



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลแหลมสัก ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. ๒๕๖๖

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลแหลมสัก  
อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลแหลมสัก ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. ๒๕๖๖

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลแหลมสัก  
อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่



ประกาศเทศบาลตำบลแหลมสัก  
เรื่อง การประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลแหลมสัก  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

\*\*\*\*\*

ด้วยเทศบาลตำบลแหลมสัก ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลแหลมสัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ตามแนวทางหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๘๐๕.๒/ว ๖๘๕๘ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

เพื่อให้เทศบาลตำบลแหลมสัก ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแหลมสัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม จึงขอประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลแหลมสัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ให้ทราบและถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ต่อไป โดยสามารถดูรายละเอียดที่เว็บไซต์ <http://www.laemsak.go.th> รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบท้ายประกาศนี้

จึงขอประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายกมล บุญธีระเลิศ)

นายกเทศมนตรีตำบลแหลมสัก

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลแหลมสัก ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. ๒๕๖๖



## คำนำ

ตามที่เทศบาลตำบลแหลมสัก ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุ้มค่าโดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งใกล้และไกลทั้งนี้ได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงด้านต่างๆ ของหน่วยงาน นั้น

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง เทศบาลตำบลแหลมสัก ได้จัดทำแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง สรุปวิธีการบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค สถานะความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร เกิดความคุ้มค่า เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลแหลมสัก

## นิยามศัพท์

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

**ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

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

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้านเช่นด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงานด้านกฎหมายฯลฯ

**โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

**ผลกระทบ** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆอาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

**ระดับของความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใดๆกับความเสี่ยงนั้น

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงการจัดลำดับความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

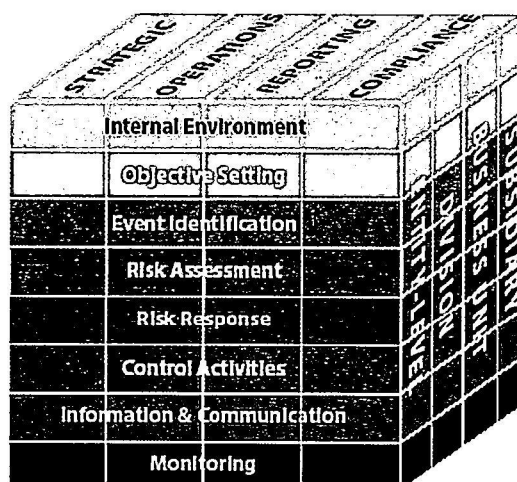
## แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวันมนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ เช่นการเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลาโดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนฝนตกน้ำท่วมการประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลา โดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจำทางไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้างหรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทางตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้วแต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุ้มค่าโดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กรเปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลรวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโทมตัมป” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากลคือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

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

**๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น จริยธรรมวิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรรวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโตกลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

**๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)**

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจนคือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆดังนี้

- ด้านกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำ

กำไร

- ด้านการรายงานเกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

**๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)**

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมายองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้นเช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงินบุคลากรการปฏิบัติงาน กฎหมายภาษีอากรระบบงานสิ่งแวดล้อม

- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และ รวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงานเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

#### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กรนอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

#### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการคือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

#### ๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการจัดการความเสี่ยงเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กรดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกันการควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรลักษณะธุรกิจโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

#### ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆจัดหาสินค้าผู้ให้บริการผู้กำกับดูแลและประชาชน

## ๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะคือการติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้งการติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร คือ เพื่อต้องการให้ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหาประเมินและจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ในภาพรวมขององค์กรโดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งก็คือการสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุดรวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่นลูกค้าผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบผู้ถือหุ้น Supplier พนักงาน ฯลฯ

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอีกว่า องค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ๔ ด้าน คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

๒. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆในการปฏิบัติงานรวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย

๓. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)

๔. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทำระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆองค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่างๆเป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตามในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับกันด้วยเพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะเพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

## ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานเทศบาลตำบลแหลมสักการบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในเทศบาลมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อเทศบาลตำบลแหลมสักได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่นการกำหนดกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณการวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผนฯลฯให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานส่วนราชการงานโครงการกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้องเหมาะสมโดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานของเทศบาลตำบลแหลมสักโดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณและมีเหตุมีผล



## ประเภทของความเสียง

๑. ความเสียงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือเหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเช่นเป็นความเสียงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๒. ความเสียงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากรกระบวนการปฏิบัติงานหรือระบบงานต่างๆซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรรวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วยเช่นภัยธรรมชาติหรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓. ความเสียงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือความผิดพลาดของรายงานประเภทต่างๆที่ใช้ในองค์กรเช่นงบการเงินรายงานยอดขายรายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้นความเสียงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้องไม่น่าเชื่อถือไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลรวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

๔. ความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องคือการดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กรเช่นกฎหมายต่างๆหรือข้อกำหนดภายในองค์กรเช่นนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและ การติดตามประเมินผล

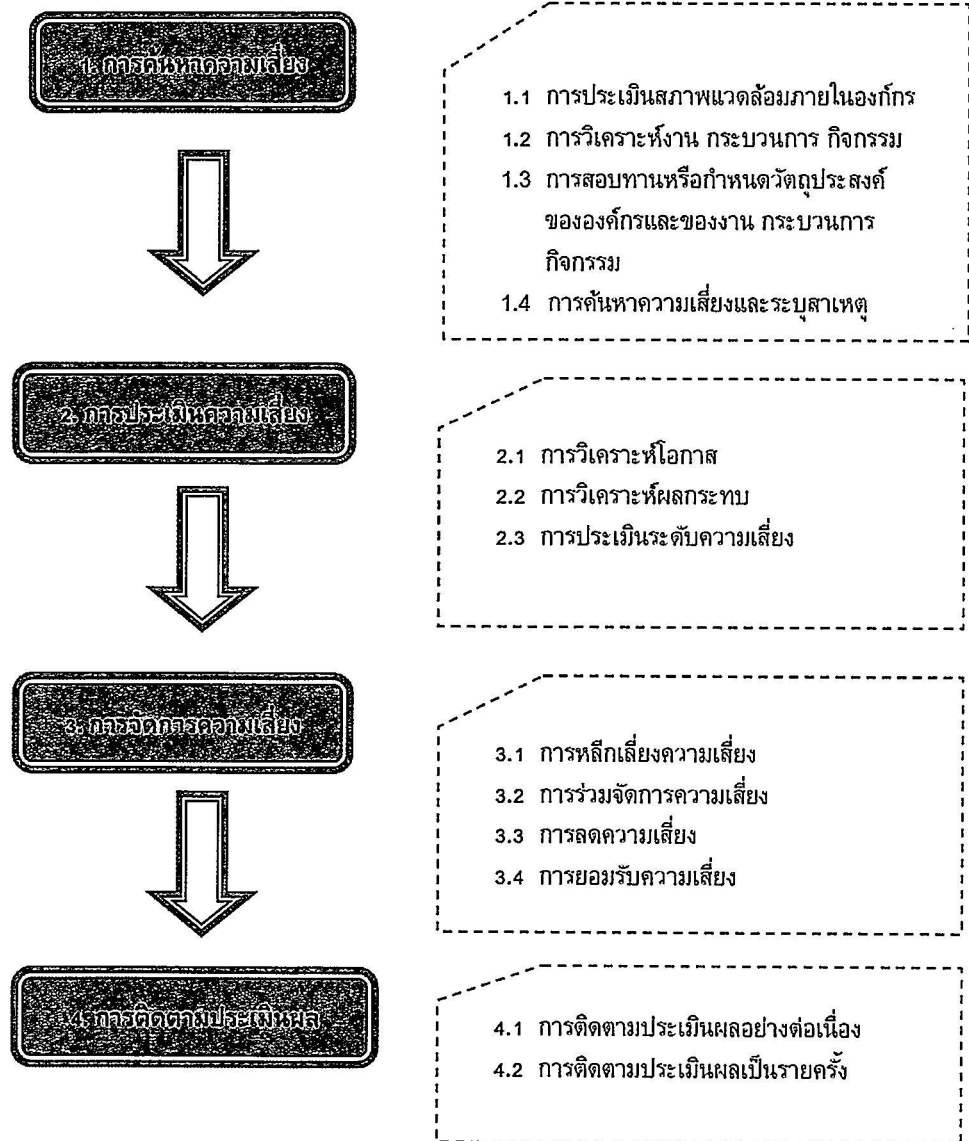
๑. การค้นหาความเสี่ยง(Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหาหรือระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์การดำเนินงานการรายงานทางการเงินการปฏิบัติตามกฎหมายและในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

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

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

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบเหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิผลและมีการนำไปปฏิบัติจริง

## แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



## ๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอนการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศการแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้นสภาพเศรษฐกิจสังคมการเมืองเทคโนโลยีและภัยต่างๆที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภัยจากการก่อการร้ายภัยจากธรรมชาติทั้งจากแผ่นดินไหวน้ำท่วมคลื่นยักษ์สึนามิและอื่นๆอีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุนขาดสภาพคล่องทางการเงินสูญเสียสินทรัพย์การดำเนินธุรกิจล้มเหลวไม่เจริญเติบโตขาดความน่าเชื่อถือหรืออาจถึงขั้นล้มละลายต้องปิดกิจการส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคลองค์กรและประเทศชาติดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยงและติดตามประเมินผลซึ่งขั้นตอนแรกคือการค้นหาความเสี่ยง(Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหาห้เหตุการณืที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์การดำเนินงานการรายงานทางการเงินการปฏิบัติตามกฎหมายและในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับธุรกิจและองค์กรถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมจะทำให้องค์กรทราบปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรและอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหาและอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กรเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กรจริยธรรมของบุคลากรสภาพแวดล้อมในการทำงานมุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยงปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้(Risk Appetite)โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ถ้าไม่ถ้าไม่ต้องการในการแก้ไขปรับปรุงหรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๑.๒ การวิเคราะห์งานกระบวนการและกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยงองค์กรต้องวิเคราะห์งานกระบวนการและกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบและเกิดความเข้าใจงานกระบวนการและกิจกรรมต่างๆที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กรและในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและงานที่กำลังมีปัญหาอุปสรรคหรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กรโดยทำการคัดเลือกงานกระบวนการและกิจกรรمدังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุนหรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งานกระบวนการและกิจกรรมหลังจากคัดเลือกงานกระบวนการและกิจกรรมแล้วจากนั้นก็ทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงานกระบวนการและกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรดังนั้นการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องควรคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงสามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

#### ๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับและเชิงรุกโดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีตและการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบสภาพเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯและนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้นซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิควิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไปดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและใช้ประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กรเป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุมผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดีการจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลาขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจเมื่อไรถึงจำเป็นการจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่นหรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้นแต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบเขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญแล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้นเราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกันเนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายกันดังนั้นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็จะอาจจะไม่แตกต่างกันมากนักโดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้นอาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นโดยอาศัยการตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษารวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังการตรวจสอบผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายในโดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่ายโดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐานในการจัดทำ Check Lists นั้นจะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีตและนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นเช่นการทุจริตอุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

### ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเช่นการเมืองสภาวะเศรษฐกิจสังคมกฎหมายรัฐธรรมนูญชาติสิ่งแวดล้อมฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเช่นวัฒนธรรมองค์กรนโยบายการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรการบริหารทรัพยากรฯลฯ เป็นต้น

### ๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้วโดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาสผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและประเมินระดับความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆอย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลังหรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนนหรือ ๓ คะแนนซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กรโดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียงสำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติตัวเลขหรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคตโดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนนประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนนแสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดสูงมาก สูงปานกลา่งน้อยและน้อยมากตามลำดับและกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิดจากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใดดังตัวอย่างดังนี้

#### การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดแบบเชิงปริมาณ

| 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                             |



การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดแบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                      |
|-------|----------------|-------------------------------|
| ๕     | สูงมาก         | มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน |
| ๔     | สูง            | มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง   |
| ๓     | ปานกลาง        | มีโอกาสเกิดบางครั้ง           |
| ๒     | น้อย           | อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง    |
| ๑     | น้อยมาก        | มีโอกาสเกิดน้อยมาก            |

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินหรือด้านการเงิน / ทรัพย์สินการดำเนินงานชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากรฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนนประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับและกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบจากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใดตัวอย่างเช่น

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  | ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเกินกว่า ๑ วัน                        |
| ๔     | สูง     | ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๖ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๑ วัน     |
| ๓     | ปานกลาง | ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๓ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง |
| ๒     | น้อย    | ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ - ๓ ชั่วโมง                        |
| ๑     | น้อยมาก | ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักไม่เกิน ๑ ชั่วโมง                     |

