



ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร อบจ.สตูล
รับที่..... 129
วันที่..... 23 ก.ย. ๒๕๖๔
เวลา.....

ประกาศองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล
เรื่อง ทบพวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
สตูล

อาศัยอำนาจตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ
บริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ จึงขอประกาศใช้แผนทบทวนการบริหาร
จัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

จึงประกาศมาให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๔

(นายสัมฤทธิ์ เลียงประสิทธิ์)

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล



ทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ ซึ่งแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นและสำคัญมากในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ เพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงาน และกำหนด แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑

- ⇒ ความหมายและคำจำกัดความ
- ⇒ หลักการและเหตุผล
- ⇒ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
- ⇒ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

บทที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง

๕

- ⇒ รูปแบบการประเมินความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO
- ⇒ การบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO
- ⇒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๓ การจัดลำดับความเสี่ยง

๑๔

- ⇒ การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง
- ⇒ การจัดลำดับความเสี่ยง

บทที่ ๔ การบริหารจัดการความเสี่ยง

ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

๑๖

- ⇒ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล
- ⇒ แผนการประเมินความเสี่ยงของส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔
- ⇒ ทบทวนแผนการประเมินความเสี่ยงของส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ภาคผนวก

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ กระบวนการบริหารเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานว่าแผนจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม และทันเวลา และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก หรือไม่

๑.๒ หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ.๒๕๕๓ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๖ ที่ว่า

“มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

โดยกำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการสำคัญ หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมิวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน และมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

๓. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

๔. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

๕. เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล มีความเชื่อมั่นในศักยภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรง

๖. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๑.๔ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อาจได้จากหลายสาเหตุ และอาจมีแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังนี้

๑. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

๑) ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

๒) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

๓) ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์/ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

๔) สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

๕) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

๒. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่าง เช่น

๑) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

๒) พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ

๓) กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

๔) เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์/ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนา และบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

๕) อื่น ๆ เช่น

- สถานที่ทำงานไม่ปลอดภัย
- ระบบบัญชีไม่น่าเชื่อถือ
- วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน
- การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เป็นต้น

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงของโครงการ



บทที่ ๒

การบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ รูปแบบการประเมินความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) จำแนกได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ สถานะขององค์กร

➤ ด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านกลยุทธ์)

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O : Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน

➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

➤ ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน)

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (C : Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของกฎหมาย รวมถึงข้อบังคับภายในองค์กรด้วย)

๒.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงานระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายในและปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่ง ประกอบด้วย ๔ วิธีหลัก ๆ ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำการที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำหรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

๒) การควบคุมความสูญเสีย (Risk reduction) แบ่งเป็น ๒ วิธี ประกอบด้วย

- การป้องกันการเกิดความสูญเสีย เป็นวิธีการลดความถี่ของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งระบบป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร หรือ การติดตั้งสายล่อฟ้า เป็นต้น

- การควบคุมขนาดของความสูญเสีย เป็นวิธีการควบคุมความรุนแรงของความสูญเสียที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น กรณีใช้วัตถุดิบที่เกิดขึ้น วิธีตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ การจำกัดวงของการแพร่ระบาดโดยการกำจัดสัตว์ปีกในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้แพร่ระบาดไปยังพื้นที่อื่น ซึ่งถือเป็นการควบคุมขนาดของความสูญเสีย

๓) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การลดโอกาสความหน้าจะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่ง การโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความเสี่ยงน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

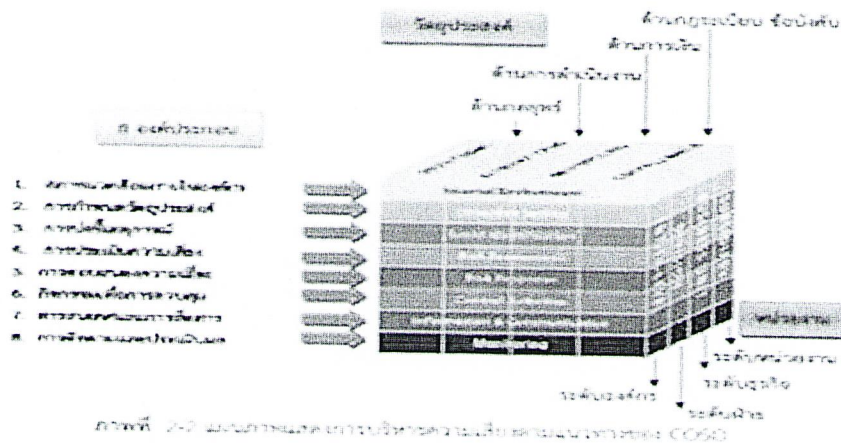
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



