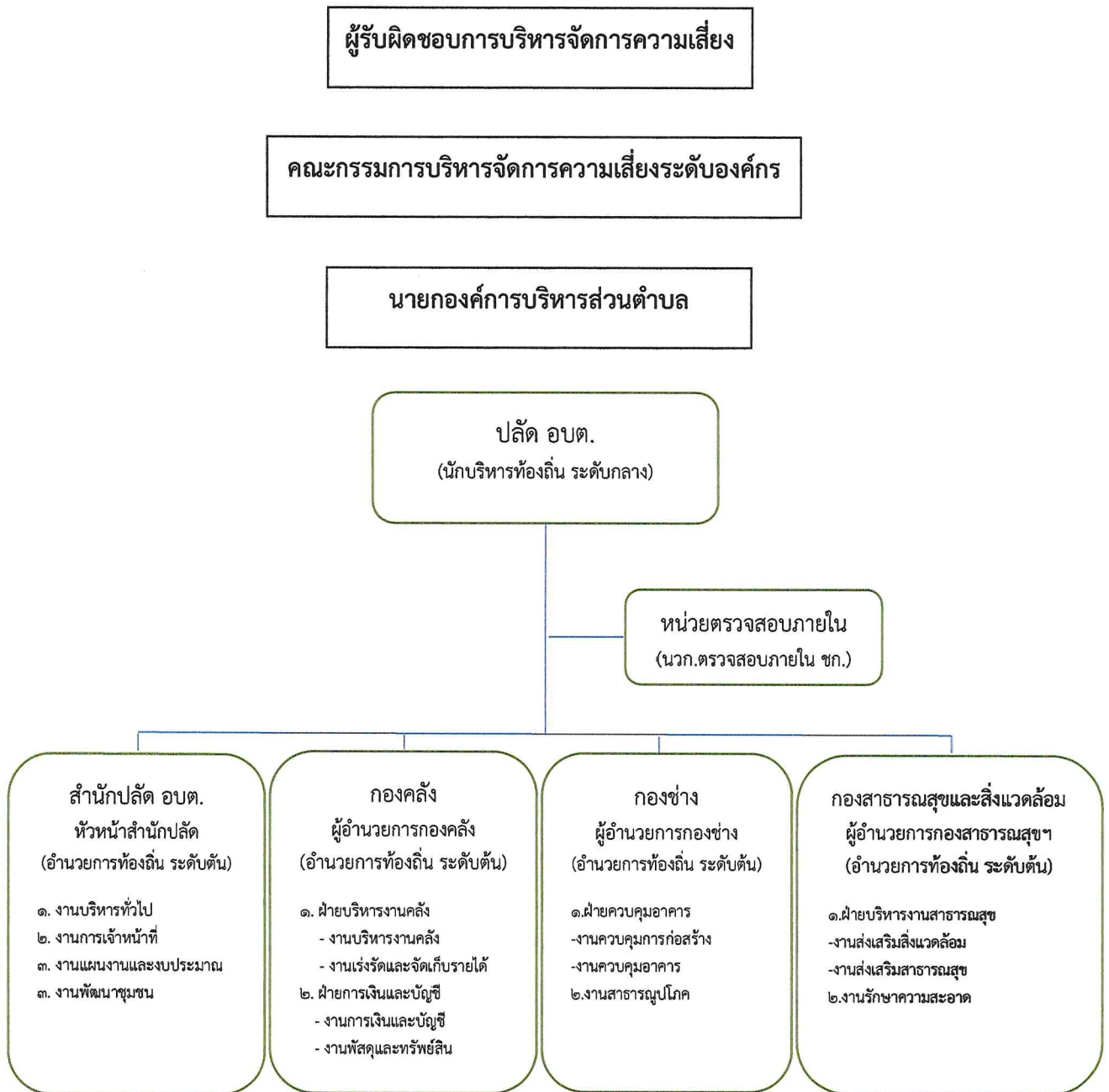
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

COSO (committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยครอบคลุมความเสี่ยง ด้าน ESG เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมุ่งปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้



๑. กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล โครงสร้างการกำกับดูแลควรครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืน โดยบุคคลเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญ ในการกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความเสี่ยงด้าน ESG และสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร



๒. **เข้าใจบริบทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานกิจกรรมรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร** หน่วยงานด้านความยั่งยืนต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านความเสี่ยงและหน่วยงานด้านกลยุทธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อทำความเข้าใจ ติดตาม และสื่อสารแนวโน้มที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ (Mega Trends) และประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจหรือส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์องค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากร ความมั่นคงด้านอาหาร การขยายตัวของสังคมเมือง เป็นต้น โดยอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น SWOT Analysis หรือการจัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบ การพึ่งพาและการสร้างคุณค่าหรือผลกระทบ (Impact and Dependency Mapping) เป็นต้น รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจชุมชน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านแหล่งน้ำ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร

วิสัยทัศน์

“ตำบลน่าอยู่ ประชาชนน่ารัก การคมนาคมสะดวก สิ่งแวดล้อมสดใส ใส่ใจคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจดี”

พันธกิจ (Mission)

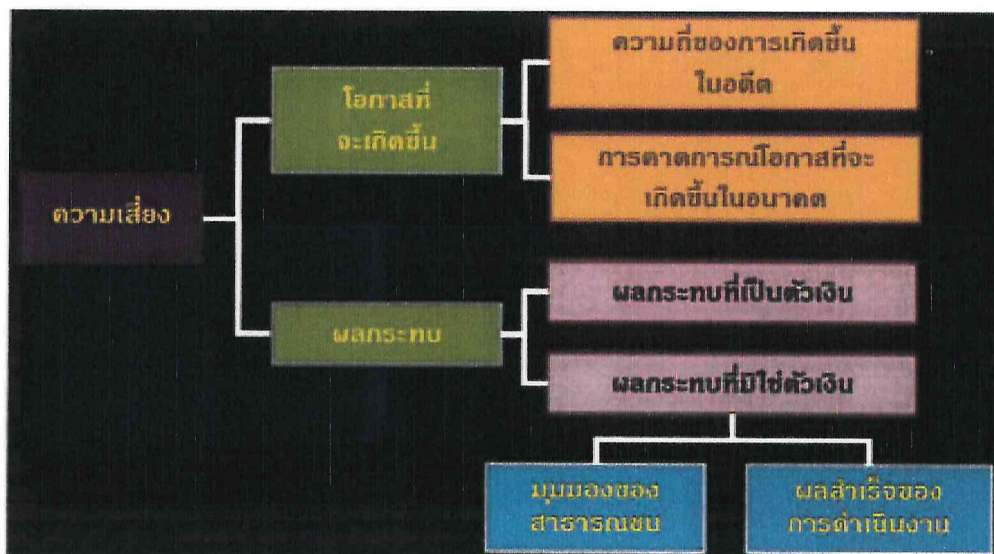
๑. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบสาธารณูปโภคให้ได้มาตรฐาน และเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน
๒. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบการศึกษา และสาธารณสุข ตลอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีอันดีงาม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
๓. ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้คงอยู่ และยั่งยืนควบคู่กับวิถีชีวิตของชุมชน
๔. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของคน ครอบครัว ชุมชนในการพึ่งพาตนเอง และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น
๕. ปรับปรุง และพัฒนาาระบบการบริหารจัดการ ตลอดจนความมั่นคง และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
๖. ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

นโยบายในการพัฒนา ดังนี้

๑. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
๒. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
๓. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
๔. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๕. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
๖. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
๗. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๘. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

๓. ระบุประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG การระบุความเสี่ยง ESG โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น របแบบสอบถาม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์เจ้าของความเสี่ยงและผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) รวมถึงกำหนดความหมายและขอบเขตของความเสี่ยงให้ชัดเจน

๔. ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง เมื่อองค์กรบริหารส่วนตำบลลำพญา สามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยง ESG ได้จากขั้นตอนที่ ๓ แล้ว ต่อมาต้องทำความเข้าใจว่าประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรบริหารส่วนตำบลลำพญา ในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งองค์กรบริหารส่วนตำบลลำพญาควรพิจารณาเลือกเกณฑ์จากตารางประเมินความเสี่ยง Risk Matrix ที่เหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดตัวแปรและสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบเวลาขอบเขต เป็นต้น



๕. ตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก

๑) บริบทในการดำเนินธุรกิจ

๒) ต้นทุนและประโยชน์

๓) ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

๔) พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่งของความเสี่ยงบนตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low)

๕) พิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดจากรisk (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้้องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญาสามารถตอบสนอง โดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น

๖. ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ดำเนินการทบทวนขั้นตอนที่ ๑ – ๕ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ รวมไปถึงเป้าหมายและติดตามความก้าวหน้าในการตอบสนองต่อความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ ๕

๗. สื่อสารและเปิดเผยประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG สื่อสารความเสี่ยงด้าน ESG แนวทางการจัดการและผลการบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายใน (คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงาน) และภายนอก (เช่น ประชาชน ผู้ประกอบการ และชุมชน) รับทราบ เนื่องจากความเสี่ยงถือเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการทำกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการตัดสินใจลงทุน รวมถึงเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรบริหารส่วนตำบลลำพญา อาจนำเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์อื่นๆ ที่ใช้อยู่ในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) มาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงได้

การบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐานสากล

ISO ๓๑๐๐๐ เป็นอีกมาตรฐานหนึ่งที่มีความนิยมและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และปัจจุบันมีหลายองค์กรของไทยโดยเฉพาะภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจบางแห่งมีการนำมาใช้ทดแทนแนวของ COSO หรือ นำมาแก้ไขจุดอ่อนของ COSO เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพขึ้น ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การสื่อสารและการให้คำแนะนำ
๒. การกำหนดสภาพแวดล้อม
๓. การประเมินความเสี่ยง
๔. การจัดการความเสี่ยง
๕. การเฝ้าระวังติดตามและการทบทวนความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ : การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult) การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวการบริหารจัดการความเสี่ยงให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกัน ตลอดจนสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ : การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context) การกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกหมายถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่นอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ ได้รับ

การนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วยเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

๑.๒ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมกระบวนการและโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ที่จะต้องประสบความสำเร็จขีดความสามารถขององค์กร ในรูปของทรัพยากรและความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ ๓ : การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ ๓ กระบวนการ ดังต่อไปนี้

๑.๑ การระบุความเสี่ยง (risk identification) การระบุความเสี่ยง หมายถึง องค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่ทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดความสำเร็จขึ้น ลดระดับความสำเร็จลงหรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

๑.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงและการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ (impact) และโอกาสในการเกิด (likelihood) ความเสี่ยง การวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (qualitative) กึ่งปริมาณ (semi-quantitative) หรือเชิงปริมาณ (quantitative) หรือผสมผสานกันไป

๑.๓ การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation) เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญ (degree of risk) ของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก องค์กรจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการ

ขั้นตอนที่ ๔ : การจัดการความเสี่ยง (treat the risks) แนวทางในการจัดการความเสี่ยงจะประกอบด้วย

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) เป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้นหรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น การหยุดดำเนินการ การยกเลิกโครงการหรือการมอบให้ผู้บริหารภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

- การลดความเสี่ยง (risk reduction) เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (likelihood) ความเสี่ยงหรือผลกระทบ (impact) หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลงได้

- การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่นๆ (risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือระดับความรุนแรงของ

ความเสียหายจากความเสียหายหนึ่งๆ เช่น การทำประกันภัยในรูปแบบต่างๆ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมา ดำเนินการแทนในกรณีที่บุคลากรภายนอกนั้นมีทักษะหรือความชำนาญมากกว่า เป็นต้น

- การยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้ (risk acceptance) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบความเสี่ยงไม่มากหรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ ๕ : การเฝ้าติดตามและการทบทวนความเสี่ยง (monitor and review) องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุกๆ ส่วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

- ด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)
- ด้านปฏิบัติงาน (Operation : O)
- ด้านการเงิน (Financial : F)
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C)

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	-กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่นำไปสู่วิสัยทัศน์ และ เป้าหมายขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	-กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	-กลยุทธ์ขององค์กร ขาดการพัฒนาให้ทันต่อ สถานการณ์จึงไม่สามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	-ขาดทักษะ, ความชำนาญและ ความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	-เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับ อันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	-เทคโนโลยีล้าสมัย -ถูกละเมิด หรือ ละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	-สร้างมลพิษต่อชุมชนรอบข้าง -สร้างความเสื่อมต่อ ประชาชน

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	-เบิกจ่ายงบประมาณไม่ ทันตามกำหนดเวลา -งบประมาณไม่เพียงพอ ต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	-องค์กรขาดสภาพคล่อง ในการชำระหนี้ -เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและบริการ	-การเปลี่ยนแปลงของ ราคาวัตถุดิบ, อัตรา แลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การละเมิดสัญญา	-ดำเนินงานไม่ตรงตาม กำหนดในสัญญา -กระบวนการดำเนินงานไม่ เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	-ผู้ขายหรือผู้เช่าหรือ บุคลากรในองค์กรต่อต้าน กฎระเบียบใหม่ -องค์กรได้รับความ เสียหายในทางใดทางหนึ่ง จากการเปลี่ยนแปลง กฎหมาย

▪ นำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ มาร่วมพิจารณา

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบไปด้วย ๑๐ องค์ประกอบ ดังนี้

๑) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่สุดที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔) **หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)** หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างพลังใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

๘) **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙) **หลักความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม

๑๐) **หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)** หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับ

ประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

การประเมินความเสี่ยง ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน คือ

๑) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินของกิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้จะเหมาะกับเกณฑ์เชิงคุณภาพ

(๑.๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

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

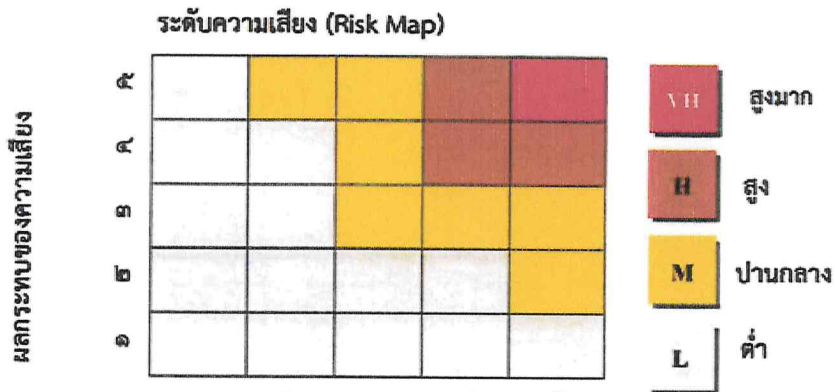
(๑.๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

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

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

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐%

(๑.๓) ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) กรณีกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปีกำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ



๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

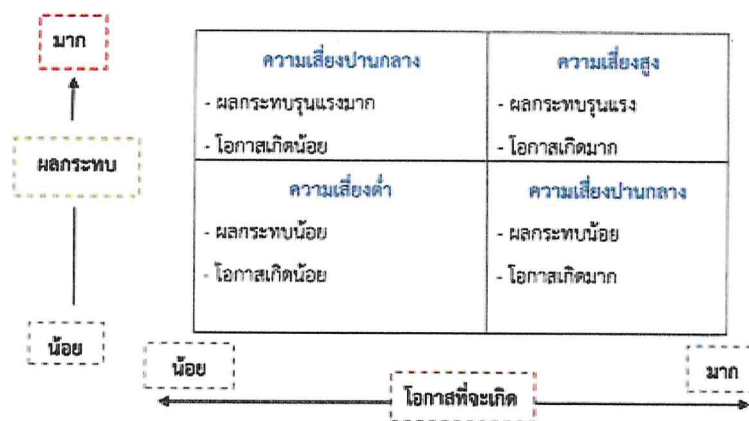
(๒.๑) พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(๒.๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(๒.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด VH H M L สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

๓) การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงและปานกลางมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบที่เกิดขึ้นและขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑ - ๘	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	ขาว
๙ - ๑๕	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เหลือง
๑๖ - ๒๔	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	น้ำตาล
๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง



๔) การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การควบคุม เดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง

(๔.๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิก หรือ เปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(๔.๒) การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

(๔.๓) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(๔.๔) การถ่ายโอนความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบมาตรการ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงทราบความเสี่ยงขององค์กรที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง โดยการประเมินการควบคุมแล้ว พบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จะเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ให้นำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ในรอบแผนต่อไป

๖) การติดตามผลและประเมินผล เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(๖.๑) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

(๖.๒) เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำ นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๗) การรายงานผล การรายงานผลเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ว่ายังมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอต่อผู้บริหารรับทราบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือข้อมูลประกอบการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ลำพญาต่อไป

บทที่ ๔ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยจากรายประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติมหมวด ๒ มาตรา ๑๖ ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบริหารราชการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงรายประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ รายละเอียดการวิเคราะห์ประกอบด้วย ๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจชุมชน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านแหล่งน้ำ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ทบทวนการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจ และกิจกรรมภายใน ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

๑. วัตถุประสงค์

- ๑.๑ เพื่อระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๑.๒ เพื่อระบุนโยบายความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา
- ๑.๓ เพื่อกำหนดขอบเขตและค่าเป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. ข้อมูลที่ต้องใช้

- ๒.๑ แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
- ๒.๒ แผนพัฒนาท้องถิ่น

๓. วิธีการดำเนินงาน

๓.๑ รวบรวมแนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหารรวมทั้งประเมินสถานการณ์ปัจจุบันในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาตรวจสอบเอกสารแบบรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้านย้อนหลัง ได้แก่ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงานและด้านเหตุการณ์ภายนอก รวมถึงแผนงานอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

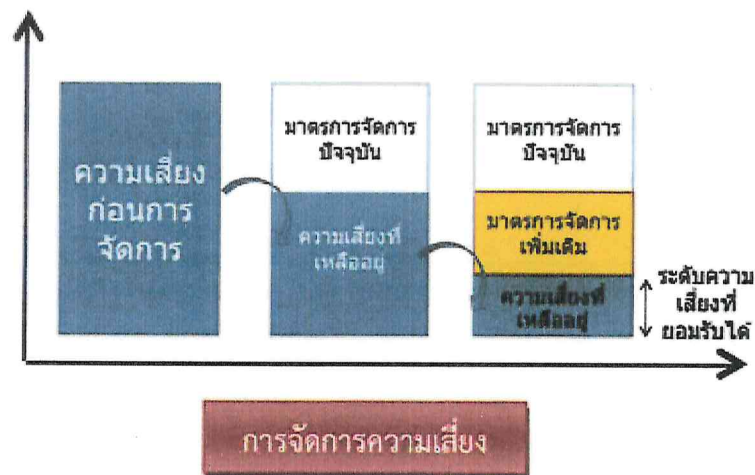
๓.๒ พิจารณากรอบการดำเนินงาน กระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณากรอบการดำเนินงาน โดยอาจจะแยกวิเคราะห์เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓.๓ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. ผลที่ได้รับ

๔.๑ แนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

๔.๒ เป้าหมายและนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีต่อไป



การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย (Objective)

๑.๒ เพื่อระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. ข้อมูลที่ต้องใช้

๒.๑ ข้อมูลความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นย้อนหลัง

๒.๒ รายงานผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง

๓. วิธีการดำเนินงาน

๓.๑ วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงอาจจะแยกเป็นประเด็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานซึ่งใช้หลักเกณฑ์ของ COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) โดยมีการจำแนกความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

๓.๒ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๔. ผลที่ได้รับ

๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญาในปีต่อไป ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะนำมาทำการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีต่อไป

๔.๒ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตามนโยบายและขอบเขตความเสี่ยงตามความคาดหวังของผู้บริหาร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause)

๑.๒ เพื่อระบุโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

๒. ข้อมูลที่ต้องใช้

๒.๑ ประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากหัวข้อ (การระบุประเด็นความเสี่ยง Risk Identification)

๒.๒ เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงย้อนหลัง

๓. วิธีการดำเนินงาน

๓.๑ ทบทวนการกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยประกอบไปด้วยการพิจารณาสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๓.๒ กำหนดค่าเป้าหมายของความเสี่ยงให้มีระดับที่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเปราะบางที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๓.๓ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยงสำหรับสาเหตุความเสี่ยงแต่ละปัจจัย

๔. ผลที่ได้รับ

๔.๑ ปัจจัยความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญาในปีต่อไปพร้อมสาเหตุของความเสี่ยง

๔.๒ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเปราะบางที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๔.๓ เกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสในการเกิด

โอกาสที่จะเกิด	ระดับความรุนแรงของอันตราย		
	อันตรายเล็กน้อย	อันตรายปานกลาง	อันตรายร้ายแรง
โอกาสที่จะเกิด น้อย	ความเสี่ยงเล็กน้อย	ความเสี่ยงยอมรับได้	ความเสี่ยงปานกลาง
โอกาสที่จะเกิด ปานกลาง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง
โอกาสที่จะเกิด มาก	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้

วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก

- ๑) บริบทในการดำเนินงานขององค์กร
- ๒) ต้นทุนและประโยชน์
- ๓) ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียรวมถึง พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร
 - ๔) พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่งของความเสี่ยงบน ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low)
 - ๕) พิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของ ผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา สามารถตอบสนองโดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น



การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)

ระบุระดับโอกาสที่จะเกิด (likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย

๑.๒ เพื่อระบุโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๒. ข้อมูลที่ต้องใช้

๒.๑ เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากหัวข้อ (การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง Risk Analysis)

๒.๒ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย/งบประมาณ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

๓. วิธีการดำเนินงาน

๓.๑ ประเมินค่าโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง ทั้งระดับในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ

๓.๒ วิเคราะห์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงแต่ละประเภท โดยค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจะพิจารณาจากโอกาสในการเกิดความเสี่ยง x ระดับของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย

๓.๓ จัดลำดับสาเหตุของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากค่าระดับความรุนแรงที่ได้จากหัวข้อ (การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง Risk Analysis)

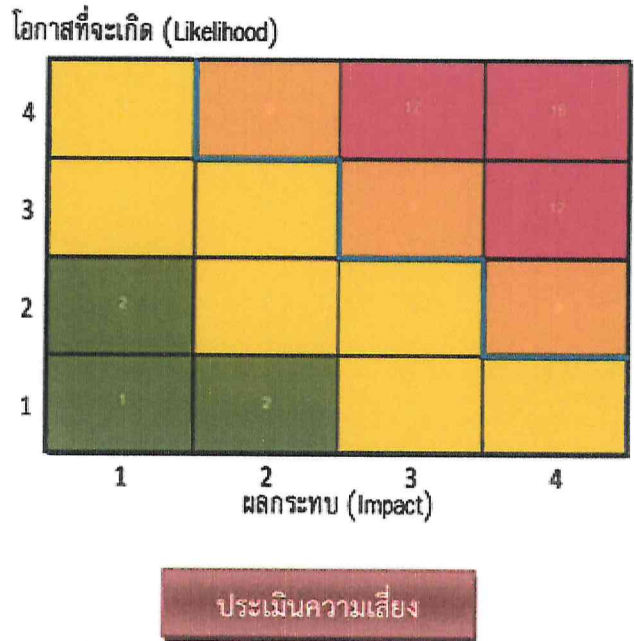
๓.๔ ประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายเบื้องต้นที่จะต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งต้นทุนดังกล่าว อาจจะเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ เช่น การจัดฝึกอบรมบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา เป็นต้น

๔. ผลที่ได้รับ

๔.๑ ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

๔.๒ ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

- ประเมินด้านผลกระทบความรุนแรง
- ประเมินด้านโอกาสที่จะเกิด



ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

แผนการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

รายชื่อโครงการ/กิจกรรมตามยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านสังคม	โครงการส่งเสริมเพิ่มศักยภาพชุมชนผู้สูงอายุตำบลลำพญา	สำนักปลัด
๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านสังคม	โครงการฝึกอบรมกลุ่มสตรีแม่บ้านตำบลลำพญา	สำนักปลัด
๓	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านสังคม	โครงการป้องกันและควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	สาธารณสุขฯ
๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านสังคม	โครงการเยาวชนชนไทยห่างไกลยาเสพติด	สำนักปลัด
๕	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านสังคม	โครงการฝึกอบรมผู้ประกอบการร้านอาหารปลอดภัย	สาธารณสุขฯ
๖	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	โครงการรณรงค์คัดแยกขยะ	สาธารณสุขฯ
๗	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร	โครงการอบรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	สำนักปลัด

องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ / ข้อบัญญัติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัสความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๒-๐๑-๐๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา ด้านสังคม	โครงการส่งเสริมเพิ่มศักยภาพ ชมรมผู้สูงอายุตำบลลำพญา	๑๕๐,๐๐๐	เพื่อพัฒนาศักยภาพ และดูแลเอาใจใส่ ผู้สูงอายุ	ร้อยละ ๙๐ ของผู้สูงอายุที่ ได้รับการฝึกอบรมหรือ ทัศนศึกษาดูงานคุณภาพ ชีวิตดีขึ้น	จัดให้สมาชิกชมรม ผู้สูงอายุตำบลลำพญา ได้รับการอบรม/ทัศน ศึกษาดูงาน
๒-๐๒-๐๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา ด้านสังคม	โครงการอบรมกลุ่มสตรีแม่บ้าน ตำบลลำพญา	๑๐๐,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มสตรี แม่บ้านในชุมชนมีความรู้ และทักษะในการประกอบ อาชีพสามารถสร้างรายได้ เสริมเพิ่มขึ้น	ร้อยละ ๖๐ ผู้เข้ารับการ อบรมสามารถนำความรู้ ไปประกอบอาชีพหรือต่อ ยอดสร้างรายได้	จัดให้กลุ่มสตรีแม่บ้าน ตำบลลำพญาได้อบรม/ ทัศนศึกษาดูงาน
๒-๐๓-๐๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา ด้านสังคม	โครงการป้องกันและควบคุมโรค พิษสุนัขบ้า	๙๐,๐๐๐	เพื่อดำเนินการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค พิษสุนัขบ้าในสัตว์ให้ เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	อัตราการแพร่พิษสุนัข บ้าในสัตว์ลดลงและ จำนวนหมู่บ้านปลอดโรค พิษสุนัขบ้าอย่างน้อยร้อยละ ๙๐	ดำเนินการสำรวจข้อมูล จำนวนประชากรสุนัขและ แมว ชี้นทะเบียนสัตว์ และ จัดซื้อวัคซีนฉีดป้องกันโรค พิษสุนัขบ้า
๒-๐๔-๐๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา ด้านสังคม	โครงการเยาวชนไทยห่างไกลยาเสพติด	๒๒,๐๐๐	เพื่อให้ความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับโทษและ พิษภัยของยาเสพติด	ร้อยละ ๖๐ ของเด็ก เยาวชนที่ได้รับความรู้ เกี่ยวกับยาเสพติด	อบรมเด็กเยาวชน และ ประชาชนในเขต อบต. ลำ พญาจำนวน ๖๐ คน จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์/ รณรงค์ในรูปแบบต่าง ๆ

รหัส ความเสียหาย	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๒-๐๕-๐๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา ด้านสังคม	โครงการฝึกอบรมผู้ประกอบการ ร้านอาหารปลอดภัย	๒๐,๐๐๐	๑. เพื่อให้ความรู้เรื่อง สุขอนามัยอาหารและ อันตรายที่เกิดจากอาหาร และการตรวจสอบสาร ปนเปื้อนในอาหาร ๒. เพื่อให้มีความรู้และ ปฏิบัติได้ตามข้อกำหนด/ มาตรฐานด้านสุขอนามัย อาหาร	ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ และปฏิบัติได้ตาม ข้อกำหนด/มาตรฐานด้าน สุขอนามัยอาหารไม่น้อย กว่าร้อยละ ๘๐	กลุ่มทำงาน/ร้านอาหาร ในชุมชน จำนวน ๔๐ คน และจัดทำป้าย ประชาสัมพันธ์/รณรงค์
๕-๐๖-๐๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	โครงการรณรงค์คัดแยกขยะ	๑๕,๐๐๐	เพื่อให้ประชาชนในตำบล มีความรู้เกี่ยวกับขยะ ประเภทต่างๆ ตลอดจน ทราบถึงปัญหาและ ผลกระทบที่เกิดจากขยะ	ประชาชนในตำบลมีความรู้ เกี่ยวกับขยะประเภทต่างๆ ตลอดจนทราบถึงปัญหาและ ผลกระทบที่เกิดจากขยะ เพิ่มขึ้นหลังจากได้รับการ อบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	ประชาชนในตำบลมี ความรู้เกี่ยวกับวิธีการลด ปริมาณขยะ วิธีการคัด แยก การนำกลับมาใช้ใหม่ ทำให้ปริมาณขยะในชุมชน ลดลง
๖-๗-๐๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้าน การเมือง การบริหาร	โครงการอบรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	๖,๐๐๐	เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้ารับการอบรมและนำ กลับไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน โดยไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	จัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม ตาม หลักสูตรมาภิบาลให้แก่ เจ้า หน้าที่ /ผู้บริหาร/สมาชิก สภา อบต.ลำพญา

ลายมือชื่อ.....


(นายวิจิตรวิวัฒน์ เอี้ยวศิริกุล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

วันที่..... - ๙ มี.ค. ๒๕๖๙

องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสียหาย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัส ความเสียหาย	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๙) X (๑๐)	วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง
๒-๐๑-๐๑- ๐-๐๑	โครงการส่งเสริม เพิ่มศักยภาพ ชมรมผู้สูงอายุ ตำบลลำพญา	เพื่อพัฒนา ศักยภาพและดูแล เอาใจใส่ผู้สูงอายุ	สำนักปลัด	ความเสี่ยงจากการ ดำเนินการเบิกจ่ายและ การรายงานผลโครงการ ตามระยะเวลาที่ระเบียบ กำหนด	ด้านการดำเนินงาน (๐)	๔	๕	๒๐	ควบคุมความ เสี่ยง
๒-๐๒-๐๑- ๐-๐๒	โครงการอบรม กลุ่มสตรีแม่บ้าน ตำบลลำพญา	เพื่อส่งเสริมให้กลุ่ม สตรีแม่บ้านใน ชุมชนมีความรู้ และ ทักษะในการ ประกอบอาชีพ สามารถสร้างรายได้ เสริมเพิ่มขึ้น	สำนักปลัด	ความเสี่ยงจากการ ดำเนินการเบิกจ่ายและ การรายงานผลโครงการ ตามระยะเวลาที่ระเบียบ กำหนด	ด้านการดำเนินงาน (๐)	๔	๕	๒๐	ควบคุมความ เสี่ยง
๒-๐๓-๐๔- ๐-๐๓	โครงการป้องกัน และควบคุมโรค พิษสุนัขบ้า	เพื่อดำเนินการเฝ้า ระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค พิษสุนัขบ้าในสัตว์ ให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	ดำเนินการฉีดวัคซีนไม่ อยู่ในช่วงประกาศพื้นที่ ควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	ด้านการดำเนินงาน (๐)	๔	๕	๒๐	ควบคุมความ เสี่ยง

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๙) X (๑๐)	วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง
๒-๐๔- ๐๑-๐-๐๔	โครงการเยาวชน ไทยทางไกลยา เสพติด	เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับโทษ และพิษภัยของ ยาเสพติด	สำนักปลัด	กลุ่มเป้าหมายผู้อบรมมี น้อย เนื่องจากไม่มี โรงเรียนในเขตตำบล	ด้านการดำเนินงาน (๐)	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ เสี่ยง
๒-๐๔-๐๔- ๐-๐๕	โครงการฝึกอบรม ผู้ประกอบการ ร้านอาหาร ปลอดภัย	๑. เพื่อให้ความรู้ เรื่องสุขาภิบาล อาหารและอันตราย ที่เกิดจากอาหาร และการตรวจสอบ สารปนเปื้อนใน อาหาร ๒. เพื่อให้มีความรู้ และปฏิบัติได้ตาม ข้อกำหนด/ มาตรฐานด้าน สุขาภิบาลอาหาร	กอง สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถ เข้าร่วมโครงการได้ครบ กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าใจถึง วัตถุประสงค์ของโครงการ	ด้านการดำเนินงาน (๐)	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ เสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง (๙ X ๑๐)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
๕-๐๖-๐๔-๐-๐๖	โครงการรณรงค์คัดแยกขยะ	เพื่อให้ประชาชนในตำบลมีความรู้เกี่ยวกับขยะประเภทต่างๆ ตลอดจนทราบถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากขยะ	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ครบ กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ	ด้านการดำเนินงาน (O)	๔	๔	๑๖	ควบคุมความเสี่ยง
๖-๗-๐๑-๐-๐๗	โครงการอบรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	สำนักปัด	ความเสี่ยงจากการดำเนินการเบิกจ่ายและการรายงานผลโครงการตามระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด	ด้านการดำเนินงาน (O)	๔	๔	๑๖	ยอมรับความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....
 (นายวัชรวิทย์ เอี้ยวศิริกุล)
 นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลลำพญา
 วันที่..... - ๙ มี.ค. ๒๕๖๙

องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและการรายงาน
๒-๐๑-๐๑-๐-๐๑	โครงการส่งเสริมเพิ่มศักยภาพชุมชนผู้สูงอายุตำบลลำพญา	ความเสี่ยงจากการดำเนินการเบิกจ่ายและการรายงานผลโครงการตามระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด	ควบคุมความเสี่ยง	สำนักปลัด	จัดกิจกรรมต่างๆ ในโครงการให้สอดคล้องและติดตามผล การดำเนินการ ขั้นตอน ปฏิบัติตามระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ ๘๐ ของผู้สูงอายุที่ได้รับการฝึกอบรมหรือทัศนศึกษาดูงานคุณภาพชีวิตดีขึ้น	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙	ติดตามผลปฏิบัติงานจากแบบประเมินความพึงพอใจและรายงานผลโครงการ
๒-๐๒-๐๑-๐-๐๒	โครงการอบรมกลุ่มสตรีแม่บ้านตำบลลำพญา	ความเสี่ยงจากการดำเนินการเบิกจ่ายและการรายงานผลโครงการตามระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด	ควบคุมความเสี่ยง	สำนักปลัด	จัดกิจกรรมต่างๆ ในโครงการให้สอดคล้องและติดตามผล การดำเนินการ ขั้นตอน ปฏิบัติตามระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ ๖๐ ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพหรือต่อยอดสร้างรายได้	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙	ติดตามผลปฏิบัติงานจากแบบประเมินความพึงพอใจและรายงานผลโครงการ
๒-๐๓-๐๑-๐-๐๓	โครงการป้องกันและควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	ความเสี่ยงจากการฉีดวัคซีนไม่อยู่ในช่วงประกาศพื้นที่ควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	ควบคุมความเสี่ยง	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	ติดตามและตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาสัมพันธ์ให้กับประชาชนเข้าใจในหน้าที่ของเจ้าของสัตว์เลี้ยง	อัตราการพบโรคพิษสุนัขบ้าในสัตว์ลดลงและจำนวนหมู่บ้านปลอดโรคพิษสุนัขบ้าอย่างน้อยร้อยละ ๙๐	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙	ติดตามผลปฏิบัติงานจากจำนวนประชากรสุนัขและแมวที่ลงทะเบียนสัตว์ที่ได้รับวัคซีนฯ