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                               |
|-------|---------|--------------------------------------------------------|
| ๕     | สูงมาก  | มีบาดเจ็บถึงชีวิต / สูญเสียอวัยวะสำคัญ / ทพพลภาพ       |
| ๔     | สูง     | มีบาดเจ็บสาหัส / สูญเสียอวัยวะถึงหยุดงานมากกว่า ๒๐ วัน |
| ๓     | ปานกลาง | มีบาดเจ็บถึงหยุดงานมากกว่า ๗ วันแต่ไม่เกิน ๒๐ วัน      |
| ๒     | น้อย    | มีบาดเจ็บหยุดงานไม่เกิน ๗ วัน                          |
| ๑     | น้อยมาก | มีบาดเจ็บเล็กน้อยไม่หยุดงาน                            |

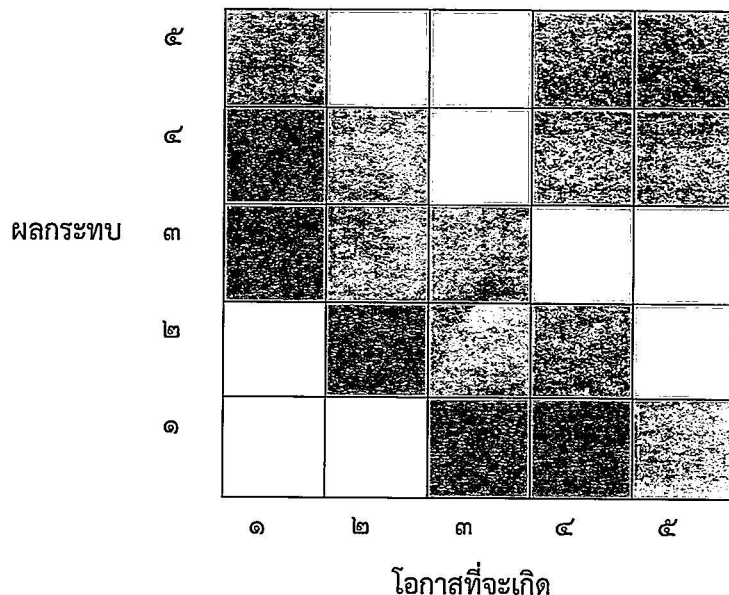


การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                |
|-------|---------|---------------------------------------------------------|
| ๕     | สูงมาก  | มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างในหนังสือพิมพ์วิทยุและโทรทัศน์ |
| ๔     | สูง     | มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์              |
| ๓     | ปานกลาง | มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์                     |
| ๒     | น้อย    | มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด                               |
| ๑     | น้อยมาก | ไม่มีการเผยแพร่ข่าว                                     |

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง(Degree of risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นหลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้วองค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับได้แก่สูงมากสูงปานกลางน้อยและน้อยมากแทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียว และสีขาว ตามลำดับโดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง



เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อนโดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับจำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนดดังนี้

สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงมาก

สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูง

สีน้ำเงิน หมายถึง ระดับความเสี่ยงปานกลาง

สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยงน้อย

สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยงน้อยมาก

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

### ๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหาวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้วขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้นๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทาง คือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่าไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบหรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นๆหรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไปเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างไรก็ตามการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง คือการหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงหรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วยองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบเช่นการทำประกันภัยเพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

๓.๓ การลดความเสี่ยง คือการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงขององค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเองกล่าวคือมีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้นหรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสมผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเองเช่นการทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิตกรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง คือการไม่ดำเนินการใดๆกับความเสี่ยงเนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้คือมีโอกาสที่เกิดไม่บ่อยหรือมีผลกระทบไม่สูงองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อยหรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนักผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าวคือไม่ดำเนินการใดๆอย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่าความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใดสิ่ง ที่ควรคำนึงมากที่สุดคือต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้วควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียดโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระยะเวลาดำเนินการผู้รับผิดชอบและผลที่คาดว่าจะได้รับ

#### ๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึงกระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสมมีการนำไปปฏิบัติจริงและการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่างๆตามปกติขององค์กรและมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือการติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอเหมาะสมและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงณช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเองเป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงานกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลโดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้นๆร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและค้นหาความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงของงานกระบวนการหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมและประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระเป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงานกระบวนการและกิจกรรมนั้นๆเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริงถูกต้องครบถ้วนและไม่มีอคติการติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอกตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้นการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตาม

ประเมินผลด้วยตนเองการติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบเหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติจริง การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพการตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดมีความเพียงพอมีประสิทธิภาพหรือไม่หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ควรพิจารณาต่อไปว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใดและจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรจากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับและทุกภาคส่วนราชการในองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลแหลมสัก

อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)

โครงการ/กิจกรรม การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น/แผนชุมชน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถชี้แจงแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นแนวทางในการพัฒนาให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์การพัฒนาของเทศบาลตำบลแหลมสักอย่างมีประสิทธิภาพ  
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ สำนักงานปลัดเทศบาล

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก<br>(๑) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                                            | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓)                                                                                                                                                                                                                                | การประเมินความเสี่ยง |                |                            | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยงร่วมจัดการ, เอน<br>ลด, ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๘) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๙)                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               | โอกาส<br>(๔)         | ผลกระทบ<br>(๕) | ระดับ<br>ความรุนแรง<br>(๖) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๗)                                                            |                                                                                                                                                                                          |
| การจัดทำแผนพัฒนา<br>ท้องถิ่น/ชุมชน                        | ประชาชนยังขาดความ<br>ใจและไม่ให้ความร่วม<br>มือในการดำเนินการจัด<br>การประชุมและร่วมประ<br>ชุมต่างๆ | กิจกรรมการจัดทำแผน<br>พัฒนาท้องถิ่น/แผนชุมชน<br>โครงการ/กิจกรรมที่เป็น<br>ปัญหาและความต้องการ<br>ของประชาชนที่นำเสนอ<br>ต่อที่ประชุมประชาคมทอง<br>ถิ่น ไม่อยู่ในอำนาจหน้า<br>ที่ของเทศบาลไม่สามารถดำเนิน<br>การได้ทำให้ไม่สามารถแก้ไข<br>ปัญหาที่ประชาคมท้องถิ่นนำ<br>เสนอได้ | ๒                    | ๒              | ๓                          | ปานกลาง                                                                               | การสร้างความรู้ความ<br>เข้าใจเกี่ยวกับอำนาจ<br>หน้าที่ของเทศบาลตำบล<br>แหลมสักให้แก่ประชาชน<br>ที่เข้าร่วมประชุม<br>ประชาคมท้องถิ่นได้รับ<br>ทราบ และแจ้งประสาน<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)  
 โครงการ/กิจกรรม ด้านงานพัสดุจัดซื้อจัดจ้าง  
 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการเบิก-จ่ายเงินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนด  
 ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ สำนักงานจัดซื้อ

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก<br>(๑) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                                 | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓) | การประเมินความเสี่ยง |                |                            |                            | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยง,ร่วมจัดการ,โอน<br>ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๘) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๙)                    |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                          |                                                | โอกาส<br>(๔)         | ผลกระทบ<br>(๕) | ระดับ<br>ความรุนแรง<br>(๖) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๗) |                                                                                      |                                                                                   |
| งานพัสดุจัดซื้อ<br>จัดจ้าง                                | การเบิกจ่ายเงินล่าช้า<br>ไม่เป็นไปตามระเบียบ<br>เอกสารประกอบการ<br>เบิกจ่ายยังไม่ครบถ้วน | เอกสารประกอบฎีกา<br>ยังไม่ครบถ้วน ถูกต้อง      | ๒                    | ๒              | ๓                          | ๓<br>ปานกลาง               | กำกับติดตามให้วางฎีกา<br>เบิกจ่ายเงินโดยเร็วและ<br>ถูกต้องตามระเบียบ                 | แจ้งหัวหน้าส่วน ราชการ<br>ควบคุม ดูแล และกำกับ<br>การปฏิบัติงานอย่าง<br>เคร่งครัด |

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)  
 โครงการ/กิจกรรม งานสวัสดิการสังคม  
 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านการ พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนใน ชุมชนทุกช่วงวัย  
 ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ สำนักงานปลัดเทศบาล

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก<br>(๑) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                                                                        | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓)                                                                                                                                                                                                                                 | การประเมินความเสี่ยง |          |                     |                     | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยง,ร่วมจัดการ,โอน<br>ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๔) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๕) |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                | โอกาส                | ผลกระทบ  | ระดับ<br>ความรุนแรง | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                                                                                      |                                                                |
| งานสวัสดิการสังคม                                         | มีบุคลากร ผู้รับผิดชอบ<br>งานกับปริมาณงานที่ไม่<br>สมดุลกัน ทำให้เกิดความ<br>ผิดพลาดในการ ปฏิบัติงาน<br>ได้ง่ายล่าช้าไม่ทันเวลา | บุคลากรที่รับผิดชอบงานสวัสดิ<br>การสังคมต้อง ปฏิบัติงานอื่น<br>ที่ได้รับ มอบหมาย เนื่องจาก<br>หลายงานในสำนัก ปลัดเทศบาล<br>ไม่มี เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ<br>โดยตรง ทำให้ปริมาณงานกับ<br>บุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่มีความ<br>สมดุล เกิดความล่าช้า ไม่เป็นไป<br>ตามแผนการปฏิบัติงาน | (๔)<br>๒             | (๕)<br>๒ | (๖)<br>๓            | (๗)<br>ปานกลาง      | (๘)<br>มีการตรวจสอบข้อมูล<br>การปฏิบัติงานจากหัวหน้า<br>งานที่ละเอียดรอบคอบ          | (๙)<br>จัดทำคำสั่งหน้าที่<br>รับผิดชอบให้มีความ<br>ชัดเจนขึ้น  |

หน่วยงานได้กำหนดประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks)  
 ๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) ๔. ความเสี่ยงด้านข้อกำหนดหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลแหลมสัก

อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)  
โครงการ/กิจกรรม การเบิกจ่ายเงิน  
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง  
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองคลัง

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก<br>(๑) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                     | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓) | การประเมินความเสี่ยง |                |                            |                            | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยง,ร่วมจัดการ,โอน<br>ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๘) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๙)     |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                              |                                                | โอกาส<br>(๔)         | ผลกระทบ<br>(๕) | ระดับ<br>ความรุนแรง<br>(๖) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๗) |                                                                                      |                                                                    |
| การเบิกจ่ายเงิน                                           | การเบิกจ่ายเงินล่าช้าไม่เป็นไปตามระเบียบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายยังไม่ครบถ้วน | เอกสารประกอบการเบิกจ่ายยังไม่ครบถ้วนและถูกต้อง | ๒                    | ๒              | ๓                          | ๓                          | กำกับติดตามการวางฎีกาเบิกจ่ายเงินโดยเร็วและถูกต้องตามระเบียบ                         | แจ้งหัวหน้าส่วนราชการควบคุมดูแลและกำชับการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด |



ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)  
โครงการ/กิจกรรม ด้านการจัดเก็บรายได้  
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถจัดเก็บรายได้ครบถ้วน เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง  
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองคลัง

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก<br>(๑) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                                             | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓)                                             | การประเมินความเสี่ยง |                |                            |                            | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยง,ร่วมจัดการ,โอน<br>ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๘) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๙)                                                    |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                                      |                                                                                            | โอกาส<br>(๔)         | ผลกระทบ<br>(๕) | ระดับ<br>ความรุนแรง<br>(๖) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๗) |                                                                                      |                                                                                                                   |
| การจัดเก็บรายได้                                          | จัดเก็บรายได้ไม่ครบถ้วน<br>เนื่องจากข้อมูลในระบบ<br>แผนที่ภาษีและทะเบียน<br>ทรัพย์สินไม่เป็นปัจจุบัน | ข้อมูลมีปริมาณมาก และ<br>เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา<br>ทำให้ไม่สามารถจัดเก็บได้<br>ถูกต้องครบถ้วน | ๒                    | ๒              | ๓                          | ปานกลาง                    | สำรวจข้อมูลเพิ่มเติมและ<br>ปรับปรุงข้อมูลให้ครบ<br>ถ้วน และเป็นปัจจุบัน              | ๑. วางแผนการสำรวจ<br>ข้อมูลให้เหมาะสมกับ<br>ระยะเวลา<br>๒. ประสานเจ้าของทรัพย์สิน<br>ให้แจ้งเปลี่ยนแปลง<br>ข้อมูล |

หน่วยงานได้กำหนดประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)  
๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลแหลมสัก

อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)

โครงการ/กิจกรรม งานพัสดุจัดซื้อจัดจ้าง

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง  
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองช่าง

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                                                                                                                                                                                      | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓)                                                                                                                                                     | การประเมินความเสี่ยง |         |                     | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยงร่วมจัดการ,โอน<br>ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๘) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๙)                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                    | โอกาส                | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความรุนแรง | ระดับ<br>ความเสี่ยง                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| งานพัสดุจัดซื้อจัดจ้าง                             | ๑. บุคลากรกองช่างที่ได้รับ<br>การแต่งตั้งให้เป็น<br>เจ้าหน้าที่ (กองช่าง)<br>ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง<br>ไม่ใช้เจ้าหน้าที่พัสดุโดย<br>ตำแหน่ง มีความรู้ ความ<br>เข้าใจในวิธีการ กฎหมาย<br>ระเบียบ หนังสือสั่งการ<br>ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน | บุคลากรกองช่างที่ได้รับ<br>การแต่งตั้งให้เป็น<br>เจ้าหน้าที่ (กองช่าง)<br>ปฏิบัติงานจัดซื้อจัด<br>จ้างไม่ใช้เจ้าหน้าที่พัสดุ<br>โดยตำแหน่งขาดความรู้<br>ความเข้าใจ และความชำนาญ<br>ในการปฏิบัติงาน | ๒                    | ๒       | ๓                   | ๓<br>ปานกลาง                                                                        | ๑. จัดอบรม เจ้าหน้าที่ของ<br>สำนัก/ กองต่างๆ เกี่ยวกับ<br>กฎหมายที่เกี่ยวข้อง<br>กับงานพัสดุจัดซื้อจัด จ้าง<br>๒. ส่งเจ้าหน้าที่เข้า รับการ<br>ฝึกอบรม<br>ฝึกอบรม<br>๓. ระเบียบ กระทรวงการคลัง<br>ว่าด้วย การจัดซื้อจัดจ้างและ<br>บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ |

หน่วยงานได้กำหนดประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลแหลมสัก

อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)

โครงการ/กิจกรรม การพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านพัสดุ และงานการเงินและบัญชีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เป้าหมายตัวชี้วัด เพื่อให้การดำเนินงานด้านพัสดุและงานการเงินและบัญชี ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมสัก ปีนี้ไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย  
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองการศึกษา

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก                                         | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                                                                                                                                                                             | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓)                                                                                                                           | การประเมินความเสี่ยง |                |                            |                            | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยง,ร่วมจัดการ,โอน<br>ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๔)                                                                                                                 | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๕)                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                          | โอกาส<br>(๔)         | ผลกระทบ<br>(๕) | ระดับ<br>ความรุนแรง<br>(๖) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๗) |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                               |
| การพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านพัสดุ<br>งานการเงิน<br>และบัญชีของศูนย์<br>พัฒนาเด็กเล็ก | ๑. เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ<br>ยังขาดความรู้ทางด้าน<br>ระเบียบ กฎหมาย ทำให้<br>เกิดความผิดพลาดและ<br>ส่งผลให้การทำงานล่าช้า<br>๒. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ<br>ไม่มีความเชี่ยวชาญตรง<br>ตามตำแหน่งและมีภารกิจ<br>หลักงานอื่นที่ต้องปฏิบัติ | เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ<br>ขาดประสบการณ์ ความ<br>รู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ<br>ด้านสำหรับการกิจที่ต้อง<br>ปฏิบัติทำให้การปฏิบัติ<br>งานขาดความละเอียด<br>รอบคอบเกิดความล่าช้า | ๒                    | ๒              | ๓                          | ปานกลาง                    | ๑. จัดหาเจ้าหน้าที่พัสดุ<br>และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี<br>ตรงตามมาตรฐาน กำหนด<br>ตำแหน่งมาปฏิบัติงานที่โดยตรง<br>๒. จัดส่งเจ้าหน้าที่อบรม/สัมมนา<br>และให้ความรู้ทางด้านระเบียบ<br>กฎหมายที่กำหนด | จัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้<br>ความชำนาญเฉพาะด้าน<br>ตรงตามมาตรฐานกำหนด<br>ตำแหน่งคอยให้คำปรึกษา<br>และแนะนำการปฏิบัติงาน |

หน่วยงานได้กำหนดประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลแหลมสัก

อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)

โครงการ/กิจกรรม การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในเขตเทศบาล และเพื่อให้การ ปฏิบัติงานการป้องกันและการ ควบคุมโรคติดต่อแก้ไขปัญหาได้ พันธกิจที่และมีประสิทธิภาพ ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

| กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>โครงการ/ขั้นตอน<br>หลัก<br>(๑) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risks<br>FactorX<br>(๒)                                                                                                               | สาเหตุของ<br>ความเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(๓)                                                                                          | การประเมินความเสี่ยง |         |                     | วิธีการบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(เสี่ยง,ร่วมจัดการ,โอน<br>ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๔) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุม<br>เพิ่มเติม)<br>(๕)                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         | โอกาส                | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความรุนแรง | ระดับ<br>ความเสี่ยง                                                                  |                                                                                                                                                         |
| การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ                              | ๑. เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติงานหลายด้านทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้าและเกิดความผิดพลาด<br>๒. ขาดรับความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่เท่าที่ควร | ขาดบุคลากร ปฏิบัติงาน ในกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมหลาย ตำแหน่งรวมถึงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง และตำแหน่งที่มีความจำเป็น เช่น เจ้าหน้าที่สดุ | ๒                    | ๒       | ๓                   | ๓<br>ปานกลาง                                                                         | ๑. ส่งเสริมให้ผู้ได้รับมอบหมายเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม<br>ฝึกอบรบอย่างต่อเนื่อง<br>๒. มีการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในพื้นที่อย่างชัดเจน และต่อเนื่อง |

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๒ ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks)

โครงการ/กิจกรรม การดูแลรักษาความสะอาด

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อให้การดูแลรักษาความสะอาดในพื้นที่เทศบาลตำบลแหลมสักเป็นไปอย่างทั่วถึง บ้านเรือนประชาชนและชุมชนมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

| กระบวนการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนหลัก<br>(๑) | ปัจจัยเสี่ยง (Risks FactorX)<br>(๒)                                                                                        | สาเหตุของความเสียหาย (Root Cause)<br>(๓)                                    | การประเมินความเสี่ยง |                |                        |                        | วิธีการบริหารความเสี่ยง<br>(เสี่ยง,ร่วมจัดการ,โอน,ลด,ยอมรับความเสี่ยง)<br>(๘)                                                                | แผนจัดการความเสี่ยง<br>(มาตรการควบคุมเพิ่มเติม)<br>(๙)                                                                                 |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                                                                                                            |                                                                             | โอกาส<br>(๔)         | ผลกระทบ<br>(๕) | ระดับความรุนแรง<br>(๖) | ระดับความเสี่ยง<br>(๗) |                                                                                                                                              |                                                                                                                                        |
| การดูแลรักษาความสะอาด                  | มีพื้นที่ที่ติดชายฝั่งทะเล ประชาชนไม่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสะอาดในพื้นที่ และยังคงมีพฤติกรรมเคยชินกับการทิ้งขยะลงทะเล | ประชาชนที่ตั้งบ้านเรือนริมชายฝั่งทะเลทิ้งขยะลงทะเล ส่งผลเสียต่อ สภาพแวดล้อม | ๒                    | ๒              | ๓                      | ปานกลาง                | รณรงค์การรณรงค์<br>ความสะอาดให้ทั่วถึง<br>และสร้างความเข้าใจให้<br>ประชาชนให้ความสำคัญ<br>กับการรักษาความสะอาด<br>ในพื้นที่ที่ติดชายฝั่งทะเล | ๑. จัดกิจกรรม รณรงค์<br>ส่งเสริมให้ประชาชนคัด<br>แยกขยะในครัวเรือนและ<br>ร่วมกับชุมชนจัด<br>กิจกรรม Big Cleaning<br>Day อย่างต่อเนื่อง |

หน่วยงานได้กำหนดประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

# ภาคผนวก



คำสั่งเทศบาลตำบลแหลมสัก

ที่ ๓๒ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแหลมสัก  
อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ นั้น

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ จึงอาศัยอำนาจตามมาตรา ๔๘ เตรส แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแหลมสัก ดังต่อไปนี้

|                                          |                      |
|------------------------------------------|----------------------|
| ๑. นายกเทศมนตรีตำบลแหลมสัก               | ประธานคณะกรรมการ     |
| ๒. ปลัดเทศบาลตำบลแหลมสัก                 | รองประธาน            |
| ๓. ผู้อำนวยการกองช่าง                    | คณะกรรมการ           |
| ๔. ผู้อำนวยการกองคลัง                    | คณะกรรมการ           |
| ๕. ผู้อำนวยการกองการศึกษา                | คณะกรรมการ           |
| ๖. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล                | คณะกรรมการ           |
| ๗. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | คณะกรรมการ           |
| ๘. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป            | คณะกรรมการ/เลขานุการ |

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่

๑. ดำเนินการด้านบริหารจัดการความเสี่ยงและกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแหลมสัก

๒. นำนโยบาย ข้อเสนอแนะ มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลแหลมสัก

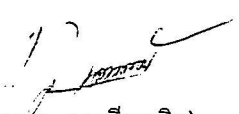
๓. กำกับให้ทุกส่วนราชการ สำนัก/กอง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้หัวหน้าส่วนราชการนั้นเป็นประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และดำเนินการตามแนวทางของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มีความเชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงของภารกิจงานที่สำคัญได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ

๔. ให้ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการและพนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคน มีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งถือปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด และปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับของราชการที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖

  
(นายกมล บุญธีระเลิศ)  
นายกเทศมนตรีตำบลแหลมสัก