



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ของ

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง ถือเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้องค์กรมีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด และเป็นเรื่อง que ทุกคนในองค์กร ควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง

เพื่อสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามจึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น ถือเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน/ภารกิจของเทศบาลฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั่วทั้งองค์กร ลดความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริต และเป็นการป้องกันการทุจริตต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม
สิงหาคม ๒๕๖๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ	๑
๑. คำนิยาม	๑
๒. หลักการและเหตุผล	๑
๓. วัตถุประสงค์	๒
๔. แนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๕. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	๓
๖. ประเภทของความเสี่ยง	๓
การจัดการความเสี่ยง	๔
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๔
รูปแบบการประเมินความเสี่ยง	๔
การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	๕
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๗
๑. การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๘
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๐
๓. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	๑๔
๔. การติดตามและประเมินผล (Risk Monitoring And Evaluation)	๑๕
ภาคผนวก	
แบบฟอร์ม Ro๑	
แบบฟอร์ม Ro๒	
แบบฟอร์ม Ro๓	
แบบฟอร์มการติดตามและประเมินผล	

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

บทนำ

๑. คำนิยาม

ความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อ สร้างความเสียหาย หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ตลอดจนการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

การจัดการความเสี่ยง หมายถึงแนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่จะมีผลกระทบต่อนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม ทันเวลา และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใดเพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

๒. หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ในการ...

ในการปฏิบัติราชการ ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ องค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามจึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ขึ้น เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์และปัจจัยที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) ให้แก่หน่วยงานเพื่อหาแนวทางป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้นได้ต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน และมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ๒) เป็นเครื่องมือให้หน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร
- ๓) เพื่อลดผลกระทบ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน และทำให้ภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
- ๔) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย
- ๕) และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในภาวะที่ควบคุมได้ หรือหมดไป และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้า ในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๖) เพื่อให้ประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามมีความเชื่อมั่นในศักยภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรง

๔. แนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ได้มีคำสั่งที่ ๔๒๐/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๓๔ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยพิจารณาและจัดวางแนวทาง การบริหารงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ให้เป็นที่ไว้วางใจของประชาชน พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้้องค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ จัดทำนโยบาย แนวทาง คู่มือการปฏิบัติงานที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส รวมทั้งส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบวินัย จริยธรรมและจรรยาบรรณ ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

/๕. ปัจจัย...

๕. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อาจได้จากหลายสาเหตุ และอาจมีแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ดังนี้

๑) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิด และวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการเมือง สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร พนักงาน กระบวนการ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร

๖. ประเภทของความเสี่ยง

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติ หรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓) ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่าง ๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การจัดการความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับ ที่ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดี ตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามรวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนก และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร องค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแนวทางมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) จำแนกได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O : Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (C : Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

/การบริหาร...

การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

กรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง และเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน

- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณี ควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน และหน่วยงานภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยง

/ประกอบ...

ประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual)

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้ และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการ จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการ (Share) การร่วม หรือการแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การยอมรับได้ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ

๘) การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง และการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้อองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

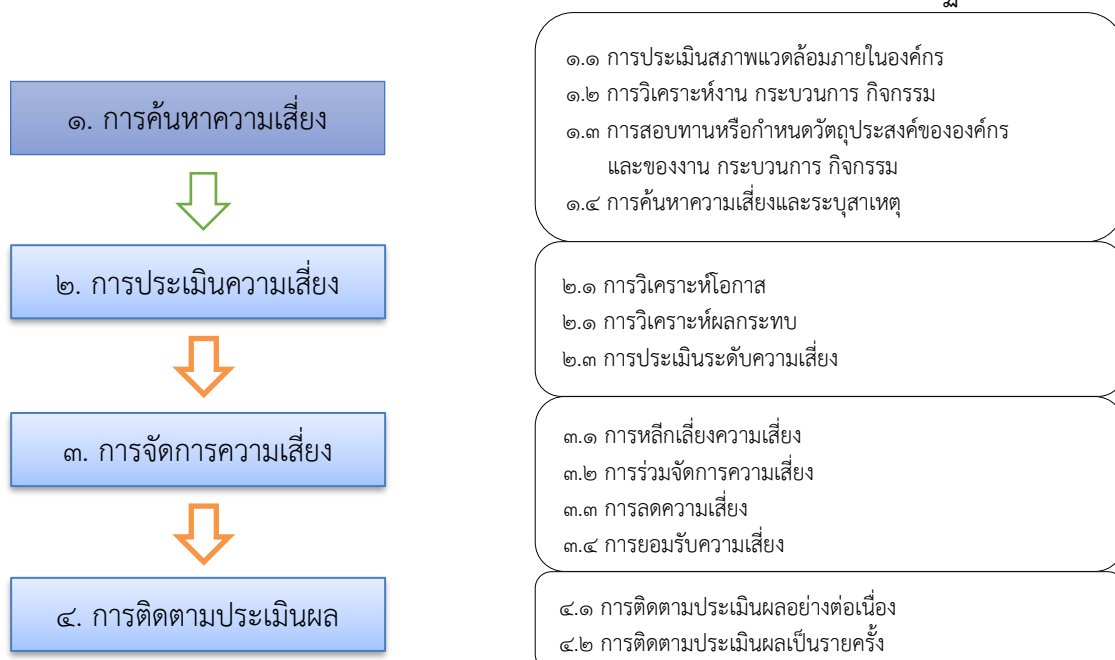
กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

๑) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบ ความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้อภิปรายพิจารณาอย่างเป็นระบบ ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

๓) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ มีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง



๑. การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินกิจการขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และภัยต่างๆที่กำลังเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภัยจากการก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และอื่น ๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นการดำเนินกิจการภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นนั้น องค์กรต้องดำเนินการโดยใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และสามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๒) การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการและกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการและกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๓) การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการและกิจกรรมหลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการและกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จ ได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการและกิจกรรมต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำ เพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

- Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้

- Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

/ Attainable...

- Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่

- Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๔) การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ ความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กร และเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับและเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับ สามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และสร้างความเสี่ยงหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบสภาพเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุก สามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหามาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีการด้วยกัน แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิควิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

- การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุด หรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย การระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไป ที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

- การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์ เป็นเทคนิคโดยการใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

- การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหา ระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด Workshop สามารถทำได้ทุกเวลา ขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด Workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

- การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก เป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

/ Benchmarking...

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่นหรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบกับเราทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็คู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้น มักจะมีลักษณะการดำเนินการและกิจกรรมที่คล้ายกัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมาก โดยการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนี้อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

- การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายใน เป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบ ซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

- การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐานในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

- การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่นการทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าว สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ได้กำหนดแบบฟอร์มกระดาษทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ตามแบบ Ro๑ เพื่อให้ทุกส่วนราชการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นความเสี่ยงซึ่งอาจเกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรหรือกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการจัดการหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในการนี้แต่ละส่วนราชการได้ทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง สามารถสรุปเป็นความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขามได้ตามแบบฟอร์มที่แนบมานี้

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดย

/การนำความ...

การนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่เกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และประเมินได้ว่าควร จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรับดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยง ใดที่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภท และสภาพแวดล้อมของ องค์กร โดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนด เกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่าย บริหารองค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการ วิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลขหรือจำนวนเงิน หรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

- การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับ คะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้น ทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด หรือความถี่ในการเกิด ว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับ ใด 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

/การวิเคราะห์...

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาเกิดน้อยมาก

- การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงิน และผลกระทบไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนนประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรง ระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมากตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น ว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	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	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เกินกว่า ๑ วัน
๔	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๖ ชม. แต่ไม่เกิน ๑ วัน
๓	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๓ ชม. แต่ไม่เกิน ๖ ชม.
๒	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ – ๓ ชม.
๑	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักไม่เกิน ๑ ชม.

/การวิเคราะห์...

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

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

- การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาส หรือความถี่ที่จะเกิดผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยง ว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สี ประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีฟ้า ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้น และผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยง ดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕

โอกาส...

โอกาสที่จะเกิด

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยง เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึง และต้องรับดำเนินการจัดการความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตาราง การประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สี เป็นตัวกำหนด ดังนี้

สีแดง	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูงมาก (๑๖ – ๒๕)
สีเหลือง	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูง (๑๐ – ๑๕)
สีน้ำเงิน	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (๕ – ๙)
สีเขียว	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงน้อย (๓ – ๔)
สีขาว	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงน้อยมาก (๑ – ๒)

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำคะแนน ของโอกาสที่จะเกิด และคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้แต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมิน ระดับความเสี่ยง โดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับ ความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ได้กำหนด แบบฟอร์มกระดาษทำการประเมินความเสี่ยง ตามแบบ Ro๒ เพื่อให้ทุกกองและส่วนราชการ นำความเสี่ยงที่ได้ จากกระดาษทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง (แบบ Ro๑) มาวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใดและมีผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้จัดลำดับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นว่า เหตุการณ์ใดมีความเสี่ยงมากน้อยต่างกัน นำไปสู่การกำหนดระดับความเสี่ยงตามแผนภูมิระดับความเสี่ยงแล้ว ตัดสินใจเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยคำนึงประโยชน์และความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพิ่ม ตามตารางที่แนบท้ายในหน้าผนวกนี้

๓. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนด วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะ ดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับ ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้าง หรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย หลักการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แนวทาง คือ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยง นั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยง

/ดังกล่าว...

ดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน หรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

- การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง (Transfer) หรือโอนความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

- การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่องค์กรมีความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น การมีแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

- การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อยหรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสจะเกิดไม่บ่อยหรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือ ไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องติดตามประเมินผลว่าความเสี่ยงดังกล่าวว่ายังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้น เกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ได้กำหนดแบบฟอร์มแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ Ro๓) เพื่อให้ทุกส่วนราชการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ แยกเป็นรายโครงการ/กิจกรรม ตามที่ได้ประเมินความเสี่ยงและตัดสินใจเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ในแบบ (Ro๒) ตามแบบฟอร์มที่แนบมาพร้อมนี้ในหน้าผนวก

๔. การติดตามและประเมินผล (Risk Monitoring And Evaluation)

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอ

/เหมาะสม...

เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

- การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์กรต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการตอบสนอง ความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

- การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใด เวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑. การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุง การบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญ ในงาน กระบวนการหรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมิน ความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมในความรับผิดชอบเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนอง ความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสีย หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินการตามงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วนและไม่มีอคติ การติดตามประเมินผล อย่างอิสระ อาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การ ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการ ติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็น ระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลด และควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการ ตัวควบคุม อื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กร มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

คณะกรรมการบริหารจัดการเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ได้กำหนดแบบฟอร์ม แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ Ro๓) เพื่อให้ทุกส่วนราชการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหาร จัดการความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ แยกเป็น รายโครงการ/กิจกรรม ตามที่ได้ประเมินความเสี่ยงและตัดสินใจเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ใน (แบบ Ro๒) สรุปเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม ตามแบบฟอร์ม ที่แนบท้ายมาในหน้าผนวก

/โดยการติดตาม...

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้ว ยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ



(ลงชื่อ)

ผู้เสนอแผน

(นางสาวศิริลักษณ์ ลามร)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

วันที่ ๕ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



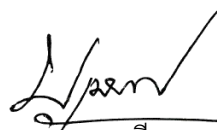
(ลงชื่อ)

ผู้เห็นชอบ

(นายนิกร กลิ่นเกลี้ยง)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม

วันที่ ๕ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(ลงชื่อ)

ผู้อนุมัติแผน

(นายบุญรอด เขียวเพชร)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหาดขาม

วันที่ ๕ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ภาคผนวก

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม
ตามแผนปฏิบัติการของ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (๑ ตุลาคม.....- ๓๐ กันยายน)

ยุทธศาสตร์ที่ :

โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย :

หน่วยงาน :

รหัสปัจจัยเสี่ยง (๑)	ระบุปัจจัยเสี่ยง (๒)	ลำดับความเสี่ยง (๓)	โอกาส (๔)	คำอธิบาย (๕)	ผลกระทบที่ได้รับ (๖)	คำอธิบาย (๗)

การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม
ตามแผนปฏิบัติการของ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (๑ ตุลาคม - ๓๐ กันยายน)

ยุทธศาสตร์ที่ :

โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย :

หน่วยงาน :

กิจกรรม (๑)	รหัสปัจจัย เสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๔)	กิจกรรมการควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า "ไม่มี") (๕)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (๗)
					เพียงพอ	พอใช้	ต้อง ปรับปรุง	

แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม

ตามแผนปฏิบัติการของ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ (๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)

ยุทธศาสตร์ที่ :

โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย :

หน่วยงาน:

[illegible]

แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน.....

โครงการ.....

[illegible]

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม
ตามแผนปฏิบัติการของ องค์การบริหารบริหารส่วนตำบลหาดขาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (๑ ตุลาคม - ๓๐ กันยายน)

ยุทธศาสตร์ที่ :

โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย :

หน่วยงาน :

☐ รอบ ๖ เดือน

☐ รอบ ๙ เดือน

☐ รอบ ๑๒เดือน

รหัส ปัจจัย		มาตรการจัดการ	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จ	ระยะเวลา	ร้อยละ		เอกสาร/ หลักฐาน	ปัญหาและ แนวทางการ แก้ไข
เสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ของการจัดการ ความเสี่ยง	ที่กำหนด	ความ คืบหน้า	ผลการดำเนินการ		
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)

การทบทวนการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม
ตามแผนปฏิบัติการของ.....
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (๑ ตุลาคม - ๓๐ กันยายน)

ยุทธศาสตร์ที่ :

โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย :

หน่วยงาน :

การทบทวนการจัดการความเสี่ยง								
กิจกรรม (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ค่าคะแนนความเสี่ยง				ความเสี่ยง คงเหลือ หรือเกิดขึ้นใหม่ (๗)	มาตรการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (ดำเนินการป้องกันประมาณ ถัดไป) (๘)	ปัญหา/อุปสรรค (ถ้า มี) (๙)
		ก่อนดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง		หลังดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง				
		โอกาส (๓)	ผลกระทบ (๔)	โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)			