๒.๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

⇒ การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการการบริหารความเสี่ยง ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)
๕. การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)



๒.๔ ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงล้มเหลว

๑. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
๒. ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
๓. ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
๔. ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับกลาง
๕. มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์
๖. การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบชัยชนะระยะสั้นล้มเหลวจะทำให้ระยะยาวล้มเหลว

๒.๕ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ

๑. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
๒. การใช้คำที่ทำให้เข้าใจแบบเดียวกัน
๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
๔. การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยง
๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง
๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

๒.๖ การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

๑. การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Assessment)

- มุ่งเน้นอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ในการตรวจวัดค่าตัวแปรต่างๆ อาศัยเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ การตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ
- สามารถอธิบายโดยใช้หลักเหตุผล สามารถทดลองหรือทำซ้ำได้
- ใช้ตัวเลขในการอธิบายปรากฏการณ์ แต่มักต้องมีเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือ สมมติฐาน เข้าช่วยในการดำเนินการประเมิน
- สามารถแบ่งย่อยออกเป็น
- การประเมินแบบ Deterministic Risk Assessment
- การประเมินแบบ Probabilistic Risk Assessment

๒. การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment)

- มุ่งเน้นในการอธิบายปรากฏการณ์เชิงสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยา
- เน้นความหลากหลาย ความครอบคลุมของข้อมูล และวิธีการเข้าถึงข้อมูล
- ไม่เน้นการตรวจวัดทางวิทยาศาสตร์ การเก็บข้อมูลเชิงตัวเลข หรือการวิเคราะห์ทางสถิติ
- ใช้กระบวนการทางสังคมในการเก็บข้อมูล เช่น
- การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)
- การสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม (Focus group interview)
- การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)
- การศึกษาแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research)

๒.๗ วิธีการและเทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพ

วิธีการประเมินค่าความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย การรวมตัวกันของเทคนิคเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

- ผู้บริหารมักใช้เทคนิคการประเมินเชิงคุณภาพ
- ในกรณีที่ความเสี่ยงไม่สามารถใช้กระบวนการเชิงปริมาณได้
- หรือเมื่อไม่สามารถหาข้อมูลที่เพียงพอและน่าเชื่อถือสำหรับการประเมินค่าเชิงคุณภาพได้ หรือข้อมูลที่ได้อาจนำมาวิเคราะห์ที่ไม่น่าเชื่อถือ
- เทคนิคเชิงปริมาณนำมาซึ่งความถูกต้องแม่นยำมากกว่า และใช้ในกิจกรรมที่ซับซ้อนกว่า เพื่อเพิ่มเติมเทคนิคเชิงคุณภาพ

เพื่อให้ได้รับความเห็นชอบในความน่าเชื่อถือและผลกระทบของการใช้เทคนิคการประเมินค่าเชิงคุณภาพ องค์กรอาจใช้วิธีการเดียวกันกับการแยกแยะเหตุการณ์ ดังเช่น การสัมภาษณ์และการประชุมเชิงปฏิบัติการ กระบวนการประเมินค่าความเสี่ยงด้วยตนเอง จักรภาพผู้เข้าร่วมประชุมจากความน่าเชื่อถือและผลของเหตุการณ์ในอนาคต โดยใช้ทั้งเครื่องวัดเชิงตัวเลขและการพรรณนา

๒.๘ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

⇒ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เป็นขั้นตอนของการประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุไว้ รวมถึงอธิบายลักษณะและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อทราบถึงระดับของความเสียหาย และทำการเรียงลำดับความสำคัญของผลกระทบที่ความเสี่ยงเหล่านั้นจะมีต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ

การวิเคราะห์ในลักษณะนี้สามารถกระทำได้โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม ได้แก่

๑. Probability/Impact Matrix (เพื่อทำการกำหนดความเสี่ยงที่สำคัญต่อโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังพิจารณาอยู่)

๒. Top Ten Risk Item Tracking (เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงของโครงการและวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของโครงการ)

๓. Expert Judgment (มีองค์กรจำนวนมากที่นำความรู้สึก สัญชาตญาณ และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ ซึ่งบางครั้งได้ถูกนำมาใช้แทน ขณะที่บางครั้งได้ถูกนำมาใช้ควบคู่ไปกับวิธีการอื่น เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยวิธี Expert Judgment ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จะสามารถกำหนดความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับสูง กลาง หรือต่ำ โดยจะพึ่งพาหรือไม่พึ่งพาวิธีการวิเคราะห์ที่ทันสมัยก็ได้ เนื่องจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ทันสมัยแต่ซับซ้อนก็อาจมีข้อเสียได้เช่นกัน)

⇒ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เป็นการวัดความเป็นไปได้และผลที่จะตามมาของความเสียหาย และการประมาณการผลกระทบที่ความเสี่ยงเหล่านั้นจะมีต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในลักษณะนี้ มักจะถูกจัดทำขึ้นภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพเสร็จสิ้นลง แต่อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ทั้ง ๒ ลักษณะ อาจจะถูกจัดทำขึ้นพร้อม ๆ กัน หรือถูกจัดทำแยกกันก็ได้ โครงการ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีขนาดใหญ่ นำสมัยและซับซ้อนมักจำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณหลากหลายวิธีพร้อม ๆ กัน

วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณที่เป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป คือ Decision tree analysis

การวิเคราะห์ Decision tree เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการสร้างแผนผังเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่เป็นที่ยอมรับกันว่า ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน หรือไม่สามารถทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน

เทคนิคที่มักถูกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ Decision tree ได้แก่ การคำนวณค่าเงินในอนาคต (Expected monetary value – EMV) ซึ่งเป็นผลคูณของความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงและค่าเงินของความเสี่ยงนั้น ๆ

๒.๙ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามกฎหมายจัดตั้ง และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการโดยมีผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง

การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการพร้อมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยดำเนินการ ดังนี้

- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยทำการวิเคราะห์และประเมินบริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากรในสังกัด หรือจัดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีผลสำเร็จด้านการจัดทำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ สื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล และแจ้งเวียนให้กับทุกส่วนราชการในสังกัดทราบและถือปฏิบัติ

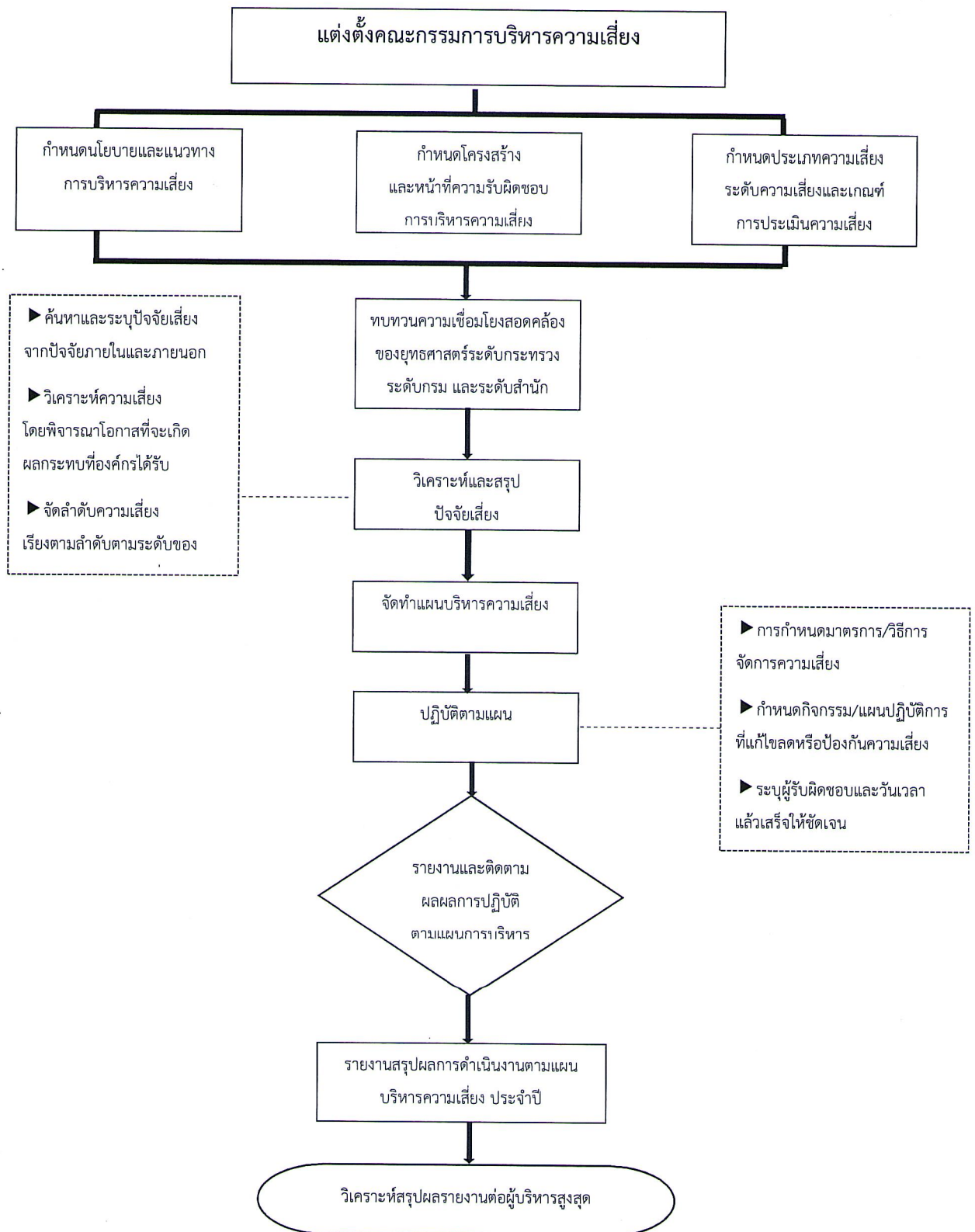
ทั้งนี้ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรกำหนดกิจกรรมหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะแก้ไขลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้านได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินการตามและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาคุสุภรณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