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการรายงาน
๒-๐๔- ๐๑-๐๐๔	โครงการเยาวชนชนไทย ทางไกลยาเสพติด	กลุ่มเป้าหมายผู้ อบรมมีน้อย เนื่องจากไม่มี โรงเรียนในเขต ตำบล	ควบคุมความเสี่ยง	สำนักปลัด	ประชาสัมพันธ์ให้ ผู้ปกครองในตำบลเพื่อให้ ทราบถึงวัตถุประสงค์ของ โครงการ	ร้อยละ ๖๐ ของเด็กเยาวชน ที่ได้รับความรู้ เกี่ยวกับยาเสพติด	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙	ติดตามผล ปฏิบัติงานจากแบบ ประเมินความพึง พอใจและรายงาน ผลโครงการ
๒-๐๕-๐๔- ๐-๐๕	โครงการฝึกอบรม ผู้ประกอบการร้านอาหาร ปลอดภัย	กลุ่มเป้าหมายไม่ สามารถเข้าร่วม โครงการได้ครบ กลุ่มเป้าหมายไม่ เข้าใจถึง วัตถุประสงค์ของ โครงการ	ควบคุมความเสี่ยง	กองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	๑. ประสานงานหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการ ร่วมกันในการดำเนินการจัด กิจกรรม ๒. ขอความร่วมมือ ผู้ประกอบการร้านอาหารเข้า ร่วมโครงการ	ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้และ ปฏิบัติได้ตาม ข้อกำหนด/ มาตรฐานด้าน สุขาภิบาลอาหาร ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙	ติดตามผล ปฏิบัติงานจากแบบ ประเมินความพึง พอใจและรายงาน ผลโครงการ
๕-๐๖-๐๔- ๐-๐๖	โครงการรณรงค์คัดแยก ขยะ	กลุ่มเป้าหมายไม่ สามารถเข้าร่วม โครงการได้ครบ กลุ่มเป้าหมายไม่ เข้าใจถึง วัตถุประสงค์ของ โครงการ	ควบคุมความเสี่ยง	กองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	๑. ประสานงานหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการ ร่วมกันในการดำเนินการจัด กิจกรรม ๒. ขอความร่วมมือประชาชน เข้าร่วมโครงการ	ประชาชนในตำบล มีความรู้เกี่ยวกับ ขยะประเภทต่างๆ ตลอดจนทราบถึง ปัญหาและ ผลกระทบที่เกิดจาก ขยะเพิ่มขึ้นหลังจาก ได้รับการอบรมไม่ น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙	ติดตามผล ปฏิบัติงานจากแบบ ประเมินความพึง พอใจและรายงาน ผลโครงการ

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการรายงาน
๖-๗-๐๑- ๐-๐๗	โครงการอบรมส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม	ความเสี่ยงจากการ ดำเนินการ เบิกจ่ายและการ รายงานผล โครงการตาม ระยะเวลาที่ ระบุเป้าหมายกำหนด	ควบคุมความเสี่ยง	สำนักปลัด	จัดกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ ให้สอดคล้องและติดตามผล การดำเนินการ ขั้นตอน ปฏิบัติตามระเบียบและ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละของ กลุ่มเป้าหมายที่ เข้ารับการอบรม และนำกลับไปใช้ ในการปฏิบัติงาน โดยไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ต.ค. ๖๘ - ก.ย. ๖๙	ติดตามผล ปฏิบัติงานจากแบบ ประเมินความพึง พอใจและรายงาน ผลโครงการ

ลายมือชื่อ.....



(นายวัชรวิวัฒน์ เอียวศิริกุล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

วันที่ = ๙ มี.ค. ๒๕๖๙

ภาคผนวก



คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

ที่ ๑๑๐ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

ด้วยกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า
ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งออกโดยอาศัย
อำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของ
รัฐจัดให้มีการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลลำพญา เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด จึงแต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองช่าง | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| ๕. หัวหน้าสำนักปลัด | กรรมการและเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล
ลำพญาทำหน้าที่ ดังนี้

การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การควบคุมภายใน

๑. อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา
๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลลำพญา
๔. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายนิพนธ์ ธีระวุฒิ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา