

๑.๒ (๒).



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗



เทศบาลตำบลวังใหม่
อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร

คำนำ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลวังใหม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนของเทศบาลตำบลวังใหม่ ทุกระดับที่ต้องรับรู้และรับทราบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในเทศบาลตำบลวังใหม่ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดของส่วนราชการ โดยคำนึงถึง เหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการเกิดความเสียหาย แล้วกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือปราศจากความเสี่ยง เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลวังใหม่ จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ขึ้น เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ในแผนนี้ ซึ่งเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลวังใหม่ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในส่วนราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวัง และได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งจะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลวังใหม่ ต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลตำบลวังใหม่

บทที่ ๑

บทนำ

หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ บัญญัติไว้ในมาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการ บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ไป ปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความ เสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยง ของหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงย่อมต้องมีความเกี่ยวข้องกับ การควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจ ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดย ปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูล สารสนเทศที่สมบูรณ์ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อ เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของ หน่วยงาน

คณะผู้บริหารของเทศบาลตำบลวังใหม่ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการ ความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ลดความ เสี่ยงและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยลดอุปสรรคหรือสิ่งที่จะทำให้ การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้และเป็นการให้ความเชื่อมั่นกับประชาชนที่มีต่อ องค์กร ช่วยป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมี ประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมที่ดีนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไป

วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลตำบลวังใหม่ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังใหม่
- ๒) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบวิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังใหม่
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลวังใหม่
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

เป้าหมาย

- ๑) บุคลากรของเทศบาลตำบลวังใหม่ มีความรู้มีความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- ๒) บุคลากรของเทศบาลตำบลวังใหม่ สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือปราศจากความเสี่ยง
- ๓) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นกระบวนการดำเนินงานที่โปร่งใสภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม และยอมรับได้ทั่วทั้งองค์กร
- ๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร

ประโยชน์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถช่วยให้ผู้บริหารของเทศบาลตำบลวังใหม่ มีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น และทำให้เทศบาลตำบลวังใหม่สามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่จะส่งผลให้เกิดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อีกทั้ง ยังเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและบรรลุตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- ๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- ๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร

๓/ การบริหาร...

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลวังใหม่ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ และดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (นส. ที่ กค. ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลว. ๓ ก.พ.๒๕๖๔) ดังนี้

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

- การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากมีความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น
- การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล
- การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในระดับขององค์กร

๑.๒ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง

๑.๓ การสร้างและรักษาบุคลากรแล้ววัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

- การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจ ตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๑.๔ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

- หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้มีหน้าที่ในการควบคุม กำกับ ติดตาม ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๕ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

- การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้วผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อม

/๑.๖ การกำหนด...

๑.๖ การกำหนดยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการตัดสินใจ

- การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

๑.๗ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

- หน่วยงานงานควรพิจารณา ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลและบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบ หรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา

๑.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดของโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ การวิเคราะห์องค์กร

- ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร อาจใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

๒. PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

๒.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้เห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึงระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาารมณ์ ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงองค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้หน่วยงานอาจระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับ สำนัก กอง หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

๒.๓ การระบุความเสี่ยง....

๒.๓ การระบุความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยงคือการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงดังนี้

ก. เหตุการณ์ความเสี่ยง

ความเสี่ยง

ข. สาเหตุของความเสี่ยงหรือตัวผลักดันความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของ

ค. ผลกระทบทั้งด้านลบและหรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจน

๒.๔ การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงหน่วยงานอาจให้เป็นคะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง โยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนนหรือ ๕ ช่วงคะแนน

- การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

- การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมแล้วหน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม

- การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงเท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ นั้น หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับดังนี้

(โอกาส)

คะแนน	โอกาส	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๗๐- ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๔๐- ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๒๐- ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่า ๒๐- ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี

ผลกระทบ

คะแนน	ผลกระทบ	เกณฑ์
๕	สูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องเร่งจัดการความเสี่ยง /แก้ไขทันที
๔	สูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓	ปานกลาง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่ยอมรับไม่ได้หรือสูงขึ้น
๒	น้อย	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
๑	น้อยมาก	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่เป็นสาระสำคัญ

๒.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือก วิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒.๕.๑ การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

๒.๕.๒ ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

๒.๕.๓ ทรัพยากรที่ต้องใช้การบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินการในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอดเป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่นการทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : ppp) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นความเสี่ยงของปริมาณน้ำมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

๒.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนปฏิบัติการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๗ การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนักรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - Way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions) หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูลประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วนเกี่ยวกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เทศบาลตำบลวังใหม่ สามารถใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวังใหม่
๒. เพื่อลดความเสี่ยงด้านโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด
๓. เพื่อให้ประชาชนในเขตพื้นที่ เทศบาลตำบลวังใหม่ได้รับประโยชน์สูงสุด

บทบาทความรับผิดชอบ

ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังใหม่ โดยผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของเทศบาลตำบลวังใหม่

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร มีหน้าที่ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการบริหารความเสี่ยงเสนอผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ
๒. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหาร และเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงขององค์กร เสนอผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ
๓. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้คำแนะนำปรึกษาในการทบทวนปรับปรุงมาตรการหรือวิธีการขั้นตอนต่างๆที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง
๔. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารท้องถิ่น อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ผู้อำนวยการสำนัก/กอง มีหน้าที่ดังนี้

๑. ระบุการประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารท้องถิ่นได้มอบหมาย
๒. ประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ตามระยะเวลาที่ผู้บริหารท้องถิ่นกำหนด

๓. สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานให้ดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารท้องถิ่นกำหนด

หัวหน้าฝ่าย/ ผู้ปฏิบัติงาน มีหน้าที่ ดังนี้

๑. ระบุ และประเมินความเสี่ยงตามแนวทางหรือนโยบายที่ผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดตามมาตรการ/แผนงานในการวางแผนบริหารความเสี่ยง และนำแผนงานไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๒. ปฏิบัติงานดูแลและติดตามงานต่างๆ ตามกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารหน่วยงาน (ผอ.สำนัก/ กอง) ทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๓. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามแนวทางและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่าแนวทางหรือนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร ต้องนำเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น โดยผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติดำเนินการในการปรับปรุงแนวทางหรือนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจะต้องมีการทบทวนแนวทางหรือนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มีความมั่นใจว่าแนวทางหรือนโยบายดังกล่าวยังมี ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของเทศบาลตำบลวังใหม่

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

คะแนน

๑

คำอธิบาย

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง เช่น การทุจริตทุกกรณี ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูล

๒

ส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ
ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงได้น้อย เช่น การปฏิบัติงานมีผลกระทบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการของประชาชน ประสิทธิภาพของระบบ

๓

สารสนเทศในการบริการประชาชน ความเชื่อถือและภาพลักษณ์ของ องค์กร
ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง ได้แก่ระบบ

๔

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บ สถิติทั่วไป
ผู้บริหารเต็มใจยอมรับความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น

๕

น้อย และส่งผลกระทบต่อก่อให้เกิดความเสียหายน้อย
ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เช่น การปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ปฏิทินการดำเนินงาน / ขั้นตอน การบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับสำนัก/กอง และแจ้งเวียนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ
๒. ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อกำหนดนโยบาย เกณฑ์ความเสี่ยง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. แจ้งเวียนนโยบายเกณฑ์ความเสี่ยง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ
๔. ประชุมคณะทำงานระดับสำนัก/กอง เพื่อรับทราบนโยบาย เกณฑ์ความเสี่ยง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. สำนัก/กอง จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้ระบุเหตุการณ์ ของความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง โดยวิเคราะห์โอกาส แล้วให้ค่าคะแนน วิเคราะห์ผลกระทบความเสี่ยง แล้วให้ค่าคะแนนมาจัดลำดับความเสี่ยง สูง ปานกลาง ต่ำ แล้วนำความเสี่ยงสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบ (บ.ส.๑- บ.ส.๓) ส่งให้สำนักปลัดฝ่ายเลขา ภายใน ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖ (ตามแบบ บ.ส.๑ - บ.ส.๓)
๖. ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวม และรายงานผู้บริหารท้องถิ่นให้ความเห็นชอบ
๗. ทำหนังสือแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงให้สำนัก /กองทราบ
๘. สำนักกองจัดส่งรายงานติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบ บ.ส. ๔ และบ.ส. ๕ ให้ฝ่ายเลขา (สำนักปลัด) เพื่อรวบรวมและจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ภายในเดือน เมษายน ๒๕๖๗ (แบบ บ.ส.๔- บ.ส.๕)
๙. ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อสรุปรายงานผลการดำเนินงานและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ตามแบบ (บ.ส.๔ - บ.ส.๕) และรายงานผู้บริหารท้องถิ่นทราบ
๑๐. สำนัก /กอง จัดทำรายงานติดตามและประเมินผลสรุปการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ รายงานตามแบบ (บ.ส.๔- บ.ส.๕) ส่งให้สำนักปลัด (เลขา) ภายในเดือน ตุลาคม ๒๕๖๗
๑๑. สำนักปลัด (เลขา) รวบรวมรายงานผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบ บ.ส. ๔- บ.๕ ของสำนักกอง เป็นภาพรวมขององค์กร
๑๒. ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อพิจารณาสรุปผลการ ดำเนินการและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรประจำปีงบประมาณ และรายงานผู้บริหารส่วนท้องถิ่นทราบ

แบบฟอร์มบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลวังใหม่ (แบบ บส.๑ - บส.๕)

(๑) เทศบาลตำบลวังใหม่ อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)
(๒) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความ เสี่ยง (๓)	ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ (๔)	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่ สำคัญ (๕)	งบประมาณ (บาท) (๖)	วัตถุประสงค์ (๗)	ตัวชี้วัด (๘)	เป้าหมาย (๙)

ลายมือชื่อ.....(๑๐).....
 (.....)
 ตำแหน่ง(๑๑).....
 วันที่.....(๑๒).....