ขั้นตอนที่ ๕ รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงจากที่ได้ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนเพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไป และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ



๒.๑๐ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยจากภายนอกองค์กร

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทที่ ๓

การจัดลำดับความเสี่ยง

๓.๑ การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น ๕ กรอบเวลาของโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับของความเสี่ยงที่ต้องจัดการ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับ ของความเสียหาย แบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

๕. ค่อนข้างแน่นอน หรือ บ่อยมาก
๔. น่าจะเกิด หรือ บ่อย
๓. เป็นไปได้ที่จะเกิด หรือ ไม่บ่อย
๒. ไม่น่าจะเกิด หรือ นาน ๆ ครั้ง
๑. ยากที่จะเกิด หรือ แทบจะไม่มีโอกาสเกิด

หลักเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

โอกาส	คำจำกัดความ	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	บ่อยมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	๕
สูง	บ่อย	๑ - ๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	๔
ปานกลาง	ไม่บ่อย	๑ ปีต่อครั้ง	๓
น้อย	นาน ๆ ครั้ง	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง	๒
น้อยมาก	แทบจะไม่มีโอกาสเกิด	๕ ปีต่อครั้ง	๑

๓.๒ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อดำเนินการประเมินความเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดทำเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก ในรูปแบบ ของระดับความเสี่ยง (Risk Map)

ระดับความเสี่ยง (Risk Map)

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
๕ = สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔ = สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓ = ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒ = น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าระดับของผลกระทบของความเสี่ยง

ตารางการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง โดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	๑-๓	เขียว	ระดับความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง หรือการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	๔-๘	เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	๙-๑๖	ส้ม	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	๒๐-๒๕	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

บทที่ ๔

การบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

๔.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ที่ ๒๖๓/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ประกอบด้วย

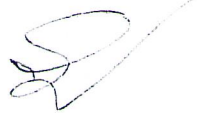
๑. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล	ประธานกรรมการ
๒. ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล	กรรมการ
๓. รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล	กรรมการ
๔. หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล	กรรมการ
๕. เลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	กรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	กรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการกองพัสดุและทรัพย์สิน	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	กรรมการ
๑๔. นางบุญเรียม มากนวล หัวหน้าฝ่ายงบประมาณและเงินอุดหนุน	กรรมการ
๑๕. นางสาวจารีญา เฟื่องไทร นักวิชาการตรวจสอบภายใน	เลขา
โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวข้างต้น มีหน้าที่ดังต่อไปนี้	
๑ จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	

๔.๒ แผนการประเมินความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔

ภารกิจ/งานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการ	แนวทาง/มาตรการป้องกัน
๑.โครงการช่วยเหลือประชาชนด้านการส่งเสริมและพัฒนา คุณภาพชีวิต ๒. กิจกรรมงานด้านการกำกับดูแลรถยนต์ (สำนักปลัด) ๓. กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาของ อบท. ๔. กิจกรรมการโอนงบประมาณรายจ่าย	๑.ระยะเวลาที่กระชั้นชิดในการดำเนินการอาจมีความซ้ำซ้อนของผู้ที่ได้รับการช่วยเหลือ ๑. สภาพ/อายุการใช้งานของรถยนต์ทำให้ปริมาณการใช้น้ำมันสิ้นเปลือง ๑.การวางแผนล่วงหน้าไว้ ๕ ปี ทำให้การวางแผนล่วงหน้าไว้ ๕ ปี ทำให้มีผลกระทบกับงบประมาณของโครงการ โดยเฉพาะโครงการ ประเภทโครงการพื้นฐาน และมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมบางโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน - การเพิ่มเติมโครงการในแผนเพื่อของบประมาณจากหน่วยงานอื่น แต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตามที่ขอ ทำให้มีโครงการตกค้างในปีงบประมาณได้ ๑.มีการขออนุมัติโอนงบประมาณพร้อมกันหลายส่วนราชการ การบันทึกในระบบ e-lass ไม่สามารถจัดทำเอกสารการโอนงบประมาณแยกเป็นรายการตามส่วนราชการได้ ๒.การบันทึกการโอนงบประมาณอำนาจนายกฯและอำนาจสภาในห้วงเวลาใกล้เคียงทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงและบันทึกข้อมูลในระบบใหม่	๑.มีการแต่งตั้งคำสั่งคณะกรรมการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการ ๒.คณะกรรมการมีการประชุมคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ ๑. การปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการใช้และรักษารถยนต์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒. มีคำสั่งให้พนักงานขับรถประจำรถแต่ละคันเพื่อรับผิดชอบในการดูแลรักษารถยนต์ส่วนกลาง ๓. มีการรายงานปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในทุก ๆ เดือน ๑. จัดทำตามระเบียบฯและหนังสือชักข้อแนวทางการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละปี ๒. ดำเนินการจัดทำให้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่หนังสือชักข้อกำหนด ๓. จัดทำแผนเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงตามระเบียบที่กำหนด ๔. ส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม ๑.ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณของอบท. พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติมอย่างเคร่งครัด\ ๒.จัดทำเอกสารการโอนงบประมาณเพิ่มขึ้น โดยแยกตามส่วนราชการเพื่อใช้ประกอบการขออนุมัติโอนงบประมาณ ๓.จัดทำเอกสารการโอนงบประมาณด้วยระบบมือเพื่อเสนอให้สภาพิจารณาอนุมัติก่อน แล้วจึงนำมาบันทึกในระบบ e-lass

แผนการประเมินความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔

ภารกิจ/งานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ ปฏิบัติราชการ	แนวทาง/มาตรการป้องกัน
๕. กิจกรรมการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินในระบบบัญชี e-lass, การเบิกจ่ายเงิน, การบันทึกรายรับในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ของ อปท.	๑. งบการเงินผิดพลาด ๒. บันทึกการรับในระบบผิดประเภท	๑. มีการตรวจสอบงบประมาณจากข้อบัญญัติก่อนการจัดทำฎีกาในระบบ e-lass ๒. ทำหนังสือแจ้งแต่ละกองราชการปฏิบัติตามขั้นตอนและคำแนะนำอย่างเคร่งครัด ๓. กำชับเจ้าหน้าที่
๖. กิจกรรมสอบความชำรุดบกพร่องและการคืนหลักประกันสัญญา	๑. ผู้ตรวจสอบสภาพความชำรุดบกพร่องรายงานผลการตรวจสอบซ้ำ ๒. ผู้ตรวจสอบความชำรุดบกพร่องรายงานผลการตรวจสอบบางงาน/โครงการล่าช้า เนื่องจากติดภารกิจงานในหน้าที่อย่างอื่น	๑. ติดตามผลการรายงานการตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของงานจ้าง/ครุภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ๒. ติดตามผลการรายงานการตรวจสอบสภาพความชำรุดบกพร่องของงานจ้าง/ครุภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและกำหนดวันครบกำหนดรายงาน



(นางสาวจริยา เพ็งไทร)

นักวิชาการตรวจสอบภายในปฏิบัติการ



(นางบุญยืน รัตนชาติ)

รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รักษาการแทน

ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



(นายสมฤทธิ์ เลียงประสิทธิ์)

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล

๔.๓ แผนทบทวนการประเมินความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ประจำปี

พ.ศ. ๒๕๖๔

ภารกิจ/งานที่ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบริหารการปฏิบัติราชการ	แนวทาง/มาตรการป้องกัน
๑.โครงการช่วยเหลือประชาชนด้านการส่งเสริมและพัฒนา คุณภาพชีวิต ๒. กิจกรรมงานด้านการกำกับดูแลรถยนต์ (สำนักปลัด) ๓. กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาของ อบท. ๔. กิจกรรมการโอนงบประมาณรายจ่าย	๑.ระยะเวลาที่กระชั้นชิดในการดำเนินการอาจมีความซ้ำซ้อนของผู้ที่ได้รับการช่วยเหลือ ๑. สภาพ/อายุการใช้งานของรถยนต์ทำให้ปริมาณการใช้น้ำมันสิ้นเปลือง ๑.การวางแผนล่วงหน้าไว้ ๕ ปี ทำให้การวางแผนล่วงหน้าไว้ ๕ ปี ทำให้มีผลกระทบกับงบประมาณของโครงการ โดยเฉพาะโครงการ ประเภทโครงการพื้นฐาน และมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมบางโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน - การเพิ่มเติมโครงการในแผนเพื่อของบประมาณจากหน่วยงานอื่น แต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตามที่ขอ ทำให้มีโครงการตกค้างในปีงบประมาณได้ ๑.มีการขออนุมัติโอนงบประมาณพร้อมกันหลายส่วนราชการ การบันทึกในระบบ e-lass ไม่สามารถจัดทำเอกสารการโอนงบประมาณแยกเป็นรายการตามส่วนราชการได้ ๒.การบันทึกการโอนงบประมาณอำนาจนายกฯและอำนาจสภาฯในห้วงเวลาใกล้เคียงทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงและบันทึกข้อมูลในระบบใหม่	๑.มีการแต่งตั้งคำสั่งคณะกรรมการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการ ๒.คณะกรรมการมีการประชุมคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ ๑. การปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการใช้และรักษารถยนต์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒. มีคำสั่งให้พนักงานขับรถประจำรถแต่ละคันเพื่อรับผิดชอบในการดูแลรักษารถยนต์ส่วนกลาง ๓. มีการรายงานปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในทุก ๆ เดือน ๑. จัดทำตามระเบียบฯและหนังสือชักข้อแนะทางการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละปี ๒. ดำเนินการจัดทำให้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่หนังสือชักข้อแนะกำหนด ๓. จัดทำแผนเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงตามระเบียบที่กำหนด ๔. ส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม ๑.ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณของอบท. พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติมอย่างเคร่งครัด\ ๒.จัดทำเอกสารการโอนงบประมาณเพิ่มขึ้น โดยแยกตามส่วนราชการเพื่อใช้ประกอบการขออนุมัติโอนงบประมาณ ๓.จัดทำเอกสารการโอนงบประมาณด้วยระบบมือเพื่อเสนอให้สภาฯพิจารณาอนุมัติก่อน แล้วจึงนำมาบันทึกในระบบ e-lass

๔.๓ แผนทบทวนการประเมินความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ประจำปี

พ.ศ. ๒๕๖๔

ภารกิจ/งานที่ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการ	แนวทาง/มาตรการป้องกัน
๕. กิจกรรมการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินในระบบบัญชี e-lass, การเบิกจ่ายเงิน, การบันทึกรายรับในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ของ อบท.	๑. งบการเงินผิดพลาด ๒. บันทึกรายรับในระบบผิดพลาด	๑. มีการตรวจสอบงบประมาณจากข้อบัญญัติก่อนการจัดทำฎีกาในระบบ e-lass ๒. ทำหนังสือแจ้งแต่ละกองราชการปฏิบัติตามขั้นตอนและคำแนะนำอย่างเคร่งครัด ๓. กำชับเจ้าหน้าที่



(นางสาวจาริยา เพ็งไทร
นักวิชาการตรวจสอบภายในปฏิบัติการ



(นางบุญยืน รัตนชาติรี)
รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รักษาราชการแทน
ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



(นายสัมฤทธิ์ เลียงประสิทธิ์)
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล