



คู่มือ

การบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

อำเภอเมืองกระบุรี จังหวัดกระบุรี

คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการ ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการ บริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐ ที่กระทรวงการคลังกำหนด และสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมา ประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การบริหารส่วน ตำบลเขาทองต้องให้ความสำคัญ และถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ฉบับนี้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองได้จัดทำขึ้น โดยอ้างอิง กรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับหลักเกณฑ์การวัดประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้แก่หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง ตลอดจนการ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานสามารถนำมา ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และทำให้การดำเนินงานประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. ความหมายและคำจำกัดความ	๒
๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	๔
บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง	๖
๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	๗
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	๗
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	๗
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๗
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๘
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๘
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	๘
๘. การติดตามผล (Monitoring)	๘
กรอบการบริหารความเสี่ยง	๙
บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๑
๑. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
๑.๑ การวิเคราะห์องค์กร	๑๑
๑.๒ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
๑.๓ การระบุความเสี่ยง	๑๕
๑.๔ การประเมินความเสี่ยง	๑๖
๑.๕ การตอบสนองความเสี่ยง	๑๘
๑.๖ การติดตามและทบทวน	๑๘
๑.๗ การสื่อสารและการรายงาน	๑๙
เอกสารอ้างอิง	
ภาพผนวก	

บทที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างราคาต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันรักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลังที่ ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้กำกวดำเนินการขององค์กรไว้ว่า

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัด ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการที่จะก้าวสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิด

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะได้ทบทวนถึงกลยุทธ์และแผนงานที่เหมาะสมใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรนอกเหนือจากแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กร โดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีบทบาทร่วมกันในการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อทำให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยรวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรรวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) การติดตามประเมินผล หมายถึงระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการตรวจทานดูว่าแผนมีการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริงหากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไปได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้าน การดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๓.๒ เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓.๓ เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับขององค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แก่ สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา และหน่วยตรวจรอบภายใน

๓.๔ เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

๔.๒ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๔.๓ สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๕.๑ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๕.๒ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๕.๓ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๕.๔ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕.๕ ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ ดังนี้

๖.๑ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจตนาารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กร ให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๖.๒ ความเข้าใจความหมายของความเสียงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสียงและการบริหารความเสียงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสียงและกำหนดวิธีการจัดการความเสียงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสียง

๖.๓ กระบวนการบริหารความเสียงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสียงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสียงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๖.๔ การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการการบริหารความเสียงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสียงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

๖.๕ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสียงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสียงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสียง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสียง

๖.๖ การวัดผลการบริหารความเสียง

การวัดความเสียงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสียงที่เกิดขึ้น และดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสียงที่เกิดขึ้น

๖.๗ การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสียง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารความเสียงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสียง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสียง

๖.๘ การติดตามกระบวนการการบริหารความเสียง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสียงคือกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสียง

- การติดตามกระบวนการการบริหารความเสียงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้
- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสียงความชัดเจนและสม่ำเสมอ
- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสียง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสียง

บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยประกอบด้วยความเสี่ยง ๔ ประเภท มีหลักการสำคัญ ๘ องค์ประกอบ และมี ๔ หน่วยงานระดับต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในรูปที่ ๑

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 การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหาร และบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงิน บุคลากรการปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้นับเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบเล็กน้อยเพียงใด
การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้ง
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อน
การจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความ
เสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้อง
คำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหาร
ความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน
เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
(Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของ ความเสี่ยง
ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้ แล้ว
โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควร
ดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในระยะเวลาที่
เหมาะสม

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการจัดการความเสี่ยง
เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น
กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
ลักษณะธุรกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ประเมิน และจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่
เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม ทั้งใน
ด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมี
ประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น
เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรอบการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองเพื่อพัฒนาพื้นที่ ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐานของ COSO ซึ่งเป็นกระบวนการที่ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการมีกรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยการແจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

๑) **วัฒนธรรมองค์กร (Culture)** โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย การดำเนินงาน และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และชี้แจงสิ่งเหล่านี้ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบเพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

๒) **โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)** มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม พร้อมทั้งระบุหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยง เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองเพื่อพัฒนาพื้นที่ กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และมีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองทำหน้าที่ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๓) **กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Process)** ได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ

๔) **ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)** ประกอบด้วย

- ๔.๑ บุคลากรที่มีความสามารถ
- ๔.๒ วิธีการวัดผลการดำเนินงาน

๔.๓ การให้ความรู้และฝึกอบรม

๔.๔ ช่องทางการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

๔.๕ วิธีการสอบทานคุณภาพเพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ

บทที่ ๓
แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑ การวิเคราะห์องค์การ

๑.๑.๑ ประวัติความเป็นมา

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ ๑ ตำบลเขาทอง อำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ห่างจากที่ว่าการอำเภอเมืองกระบี่ ๒๔ กิโลเมตร ตำบลเขาทองอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอเมืองกระบี่ ประมาณ ๒๔ กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ ๖๙ ตารางกิโลเมตร หรือ ๔๓,๑๒๕ ไร่ ครอบคลุมพื้นที่หมู่บ้าน ๖ หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง มีประชากรทั้งสิ้น ๖,๙๑๑ คน จำนวนครัวเรือนทั้งหมด ๒,๑๕๒ ครัวเรือน เพศชาย ๓,๔๘๒ คน เพศหญิง ๓,๔๒๙ คน รายละเอียด ดังนี้

ที่	หมู่บ้าน	จำนวนประชากร			จำนวนหลังคาเรือน
		ชาย	หญิง	รวม	
๑	หมู่ที่ ๑ ในสระ	๙๕๘	๙๕๕	๑,๙๑๓	๖๒๓
๒	หมู่ที่ ๒ เขาทอง	๔๔๒	๔๖๑	๙๐๓	๒๖๑
๓	หมู่ที่ ๓ ท่าเลน	๓๗๐	๓๒๒	๖๙๒	๒๘๓
๔	หมู่ที่ ๔ น้ำโครมโครม	๕๓๐	๕๓๑	๑,๐๖๑	๓๖๕
๕	หมู่ที่ ๕ ท่าพรุ	๔๕๓	๔๓๒	๘๘๕	๒๐๖
๖	หมู่ที่ ๖ ท่าทองกลาง	๗๒๙	๗๒๘	๑,๔๕๗	๔๑๔
รวม		๓,๔๘๒	๓,๔๒๙	๖,๙๑๑	๒,๑๕๒

* ข้อมูล สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง พ.ศ. ๒๕๖๔

๑.๑.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)

“ตำบลแห่งการพัฒนา สู่คุณภาพชีวิตที่ดี ส่งเสริมการท่องเที่ยว ชุมชนร่วมกันอนุรักษ์ประเพณี ศาสนา วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม”

๑.๑.๓ อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๖) บัญญัติไว้ในหมวด ๒ ส่วนที่ ๓

มาตรา ๖๖ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

มาตรา ๖๗ ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การ

บริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

- (๑) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- (๒) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (๓) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- (๔) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (๕) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- (๖) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (๗) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (๘) บำรุงรักษาศิลป ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (๙) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา ๖๘ ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

- (๑) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- (๒) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (๓) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- (๔) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
- (๕) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (๖) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (๗) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (๘) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (๙) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- (๑๐) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- (๑๑) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- (๑๒) การท่องเที่ยว
- (๑๓) การผังเมือง

๑.๑.๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา และอนุรักษ์ ประเพณี ศาสนาวัฒนธรรม
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน
๔. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยวและอนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

๑.๒ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๒.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายพันธกิจของกฎหมาย และประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม เห็นควรนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือและกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง จึงขอประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการทุกสำนัก/กอง ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการร่วมกัน โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐ ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

๔. ให้มีการสื่อสาร เผยแพร่ แจ้งเวียนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๕. ให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการปฏิบัติงานหรืออย่างน้อยปีละครั้ง และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี

๗. เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร จะต้องรายงานความเสี่ยงนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบทันที

๘. ดำเนินการอื่นๆ ใดที่ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กำหนด

๑.๒.๒ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ทุกหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง ต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๑.๒.๒.๑ นายกององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

๑. จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. จัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วย

- การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง
- การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

๔. ให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. พิจารณานุมัติและประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีขององค์การบริหารส่วน

ตำบล

๖. ติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล

๑.๒.๒.๒ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล

ประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง | ประธานกรรมการ |
| ๒. หัวหน้าสำนักปลัด/ ผู้อำนวยการกองทุกกอง | กรรมการ |
| ๓. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย | กรรมการ |
| ๔. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | กรรมการและเลขานุการ |

หน้าที่

๑. ศึกษาภาพรวมขององค์กร กำหนดโครงสร้าง
๒. กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำคู่มือ/แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (กำหนดขอบเขตหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก โครงการ)
๔. กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร
๕. กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
๖. ประชุมเชิงปฏิบัติการกับสำนัก/กอง เพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี
๗. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อพิจารณานุมัติ และเผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยงในเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
๘. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๙. รวบรวมและจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบล เสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองทราบปีละ ๑ ครั้ง

๑.๒.๒.๓. คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนราชการ

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| ๑. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย | คณะทำงาน |

๓. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย

คณะทำงาน/เลขานุการ

๔. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองกำหนด
๒. ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
๔. จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ส่งให้เลขานุการขององค์การบริหารส่วนตำบล

๑.๒.๒.๔ หน่วยตรวจสอบภายใน

๑. ประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยง
๒. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารอย่างต่อเนื่อง
๓. รายงานผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

๑.๒.๒.๕ บุคลากรทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

รับผิดชอบการปฏิบัติตามนโยบายรวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารกำหนด โดยให้ถือว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

๑.๒.๓ นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับความเสี่ยงต่ำ (๑ - ๕ คะแนน) และกำหนดให้ความเสี่ยงที่จำเป็นต้องนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้คือ ระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ ๑๑ คะแนนขึ้นไป

๑.๓ การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงคือ การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์เป็นการคาดการณ์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมากระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเสียหายหรือไม่สามารถสำเร็จตามเป้าหมาย ได้ องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองได้กำหนดประเภทของความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมหรือเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การควบคุมทางการเงิน และผลกระทบต่อทางการเงินขององค์กร เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ รวมถึงความ

เสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กรและการตัดสินใจทางการเงินหรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดจากการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลหรือควบคุมภายในที่ดี ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี ซึ่งอาจเกิดจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรือกฎหมาย/กฎระเบียบที่มีอยู่นั้นไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

๑.๔ การประเมินความเสี่ยง

เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งโอกาสที่จะเกิดหมายถึงความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบหมายถึงความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เมื่อทำการประเมินแล้วจะต้องนำมากำหนดระดับความเสี่ยงเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรการหรือกิจกรรมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง จะต้องเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำตามแผนภูมิความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบไว้ ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

๑) ตารางการกำหนดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และระดับคะแนนของความรุนแรง ของผลกระทบ

ประเด็นพิจารณา	ระดับคะแนน				
	๑=ต่ำมาก	๒=ต่ำ	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					
ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์หรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย ปี/ครั้ง)	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑ - ๖ เดือน/ครั้ง ไม่เกิน ๕ ครั้ง/ปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ต่ำที่สุด	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ					
มูลค่าความเสียหาย	น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑ - ๒๐๐,๐๐๐ บาท	๒๐๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท

ผลกระทบต่อภาพลักษณ์/ การดำเนินงานของ หน่วยงาน	เล็กน้อย	อยู่บ้าง	พอสมควร	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นอย่างยิ่ง
---	----------	----------	---------	----------------	---------------

๒) จัดระดับความเสี่ยง

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

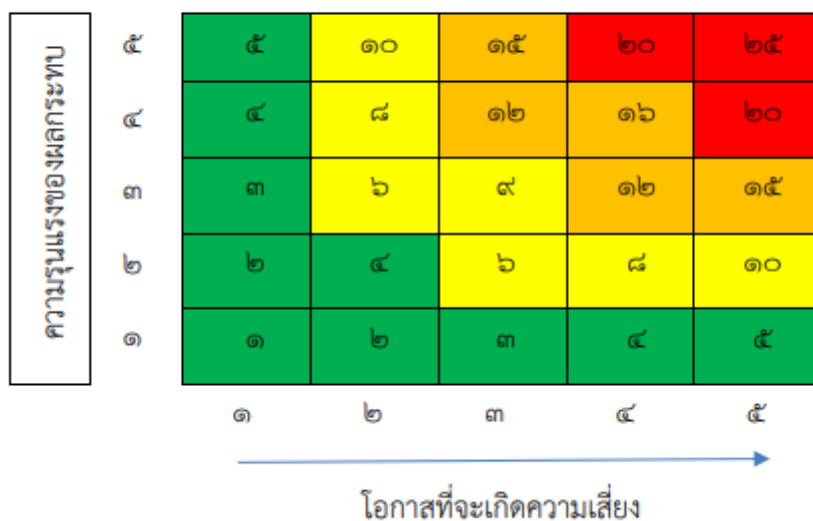
๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของ ความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดระดับความเสี่ยงในระดับใด

ระดับความเสี่ยง = โอกาส ๆ x ผลกระทบ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑ - ๕	ต่ำ	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ
๖ - ๑๐	ปานกลาง	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
๑๑ - ๑๖	สูง	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว (มีมาตรการลดหรือกำจัด)
๑๗ - ๒๕	สูงมาก	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงโดยทันที

แผนภูมิความเสี่ยง



๑.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

เป็นกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑.๕.๑ วิธีการจัดการความเสี่ยง

เป็นการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม เช่น ยกเลิกโครงการ

๒) การถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นการถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การจ้างที่ปรึกษาในกรณีที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจเกิดความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน

๓) การลดความเสี่ยง เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการวางระบบการควบคุมภายใน เช่น เพิ่มเติม/เปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การฝึกอบรมบุคลากร การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การระงับยั้งการสอบทานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔) การยอมรับความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑ - ๕	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง ไม่ต้องดำเนินการใดๆ
๖ - ๑๐	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)
๑๑ - ๑๖	สูง	ลด/ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)
๑๗ - ๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง

๑.๕.๒ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง โดยการคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/งานประจำ ที่มีปัจจัยความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับความเสี่ยงสูง ๑๑ คะแนนขึ้นไป) แล้วนำมากำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมปัจจัยความเสี่ยงนั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล เสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองเพื่ออนุมัติการนำไปปฏิบัติ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยสามารถกำหนดองค์ประกอบของแผนตามความจำเป็นและเหมาะสมได้ เช่น ประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง ปัจจุบันระดับความเสี่ยงหลังจัดการ วิธีการจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาผู้รับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จ รวมทั้งสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับบุคลากรทุกระดับ

๑.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตาม เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปเรียบร้อยแล้ว ต้องนำแผนการจัดการความเสี่ยงมาดำเนินการติดตามรายงานผล โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงพร้อมทั้งวิเคราะห์และสรุปผลรวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรค แล้วจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายเลขาคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

การทบทวน ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีถัดไป

๑.๗ การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น Facebook หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง โดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม

การรายงาน ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง รายงานผลการดำเนินการโดยรายงานผลการวิเคราะห์ประเมินและการจัดการความเสี่ยงว่ายังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่หรือไม่ ในระดับใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร ตลอดจนผู้รับผิดชอบความเสี่ยงส่งให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อรวบรวมสรุปผลและจัดทำรายงานเสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง ปีละ ๑ ครั้ง

เอกสารอ้างอิง

จิรพร สุเมธประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. ๒๕๕๖. การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ Professional Risk Management. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๕๕.

วารุณี ปรีदानนท์, ๒๕๖๒. เอกสารการบรรยายเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงองค์กร”.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ๒๕๕๒. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๖.

ภาคผนวก

ชื่อหน่วยงาน(1).....
 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(2).....

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(5) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(6) งบประมาณ (บาท)	(7) วัตถุประสงค์	(8) ตัวชี้วัด	(9) เป้าหมาย
รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ใดหรือภารกิจใดของอปท.	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. (โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ทั้งหมด หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงสูง ตามนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น)	จำนวนเงินงบประมาณโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (5)	วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (5)	ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (5)	เป้าหมายที่ต้องการสูงสุดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.

ลายมือชื่อ.....(10).....
 ตำแหน่ง(11).....
 วันที่.....เดือน.....(12).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(1).....

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(2).....

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วัตถุประสงค์	(6) ผู้รับผิดชอบ	(7) ความเสี่ยง	(8) ประเภท ความเสี่ยง	(9) คะแนน โอกาส	(10) คะแนน ผลกระทบ	(11) คะแนนระดับ ความเสี่ยง (9) x (10)	(12) วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง
รหัสความเสี่ยง ตามลำดับ จำนวนความ เสี่ยง โครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ นำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 1 (3)	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่ สำคัญต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ตาม ยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูล มาจาก แบบ บส. 1 (5)	วัตถุประสงค์ ตามโครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำ ข้อมูลมาจาก แบบ บส. 1 (7)	ผู้รับผิดชอบ (บุคคลหรือ หน่วยงาน หรือ บุคคลและ หน่วยงาน)	ความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์ โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท.	ประเภท ความเสี่ยง	ระบุคะแนนโอกาส ที่จะเกิดความ เป็นไปได้หรือ ความถี่ที่จะเกิด ความเสี่ยงตาม เกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด	ระบุคะแนน ผลกระทบต่อ โครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ ประเมินที่ อปท. กำหนด	คะแนนระดับความเสี่ยง ที่ได้จากคะแนนการ ประเมินโอกาส (9) คูณ คะแนนผลกระทบ โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. (10) และ นำคะแนน มาจัดระดับความเสี่ยง ตามที่ฝ่ายบริหาร กำหนด	วิธีการตอบสนองความ เสี่ยงโดยการตัดสินใจเลือก วิธีการจัดการความเสี่ยงวิธี ใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี โดยคำนึงถึงต้นทุนกับ ประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงการ ตอบสนองความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....(13).....

ตำแหน่ง(14).....

วันที่.....เดือน.....(15).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(1).....

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(2).....

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) วิธีการจัดการความ เสี่ยง	(9) ตัวชี้วัด	(10) ระยะเวลา ดำเนินการ	(11) วิธีการติดตาม และการรายงาน
รหัสความเสี่ยง ตามลำดับ จำนวนความ เสี่ยงของ โครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำ ข้อมูลมาจาก แบบ บส. 2 (3)	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่มีความ เสี่ยงต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ตาม ยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 2 (4)	ความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูล มาจาก แบบ บส. 2 (7)	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง โดยนำ ข้อมูลมาจากแบบ บส. 2 (12)	ผู้รับผิดชอบ โดย นำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 2 (6)	วิธีการจัดการความเสี่ยง โดยระบุแนวทางการ ดำเนินงาน/ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน/วิธีการ ดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ หนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้	ตัวชี้วัดของโครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 1 (8)	ระยะเวลาดำเนินการ โดยระบุช่วงระยะเวลา ในการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	วิธีการติดตาม และ การรายงานให้ ผู้บริหารทราบ เช่น การประชุม ฯลฯ

ลายมือชื่อ.....(12).....

ตำแหน่ง(13).....

วันที่.....เดือน.....(14).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(1).....

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.(2).....

- รอบ 3 เดือน
- รอบ 6 เดือน
- รอบ 12 เดือน

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วิธีการจัดการความ เสี่ยง	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(9) เอกสาร/หลักฐาน	(10) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(11) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
รหัสความเสี่ยง ตามลำดับ จำนวนความ เสี่ยงของ โครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำ ข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (3)	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่มีความ เสี่ยงต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ตาม ยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (4)	วิธีการจัดการความเสี่ยง โดยระบุ แนวทางการ ดำเนินงาน/ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน/วิธีการ ดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ หนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (8)	ระยะเวลา ดำเนินการ โดย นำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (10)	ผู้รับผิดชอบ โดย นำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (7)	ผลลัพธ์การดำเนินการ จัดการความเสี่ยงโดย ระบุ ผลการดำเนินงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/ วิธีการดำเนินงาน ได้ ดำเนินการหรือไม่อย่างไร	เอกสาร/หลักฐาน อ้างอิงประกอบผล การดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	ร้อยละความคืบหน้า ของการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	ปัญหา อุปสรรค และ แนวทางแก้ไขปัญหา ในการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....(12).....

ตำแหน่ง(13).....

วันที่.....เดือน.....(14).....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(1).....

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.(2).....

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(7) วิธีการ จัดการความเสี่ยง	(8) ผลดำเนินการ จากการ จัดการ ความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(10) การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	(11) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	(12) สรุป ความเสี่ยง		(13) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการดำเนินการ สำหรับปีถัดไป
			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) =(1) x (2)			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) =(1) x (2)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
รหัสความ เสี่ยง ตามลำดับ จำนวนความ เสี่ยงของ โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูล มาจาก แบบ บส. 4 (3)	โครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความ เสี่ยงต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ตาม ยุทธศาสตร์/ ภารกิจ อปท. โดย นำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 4 (4)	ความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์ โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมา จาก แบบ บส. 3 (5)	โอกาสที่จะ เกิดความ เสี่ยง	ผลกระทบต่อ โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท.		วิธีการจัดการความ เสี่ยงโดยระบุแนว ทางการดำเนินงาน/ ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน ตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ หนังสือสั่งการเพื่อให้ ความเสี่ยงลดลงอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 4 (5)	ผลการ ดำเนินการ จัดการความ เสี่ยง (สรุปเป็น ภาพรวม)	ระบุคะแนน โอกาสที่จะ เกิดความ เป็นไปได้หรือ ความถี่ที่จะ เกิดความเสี่ยง ตามเกณฑ์ ประเมินที่ อปท. กำหนด	ระบุคะแนน ผลกระทบต่อ โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ ประเมินที่ อปท. กำหนด		การเปลี่ยนแปลงระดับ ความเสี่ยงโดยการ เปรียบเทียบก่อน ดำเนินการและภายหลัง ดำเนินการจัดการความ เสี่ยงลดลงหรือไม่ลดลง	ความเสี่ยงคงเหลือ หรือเกิดขึ้นใหม่ ภายหลังจาก ดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการ สำหรับปีถัดไป เพื่อ ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้

ลายมือชื่อ.....(14).....

ตำแหน่ง(15).....

วันที่.....เดือน.....(16).....พ.ศ.



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองจึงได้มีการประกาศเจตจำนงสุจริตด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง

ดังนั้น เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายบทบัญญัติของกฎหมายและประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม เห็นควรนำการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้เป็นเครื่องมือและกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง จึงขอประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการทุกสำนัก/กอง ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการร่วมกัน โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

๔. ให้มีการสื่อสาร เผยแพร่ แจ้งเวียนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรืออย่างน้อยปีละครั้ง และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

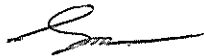
๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี

๗. เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร จะต้องรายงานความเสี่ยงนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบทันที

๘. ดำเนินการอื่นๆ ใดที่ระบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ เป็นต้นไป



(นายไพโรจน์ ดินแดง)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทอง