



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลเวียง
อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๕๑๑๐

คำนำ

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อให้ความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

องค์กรที่จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านกลยุทธ์ (Strategic) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย ด้านการรายงาน (Reporting) คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

เทศบาลตำบลเวียง จึงได้จัดทำแผนการการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียงได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขออภัยไว้ และจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
เทศบาลตำบลเวียง

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑ - ๖
บทที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง	๗ - ๑๓
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๔ - ๒๔
ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ RM-๑)	๒๕ - ๒๘
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ (แบบ RM-๒)	๒๙ - ๓๒
ภาคผนวก	
- นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เทศบาลตำบลเวียง	
- คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง ที่ ๔๓๓/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	
- คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง ที่ ๔๓๕/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักปลัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	
- คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง ที่ ๔๓๖/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	
- คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง ที่ ๔๓๗/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองช่าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	

บทที่ ๑

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เทศบาลตำบลเวียง จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ประกอบกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ “กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด”



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (ERM Thailand, ๒๕๕๔)

วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลเวียงบรรลู่วัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และเป้าหมาย
๓. เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและหาวิธีจัดการ ที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
๔. สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
๕. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

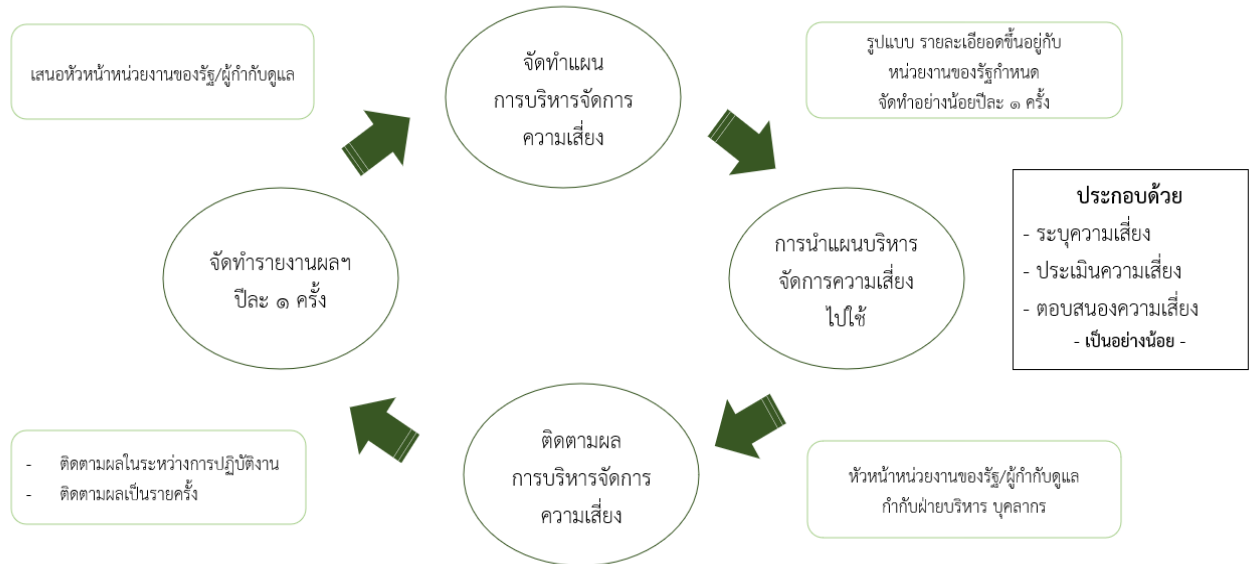
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลเวียง ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยง ถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ทุกสำนัก/กอง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ และกำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๓. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานผู้บริหารท้องถิ่นทันที และกรณียังมีความเสี่ยงให้ทบทวนและนำไปบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป
๔. ให้มีการเผยแพร่/แจ้งเวียนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อการจัดการที่ดี

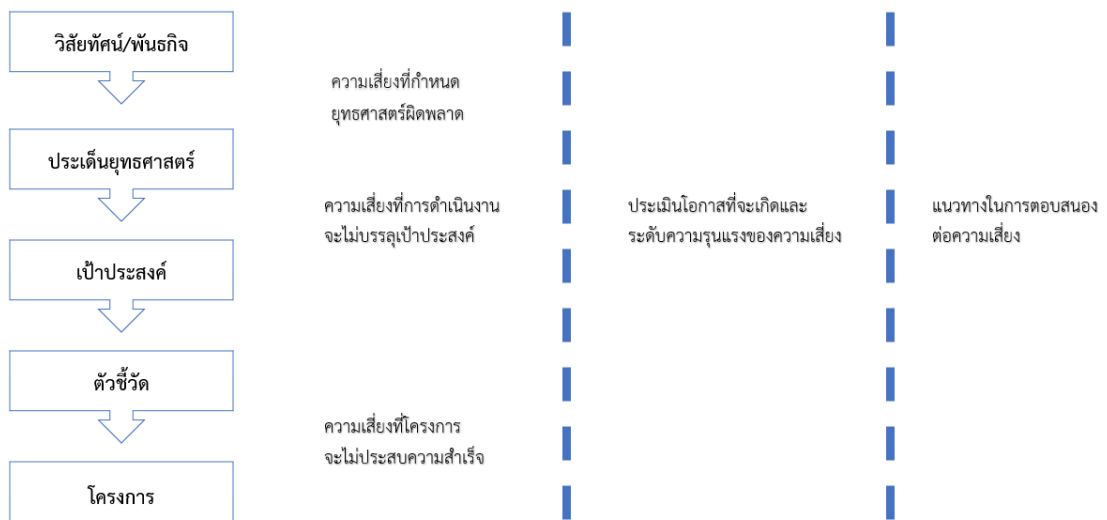
มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ



ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง



ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบลเวียง

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านคุณภาพชีวิต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการศึกษา
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ด้านการท่องเที่ยว ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

วิสัยทัศน์

“ยึดมั่นประโยชน์สาธารณะ พัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง สร้างแหล่งเรียนรู้คู่ชุมชน”

เป้าประสงค์

- ๑. โครงสร้างพื้นฐานได้รับการพัฒนาให้ได้มาตรฐาน
- ๒. ประชาชนได้รับการส่งเสริมพัฒนาด้านอาชีพ การลงทุนและพาณิชย์กรรม
- ๓. ประชาชนได้รับความรู้ด้านเศรษฐกิจพอเพียงและสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำรงชีวิต
- ๔. สังคมมีความเข้มแข็ง ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ๕. ประชาชนได้รับการส่งเสริมพัฒนาด้านกีฬาและนันทนาการ
- ๖. ประชาชนได้รับบริการด้านสาธารณสุขทั่วถึงเป็นธรรม
- ๗. ระบบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
- ๘. สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ
- ๙. ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๑๐. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน
- ๑๑. ทรัพยากรธรรมชาติที่ได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูอย่างยั่งยืนภายใต้การมีส่วนร่วมของภาครัฐ
- ๑๒. บริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล
- ๑๓. จำนวนโครงการด้านการส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย
- ๑๔. จำนวนโครงการที่ส่งเสริมเทิดทูนสถาบันหลักของชาติและผู้ทำคุณประโยชน์แก่บ้านเมือง

ตัวชี้วัด

- ๑. จำนวนโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนา
- ๒. จำนวนกลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริม
- ๓. ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ด้านเศรษฐกิจพอเพียง
- ๔. จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการสร้างความเข้มแข็งและการรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ๕. จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ
- ๖. ระดับผลการประเมินคุณภาพการศึกษา
- ๗. ร้อยละประชากรที่ขาดโอกาสทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนา
- ๘. จำนวนประชาชนที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

๙. ร้อยละของแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนา
๑๐. จำนวนโครงการที่ดำเนินการด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๑๑. คะแนนการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance

Assessment : LPA) ของเทศบาลตำบลเวียง

๑๒. จำนวนโครงการด้านการส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย
๑๓. จำนวนโครงการที่ส่งเสริมเทิดทูนสถาบันหลักของชาติและผู้ทำคุณประโยชน์แก่บ้านเมือง

ค่าเป้าหมาย

๑. จำนวนโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนาปีละ ๘ โครงการ
๒. จำนวนกลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริม ปีละ ๒ กลุ่ม
๓. ร้อยละ ๘๕ ของกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ด้านเศรษฐกิจพอเพียง
๔. จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการสร้างความเข้มแข็งและการรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สิน ปีละ ๓ กิจกรรม
๕. จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ ปีละ ๓ กิจกรรม
๖. ระดับผลการประเมินคุณภาพการศึกษา เพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๐๕
๗. ประชากรที่ขาดโอกาสทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนา เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐
๘. จำนวนประชาชนที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมจำนวน ๓,๐๐๐ คน
๙. ร้อยละ ๘๕ ของนักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ
๑๐. จำนวนโครงการที่ดำเนินการด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปีละ ๓ โครงการ
๑๑. คะแนนการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ของเทศบาลตำบลเวียง ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
๑๒. จำนวนโครงการด้านการส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย ปีละ ๒ โครงการ
๑๓. จำนวนโครงการที่ส่งเสริมเทิดทูนสถาบันหลักของชาติและผู้ทำคุณประโยชน์แก่บ้านเมือง ปีละ ๓ โครงการ

กลยุทธ์

๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน
๒. ส่งเสริมการพัฒนาด้านอาชีพ การลงทุนและพาณิชย์กรรม
๓. พัฒนาศักยภาพด้านเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพและส่งเสริมการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๔. สร้างความเข้มแข็ง และรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชน
๕. ส่งเสริมด้านกีฬาและนันทนาการ
๖. ส่งเสริม สนับสนุนการบริการด้านสาธารณสุข
๗. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
๘. ขยายโอกาส เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
๙. ทำนุบำรุง ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี จารีตประเพณีชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๑๐. ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และยกระดับมาตรฐานด้านการท่องเที่ยว และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน

๑๑. ส่งเสริม อนุรักษ์ ฟื้นฟู และสร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๑๒. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลเวียง

๑๓. ส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

๑๔. ส่งเสริมการเกิดทุนสถาบันหลักของชาติและผู้ทำคุณประโยชน์แก่บ้านเมือง

จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและศักยภาพของเทศบาลตำบลเวียง จึงกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) เทศบาลไว้ใน ๓ ประเด็น ดังนี้

๑. การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี

๒. สืบสานวัฒนธรรมประเพณี

๓. พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

บทที่ ๒

การบริหารจัดการความเสี่ยง

คำนิยาม

ความเสี่ยง (Risk) ตามนิยามของ COSO ERM ๒๐๑๗ หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งถ้าวัตถุประสงค์ทางธุรกิจถูกตั้งขึ้นมาจากพื้นฐานที่ต่างจากความเป็นจริงมาก ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญก็จะสูงขึ้น ความเสี่ยงมี ๓ ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. เหตุการณ์(Event) เหตุการณ์ทั่วไปที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งถ้าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางบวกเรียกว่า โอกาส เช่น นโยบายการลดอัตราภาษีของกรมสรรพากร นโยบาย การกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็นต้น หรือเหตุการณ์ที่เป็นไปในทางลบที่ เรียกว่า ความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากภัยธรรมชาติ การมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด ซึ่งการพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณา ทั้งความเสี่ยงและโอกาสเพื่อรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุม เพราะเหตุการณ์ที่ไม่ได้ระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ ซึ่งอาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายได้

๒. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) สถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือเกิดขึ้นอย่างไร การคาดคะเนสถานการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการ

๓. ความรุนแรง (Severity) การประเมินว่าสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อกิจการรุนแรงระดับไหน เพื่อกำหนดมาตรการในการรับมือกับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม (COSO, ๒๐๑๗) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวคิด ของ COSO ERM ๒๐๑๗ หมายถึง วัฒนธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่องค์กรต่าง ๆ ต้องใช้ในการบริหารจัดการกับ ความเสี่ยงเพื่อสร้าง ดำรงอยู่ และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม การยกเลิก และการโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยง

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

ประเภทของความเสี่ยง

ทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายรูปแบบแตกต่างกัน การจำแนกความเสี่ยงออกเป็นหมวดหมู่ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น การจำแนกความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานหรือนโยบายขององค์กร รวมถึงการนำเอาแผนการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางด้านการดำเนินงานขององค์กรได้

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งความเสี่ยงนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารจัดการ ด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
<ul style="list-style-type: none">- นโยบายผู้บริหาร- แผนยุทธศาสตร์ การจัดทำบุคลากร การสื่อสาร- หลักเกณฑ์การประเมินผล- นโยบายจรรยาบรรณ- การบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none">- โครงสร้างองค์กร - สถานที่- การมอบหมายงาน - กระบวนการ- การควบคุมภายใน- การตรวจสอบภายใน- แผน-ผลการปฏิบัติงาน- ระบบการสื่อสาร- การรักษารหัสลับ	<ul style="list-style-type: none">- งบประมาณ (เงินในและนอก)- เงินรายได้- การใช้จ่าย- รายงานการเงิน	<ul style="list-style-type: none">- ข้อกำหนดการปฏิบัติตามข้อกำหนด- ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด- การแก้ไขปัญหา

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กรได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปจากการดำเนินงาน และการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงได้ทันเวลา การจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร (COSO, ๒๐๑๗) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

๑. เพิ่มโอกาสในการดำเนินงาน ในกระบวนการระบุเหตุการณ์สามารถระบุทั้งความเสี่ยงและโอกาส เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ เหตุการณ์ที่มีผลทางด้านบวกกิจการก็สามารถนำไปวางแผนและเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานได้

๒. ลดการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดซึ่งส่งผลในทางลบต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กรสามารถลดเหตุการณ์ดังกล่าวได้

๓. ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงก็เปรียบเสมือนการวางแผนรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น

๔. การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทำให้มั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงโดยรวมได้รับการจัดการ มิใช่เฉพาะการจัดการความเสี่ยงหนึ่งแต่ไปเพิ่มความเสี่ยงอีกอันหนึ่ง

๕. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวมและจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ภาพรวมของกรอบแนวใหม่เมื่อเทียบกับฉบับเดิม มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งค่านิยาม องค์ประกอบ และหลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น

การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management : ERM) เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรยินยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยอยู่ในช่วงการเบี่ยงเบนที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) ได้เสนอแนวทางใหม่ที่เรียกว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management : ERM)

เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ๔ ด้าน (SORC) คือ

๑. **ด้านกลยุทธ์ (Strategic)** เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระดับสูง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. **ด้านการปฏิบัติงาน (Operations)** เป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กร การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

๓. **ด้านการรายงาน (Reporting)** การรายงานขององค์กรมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ ทั้งทางด้านการเงินและการปฏิบัติงาน

๔. **ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance)** การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปตามข้อกำหนด สัญญา ข้อกำหนด ระเบียบต่าง ๆ หรือข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ (SORC)



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management : ERM)



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ (ERM Thailand, ๒๕๕๔)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

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

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การกำกับดูแลของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความสามารถของบุคลากร การมอบหมายหน้าที่ของผู้บริหาร การจัดโครงสร้างองค์กร และการพัฒนาบุคลากร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives setting) ทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของช่วงการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk tolerance levels) จากการที่องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

๓. การระบุเหตุการณ์ (Event identification) ฝ่ายบริหารจะระบุเหตุการณ์ หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็นเชิงบวก โอกาส หรือเชิงลบซึ่งเป็นอุปสรรค หรือความเสี่ยงต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จและสนับสนุนสอดคล้องวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ ฝ่ายบริหารจะต้องประเมินหรือตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เช่น ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ช่วยให้องค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยปกติจะใช้วิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน พิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และคำนึงถึงความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้บริหาร จะประเมินผลกระทบที่ต่อโอกาสที่จะเกิดและความเสี่ยง รวมทั้งต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยง ทำให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารจะระบุโอกาสที่อาจมีอยู่ และมองความเสี่ยงในภาพรวมระดับองค์กร แล้วพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยรวมนั้น อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่

การตอบสนองความเสี่ยง จำแนกได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) เมื่อพบว่าไม่มีวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอื่นใดที่จะลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๒. การลดความเสี่ยง (Reduction)

๓. การหาผู้รับความเสี่ยง (Sharing) จะช่วยลดความเสี่ยงอยู่ภายในช่วงความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้

๔. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) เมื่อความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและ การบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๒. การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจตนาธรรม การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรม การบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนได้ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารจัดการ ความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถ ประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบ การบริหารจัดการความเสี่ยง และความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุ ความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘. การติดตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการ กำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ สำคัญ ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายใน องค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ องค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็น เครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนด กลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมี ความเข้าใจในกลยุทธ์ วัดดูประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้ มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

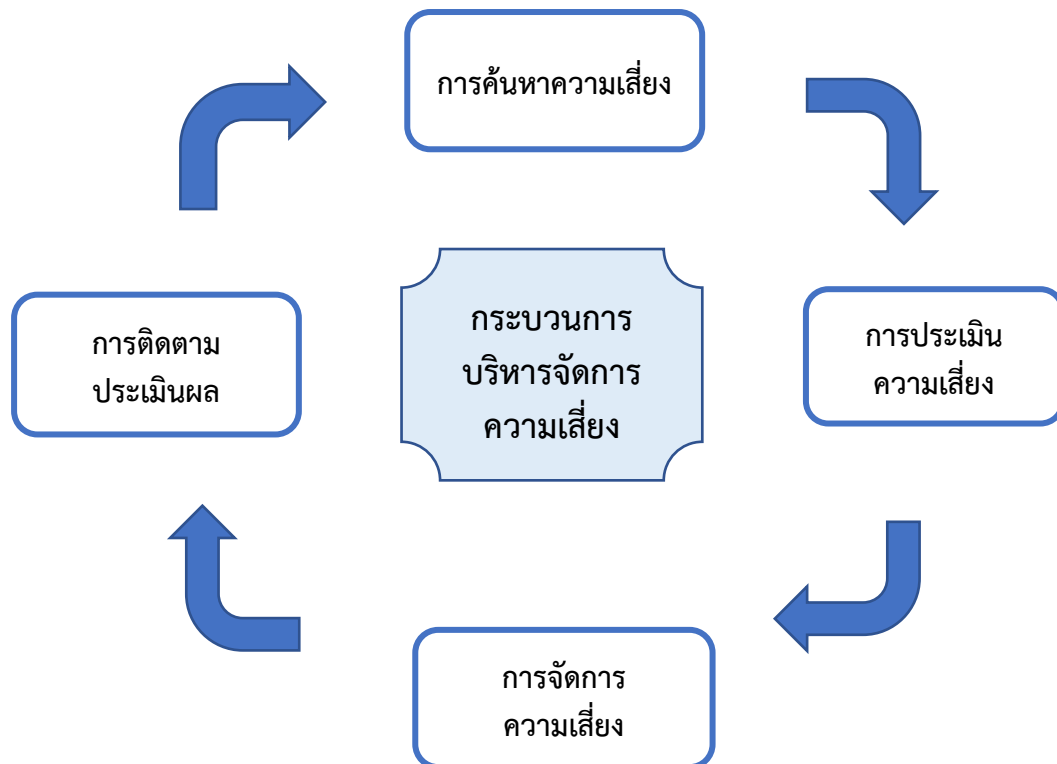
กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความเสี่ยง สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

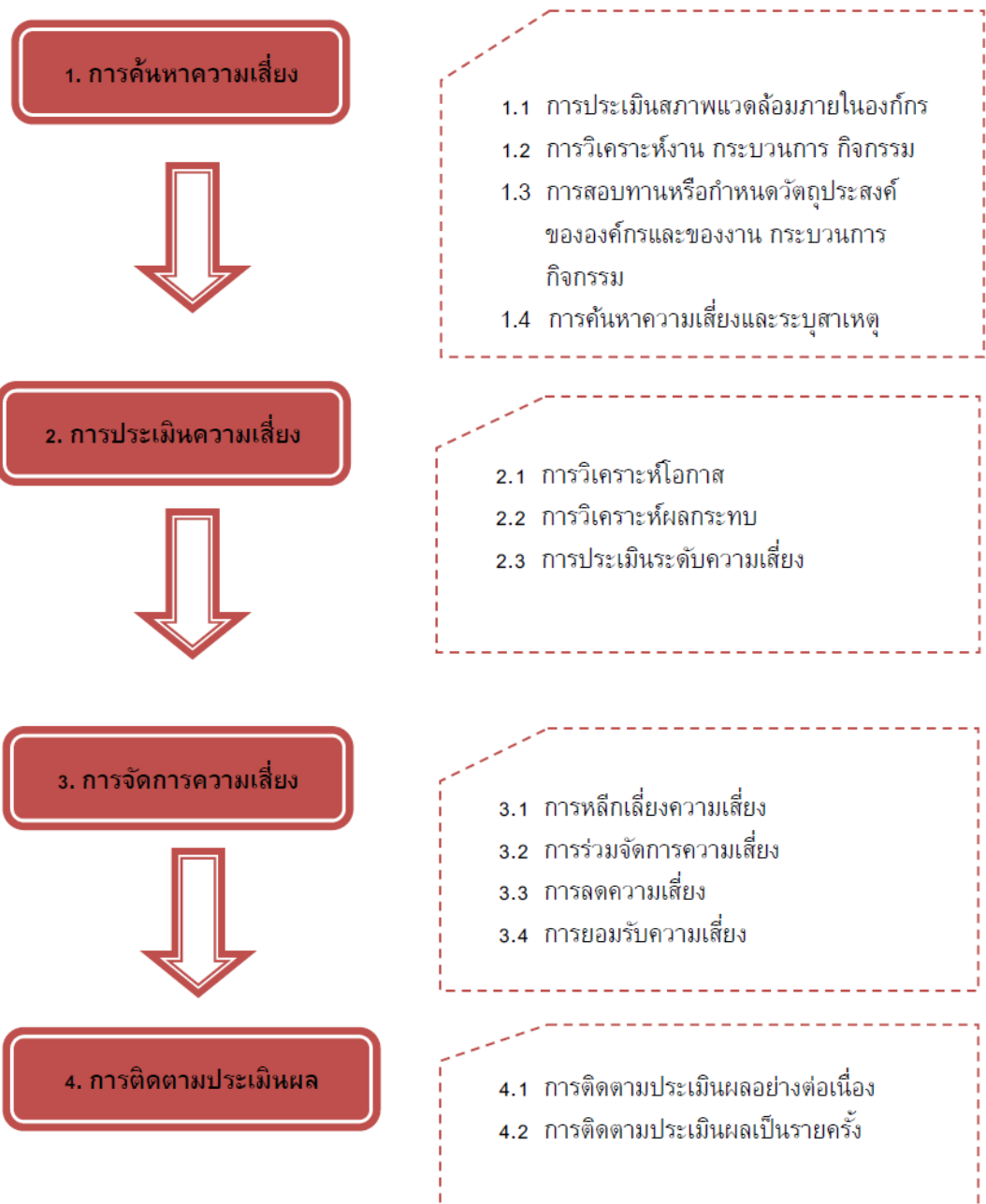
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิธีการพิจารณาอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

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

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง



แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุปัจจัยเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง สร้างผลกระทบหรือ ความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ทำให้องค์กร ทราบปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม โดยไม่ใช้ ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากร โดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยง ที่ไม่ใช่ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหา และอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยง ขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยง ขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านวัฒนธรรมของ องค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาใน การบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และ การปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๑.๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยงขององค์กรต้อง วิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบและเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ แต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหาร ความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมี ปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความ เสี่ยงน้อยกว่า

๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรม หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือ กำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุ เหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของ องค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้อง สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรมีอยู่
๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยง องค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กร และเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับและเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลาย วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่า เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยง เทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิค โดยเป็นการถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กรเป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถ ทำได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ บัณฑิต และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่นหรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้น มักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้าย ๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้น อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐาน หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่าง ๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

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

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพ

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

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น ต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

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

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียว และสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง

Risk Profile		โอกาสเกิด (Likelihood)					
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
		๑	๒	๓	๔	๕	
ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	๕	๑x๕ (๑๙)	๒x๕ (๒๐)	๓x๕ (๒๑)	๔x๕ (๒๔)	๕x๕ (๒๕)
	สูง	๔	๑x๔ (๑๒)	๒x๔ (๑๓)	๓x๔ (๑๕)	๔x๔ (๑๖)	๕x๔ (๒๐)
	ปานกลาง	๓	๑x๓ (๓)	๒x๓ (๔)	๓x๓ (๙)	๔x๓ (๑๒)	๕x๓ (๑๕)
	น้อย	๒	๑x๒ (๒)	๒x๒ (๔)	๓x๒ (๖)	๔x๒ (๘)	๕x๒ (๑๐)
	น้อยมาก	๑	๑x๑ (๑)	๒x๑ (๒)	๓x๑ (๓)	๔x๑ (๔)	๕x๑ (๕)

Risk Appetite Boundary: ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนดดังนี้

- สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก
- สีส้ม หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง
- สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย
- สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยมาก

สีเขียว	ลำดับ	สีเหลือง	ลำดับ	สีส้ม	ลำดับ	สีแดง	ลำดับ
โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ	
๑x๑	๑	๓x๑	๕	๔x๑	๑๐	๕x๑	๒๒
๒x๑	๒	๓x๒	๖	๔x๒	๑๑	๕x๑	๒๓
๑x๒	๓	๑x๓	๗	๑x๔	๑๒	๕x๑	๒๔
๒x๒	๔	๒x๓	๘	๒x๔	๑๓	๕x๑	๒๕
		๓x๓	๙	๔x๓	๑๔		
				๓x๔	๑๕		
				๕x๑	๑๖		
				๕x๒	๑๗		
				๕x๓	๑๘		
				๑x๕	๑๙		
				๒x๕	๒๐		
				๓x๕	๒๑		

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้อง กับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทาง คือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

๓.๒ การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้น อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่าความเสี่ยงดังกล่าว ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

๓.๓ การลดความเสี่ยง (Reduction) คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น การมีแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

๓.๔ การร่วมจัดการความเสี่ยง (Sharing) คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงหรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผล การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง มีประสิทธิผล โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผลสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุง การบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิผลมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และหรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผล เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผล เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิผล การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
เทศบาลตำบลเวียง
ณ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

แบบ RM-๑
 ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงการ ก่อสร้างถนน คสล. สายวังคด หมู่ที่ ๓

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการคมนาคมสัญจรและมีเส้นทางในการขนส่งผลผลิตทางการเกษตรที่ได้มาตรฐาน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ถนน คสล. กว้าง ๕.๐๐ เมตร ยาว ๓๐๐.๐๐ เมตร หนา ๐.๑๕ เมตร หรือมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๑,๕๐๐ ตารางเมตร ไหล่ทางดินลูกรัง ๒ ข้างๆละ ๐.๕๐ เมตร

(ตามแบบแปลนที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด)/ประชาชนมีเส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น ๑ เส้นทาง

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองช่าง

กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) ประเภทของ ความเสี่ยง (S-O-R-C)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับ ความเสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความเสี่ยง (๙)
๑. โครงการก่อสร้างถนน คสล. สายวังคด หมู่ที่ ๓	ถนน คสล. กว้าง ๕.๐๐ เมตร ยาว ๓๐๐.๐๐ เมตร หนา ๐.๑๕ เมตร หรือมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๑,๕๐๐ ตารางเมตร ไหล่ ทางดินลูกรัง ๒ ข้างๆละ ๐.๕๐ เมตร (ตามแบบ แปลนที่เทศบาลตำบล เวียงกำหนด)/ประชาชน มีเส้นทางคมนาคมที่ได้ มาตรฐานเพิ่มขึ้น ๑ เส้นทาง	๑. ผู้รับจ้างเข้าดำเนินการล่าช้า ๒. ผู้รับจ้างก่อสร้างถนน คสล. ไม่ได้ตามแบบแปลนที่เทศบาล ตำบลเวียงกำหนด	๑. สภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ๒. การควบคุมงานไม่ทั่วถึง	๐	๔	๔	๒๒	สูง

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
เทศบาลตำบลเวียง
ณ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

แบบ RM-๑
 ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงการ บุกเบิกถนนดินลูกรัง สายป่าพรุพัฒนา หมู่ที่ ๕

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการคมนาคมสัญจรและมีเส้นทางในการขนส่งผลผลิตทางการเกษตรที่ได้มาตรฐาน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ผิวจราจรดินลูกรัง กว้าง ๖.๐๐ เมตร ระยะทาง ๑,๔๕๐.๐๐ เมตร หนาเฉลี่ย ๐.๔๐ เมตร หรือมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๘,๗๐๐.๐๐ ตารางเมตร (ตามแบบแปลนที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด) / ประชาชนมีเส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น ๑ เส้นทาง

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองช่าง

กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) ประเภทของ ความเสี่ยง (S-O-R-C)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับ ความ เสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความ เสี่ยง (๙)
๒. โครงการบุกเบิกถนนดินลูกรัง สายป่าพรุพัฒนา หมู่ที่ ๕	ผิวจราจรดินลูกรัง กว้าง ๖.๐๐ เมตร ระยะทาง ๑,๔๕๐.๐๐ เมตร หนาเฉลี่ย ๐.๔๐ เมตร หรือมีพื้นที่ไม่ น้อยกว่า ๘,๗๐๐.๐๐ ตารางเมตร (ตามแบบ แปลนที่เทศบาลตำบล เวียงกำหนด) / ประชาชนมีเส้นทาง คมนาคมที่ได้มาตรฐาน เพิ่มขึ้น ๑ เส้นทาง	๑. ผู้รับจ้างเข้าดำเนินการล่าช้า ๒. ผู้รับจ้างบุกเบิกถนนลูกรัง ไม่ได้ตามแบบที่เทศบาลตำบล เวียงกำหนด	๑. สภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ๒. การควบคุมงานไม่ทั่วถึง	๐	๔	๔	๒๒	สูง

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
เทศบาลตำบลเวียง
ณ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

แบบ RM-๑
 ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงการ ก่อสร้างไฟฟ้าแสงสว่างสาธารณะถนนสายเลียบบคลองบ้านโนไร่ หมู่ที่ ๓

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนมีไฟฟ้าแสงสว่างใช้อย่างทั่วถึง เพื่อลดพื้นที่เสี่ยงภัยในเวลากลางคืน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ก่อสร้างไฟฟ้าแบบกิ่งเดี่ยว ชนิดเสาสูง ๖.๐๐ เมตร โคมไฟถนน LED ๑๒ วัตต์ จำนวน ๒๕ ต้น พร้อมอุปกรณ์ควบคุม (ตามแบบแปลนที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด) / ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองช่าง

กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) ประเภทของ ความเสี่ยง (S-O-R-C)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับ ความ เสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความ เสี่ยง (๙)
๓. โครงการก่อสร้างไฟฟ้าแสงสว่างสาธารณะถนนสายเลียบบคลองบ้านโนไร่ หมู่ที่ ๓	ก่อสร้างไฟฟ้าแบบกิ่งเดี่ยว ชนิดเสาสูง ๖.๐๐ เมตร โคมไฟถนน LED ๑๒๐ วัตต์ จำนวน ๒๕ ต้น พร้อมอุปกรณ์ควบคุม (ตามแบบแปลนที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด) / ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	๑. ผู้รับจ้างเข้าดำเนินการล่าช้า ๒. การก่อสร้างไฟฟ้าไม่ได้ตามแบบที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด	๑. สภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ๒. การควบคุมงานไม่ทั่วถึง	๐	๔	๔	๒๒	สูง

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
เทศบาลตำบลเวียง
ณ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

แบบ RM-๑
 งบประมาณ ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ จัดซื้อที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อเตรียมการจัดตั้งเป็นสถานธนานุบาล เทศบาลตำบลเวียง

วัตถุประสงค์ เพื่อจัดซื้อที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อเตรียมการจัดตั้งเป็นสถานธนานุบาล เทศบาลตำบลเวียง

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด จัดซื้ออาคารพร้อมที่ดิน บริเวณสี่แยกไชยา (ถนนรักษันรภิรักษ์หรือเอเชีย ๔๑) ขนาดพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า ๓๐๐.๐๐ ตารางวา (๑,๒๐๐ ตารางเมตร)/มีการจัดซื้อร้อยละ ๑๐๐ ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองคลัง

กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) ประเภทของ ความเสี่ยง (S-O-R-C)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับ ความ เสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความ เสี่ยง (๙)
๔. โครงการจัดซื้อที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อเตรียมการจัดตั้งเป็นสถานธนานุบาล เทศบาลตำบลเวียง	จัดซื้ออาคารพร้อมที่ดิน บริเวณสี่แยกไชยา (ถนนรักษันรภิรักษ์หรือถนนเอเชีย ๔๑) ขนาดพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า ๓๐๐.๐๐ ตารางวา (๑,๒๐๐ ตารางเมตร) /มีการจัดซื้อร้อยละ ๑๐๐	๑. พื้นที่ใช้สอยไม่ได้ตามที่กำหนดไว้ ๒. สภาพพื้นที่ไม่เหมาะสม ๓. ข้อทักท้วงจากพื้นที่ข้างเคียง	๑. ราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดินอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะทางเศรษฐกิจ ๒. การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	C	๔	๔	๒๒	สูง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลเวียง

แบบ RM-๒
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงการ ก่อสร้างถนน คสล. สายวังคด หมู่ที่ ๓

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการคมนาคมสัญจรและมีเส้นทางในการขนส่งผลผลิตทางการเกษตรที่ได้มาตรฐาน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ถนน คสล. กว้าง ๕.๐๐ เมตร ยาว ๓๐๐.๐๐ เมตร หนา ๐.๑๕ เมตร หรือมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๑,๕๐๐ ตารางเมตร ไหล่ทางดินลูกรัง ๒ ข้างๆละ ๐.๕๐ เมตร

(ตามแบบแปลนที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด)/ประชาชนมีเส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น ๑ เส้นทาง

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองช่าง

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor) (๒)	สาเหตุของความเสียหาย (Root Cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผล กระทบ (๕)	ระดับ ความรุนแรง (๖)	ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง (๗)				
๑. โครงการก่อสร้าง ถนน คสล. สายวังคด หมู่ที่ ๓	๑. ผู้รับจ้างเข้า ดำเนินการล่าช้า ๒. ผู้รับจ้างก่อสร้างถนน คสล. ไม่ได้ตามแบบ แปลนที่เทศบาลตำบล เวียงกำหนด	๑. สภาพอากาศที่ไม่ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ๒. การควบคุมงานไม่ทั่วถึง	๔	๔	๒๒	ต่ำ	การลด	๑. จัดทำหนังสือถึงผู้รับจ้าง เร่งรัดการดำเนินการ ๒. ช่างควบคุมงานเข้าตรวจ หน้างานเป็นประจำ ๓. ติดตามรายงานผล การก่อสร้างจากผู้ควบคุมงาน ๔. ตรวจสอบงานให้ตรงตาม แบบแปลนที่เทศบาลตำบล เวียงกำหนด	กองช่าง	๙๘๘,๐๐๐

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลเวียง

แบบ RM-๒
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงการ บุกเบิกถนนดินลูกรัง สายป่าพรุพัฒนา หมู่ที่ ๕

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการคมนาคมสัญจรและมีเส้นทางในการขนส่งผลผลิตทางการเกษตรที่ได้มาตรฐาน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ผิวจราจรดินลูกรัง กว้าง ๖.๐๐ เมตร ระยะทาง ๑,๔๕๐.๐๐ เมตร หนาเฉลี่ย ๐.๔๐ เมตร หรือมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๘,๗๐๐.๐๐ ตารางเมตร (ตามแบบแปลนที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด) /ประชาชนมีเส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น ๑ เส้นทาง

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองช่าง

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor) (๒)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับ ความรุนแรง (๖)	ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง (๗)				
๒. โครงการบุกเบิกถนน ดินลูกรัง สายป่าพรุ พัฒนา หมู่ที่ ๕	๑. ผู้รับจ้างเข้า ดำเนินการล่าช้า ๒. ผู้รับจ้างบุกเบิกถนน ลูกรัง ไม่ได้ตามแบบที่ เทศบาลตำบลเวียง กำหนด	๑. สภาพอากาศที่ไม่ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ๒. การควบคุมงานไม่ทั่วถึง	๔	๔	๒๒	ต่ำ	การลด	๑. จัดทำหนังสือถึงผู้รับจ้าง เร่งรัดการดำเนินการ ๒. ช่างควบคุมงานเข้าตรวจ หน้างานเป็นประจำ ๓. ติดตามรายงานผล การก่อสร้างจากผู้ควบคุมงาน ๔. ตรวจสอบงานให้ตรงตาม แบบแปลนที่เทศบาลตำบล เวียงกำหนด	กองช่าง	๑,๖๓๔,๐๐๐

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลเวียง

แบบ RM-๒
ปีงบประมาณ ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงการ ก่อสร้างไฟฟ้าแสงสว่างสาธารณะถนนสายเลียบบคลองบ้านโนไร่ หมู่ที่ ๓

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนมีไฟฟ้าแสงสว่างใช้อย่างทั่วถึง เพื่อลดพื้นที่เสี่ยงภัยในเวลากลางคืน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ก่อสร้างไฟฟ้าแบบกิ่งเดี่ยว ชนิดเสาสูง ๖.๐๐ เมตร โคมไฟถนน LED ๑๒ วัตต์ จำนวน ๒๕ ต้น พร้อมอุปกรณ์ควบคุม (ตามแบบแปลนที่เทศบาลตำบลเวียงกำหนด) /

ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองช่าง

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor) (๒)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับ ความรุนแรง (๖)	ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง (๗)				
๓. โครงการก่อสร้าง ไฟฟ้าแสงสว่างสาธารณะ ถนนสายเลียบบ คลองบ้านโนไร่ หมู่ที่ ๓	๑. ผู้รับจ้างเข้า ดำเนินการล่าช้า ๒. การก่อสร้างไฟฟ้า ไม่ได้ตามแบบที่เทศบาล ตำบลเวียงกำหนด	๑. สภาพอากาศที่ไม่ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ๒. การควบคุมงานไม่ทั่วถึง	๔	๔	๒๒	ต่ำ	การลด	๑. จัดทำหนังสือถึงผู้รับจ้าง เร่งรัดการดำเนินการ ๒. ช่างควบคุมงานเข้าตรวจ หน้างานเป็นประจำ ๓. ติดตามรายงานผล การก่อสร้างจากผู้ควบคุมงาน ๔. ตรวจสอบงานให้ตรงตาม แบบแปลนที่เทศบาลตำบล เวียงกำหนด	กองช่าง	๑,๒๗๗,๐๐๐

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลเวียง

แบบ RM-๒
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ จัดซื้อที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อเตรียมการจัดตั้งเป็นสถานธนาอนุบาล เทศบาลตำบลเวียง

วัตถุประสงค์ เพื่อจัดซื้อที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อเตรียมการจัดตั้งเป็นสถานธนาอนุบาล เทศบาลตำบลเวียง

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด จัดซื้ออาคารพร้อมที่ดิน บริเวณสี่แยกไชยา (ถนนรักษันรภิกิจหรือเอเชีย ๔๑) ขนาดพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า ๓๐๐.๐๐ ตารางวา (๑,๒๐๐ ตารางเมตร)/มีการจัดซื้อร้อยละ ๑๐๐

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองคลัง

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor) (๒)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผล กระทบ (๕)	ระดับ ความรุนแรง (๖)	ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง (๗)				
๔. โครงการจัดซื้อที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างเพื่อ เตรียมการจัดตั้งเป็น สถานธนาอนุบาล เทศบาลตำบลเวียง	๑. พื้นที่ใช้สอยไม่ได้ ตามที่กำหนดไว้ ๒. สภาพพื้นที่ไม่ เหมาะสม ๓. ข้อทักท้วงจากพื้นที่ ข้างเคียง	๑. ราคาประเมินทุนทรัพย์ ที่ดินอาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามสภาวะทางเศรษฐกิจ ๒. การปรับเปลี่ยน กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	๔	๔	๒๒	ต่ำ	การลด	๑. ดำเนินการจัดหาตาม ระเบียบกระทรวงการคลังว่า ด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๒. จัดตั้งงบประมาณตามบัญชี กำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์ โรงเรือนและสิ่งปลูกสร้างใน การจดทะเบียนสิทธิและ นิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๒)	กองคลัง	๓,๐๐๐,๐๐๐

ภาคผนวก



นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลเวียง ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการปรับปรุงพัฒนางานของเทศบาลตำบลเวียง ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นรูปธรรม โดยยึดถือการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ (COSO) และกรอบการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงานประจำปี ทั้งหมดของเทศบาลตำบลเวียง จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

๑. ทุกสำนัก/กอง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ และกำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานผู้บริหารท้องถิ่นทันที และกรณียังมีความเสี่ยงให้ทบทวนและนำไปบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป

๔. ให้มีการเผยแพร่/แจ้งเวียนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อการจัดการที่ดี

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายสุรณ บุญทอง)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียง



คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง

ที่ ๕๓๓ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๔ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดำเนินการไปด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย และเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการงานราชการ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

- | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------|
| ๑. นางสาววย วงศ์สมัน | ปลัดเทศบาลตำบลเวียง | ประธาน |
| ๒. นางสาวรัตน รั้งสิมันต์ชาติ | ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๓. นายศรารุช สุวรรณ | วิศวกรโยธาชำนาญการ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการกองช่าง | กรรมการ |
| ๔. นางสาวธัญพร สุคันธรัตน์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ | เลขานุการ |

โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลตำบลเวียง
๒. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

๓. จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่น พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
๕. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
๖. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่ ๑๐ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ถึงวันที่ ๓๐ เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายสุรณ บุญทอง)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียง



คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง

ที่ ๕๓๙ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักปลัด
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เนื่องจากประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงอาศัยคำสั่งเทศบาลตำบลเวียง ที่ ๔๓๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ เรื่อง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ตามอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ดังนั้น เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและประสานงานกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักปลัดดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักปลัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

- | | | |
|------------------------------|--------------------------------|-----------|
| ๑. นางสาวเยาวลักษณ์ พิมพ์เทพ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | ประธาน |
| ๒. นายกิตติศักดิ์ เครือสาย | นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ | กรรมการ |
| ๓. นางสาวอิสริยา เรืองเวช | เจ้าพนักงานสาธารณสุขปฏิบัติงาน | เลขานุการ |

โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. ติดตามประสานงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสำนักปลัด วิเคราะห์บททวนเหตุการณ์ ความเสี่ยงหรือจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลสำเร็จขององค์กร พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข และสรุปสาระสำคัญก่อนเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประกอบการพิจารณา

๒. ติดตาม/รายงานผลการจัดการความเสี่ยงของสำนักปลัดตามแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ในกรณีที่สำนักปลัดเป็นเจ้าของรายปัจจัยเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง

๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๐ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ถึงวันที่ ๓๐ เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายสุรณ บุญทอง)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียง



คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง

ที่ ๔๓๖ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองคลัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เนื่องจากประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงอาศัยคำสั่งเทศบาลตำบลเวียง ที่ ๔๓๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ เรื่อง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ตามอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ดังนั้น เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและประสานงานกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของกองคลังดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

- | | | |
|-------------------------------|----------------------------|-----------|
| ๑. นางสาวรัตนา รังสีมันตุชาติ | ผู้อำนวยการกองคลัง | ประธาน |
| ๒. นางสาวศุภกษร วงษ์แหวน | นักวิชาการคลังชำนาญการ | กรรมการ |
| ๓. นางสาวสุกัญญา ทิพย์ป่าเว | เจ้าพนักงานพัสดุปฏิบัติงาน | เลขานุการ |

โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. ติดตามประสานงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของกองคลัง วิเคราะห์ทบทวนเหตุการณ์ ความเสี่ยงหรือจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลสำเร็จขององค์กร พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข และสรุปสาระสำคัญก่อนเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประกอบการพิจารณา

๒. ติดตาม/รายงานผลการจัดการความเสี่ยงของกองคลังตามแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ในกรณีที่กองคลังเป็นเจ้าของรายปัจจัยเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง

๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๐ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ถึงวันที่ ๓๐ เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายสุธน บุญทอง)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียง



คำสั่งเทศบาลตำบลเวียง

ที่ ๕๓๓ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองช่าง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เนื่องจากประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงอาศัยคำสั่งเทศบาลตำบลเวียง ที่ ๕๓๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ เรื่อง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ตามอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ดังนั้น เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและประสานงานกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของกองช่างดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองช่าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

- | | |
|----------------------|------------------------------------------|
| ๑. นายศรารุช สุวรรณ | วิศวกรโยธาชำนาญการ รักษาราชการแทน ประธาน |
| | ผู้อำนวยการกองช่าง |
| ๒. นายณัฐนนท์ ศรีนาค | ผู้ช่วยนายช่างโยธา กรรมการ/เลขานุการ |

โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. ติดตามประสานงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของกองช่าง วิเคราะห์บทบทวนเหตุการณ์ ความเสี่ยงหรือจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลสำเร็จขององค์กร พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข และสรุปสาระสำคัญก่อนเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประกอบการพิจารณา

๒. ติดตาม/รายงานผลการจัดการความเสี่ยงของกองช่างตามแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ในกรณีที่กองช่างเป็นเจ้าของรายปัจจัยเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง

๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๐ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ถึงวันที่ ๓๐ เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายสุธน บุญทอง)

นายกเทศมนตรีตำบลเวียง