



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗



องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น
อำเภอเมือง จังหวัดระนอง

คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เป็นระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน

คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
● คำนำ	
● สารบัญ	
● ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	๑
๑.๒ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๓ หลักการและเหตุผล	๓
๑.๔ วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๑.๕ นิยามการบริหารความเสี่ยง	๔
● ส่วนที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
๒.๑ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
๒.๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
- การวิเคราะห์องค์กร	๘
- การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
- การระบุความเสี่ยง	๙
- การประเมินความเสี่ยง	๑๐
- การตอบสนองความเสี่ยง	๑๒
- การติดตามและทบทวน	๑๓
- การสื่อสารและรายงาน	๑๓
● ส่วนที่ ๓ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗	๑๔
๓.๑ การกำหนดรหัสความเสี่ยง	๑๔
๓.๒ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๕
● ส่วนที่ ๔ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๒
๔.๑ การติดตามประเมินผล	๒๓
๔.๒ การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี	๒๔
● ภาคผนวก	๒๕

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนด หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตาม รัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือ บังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ “ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการ บริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) – (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด และคู่มือปฏิบัติ

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของ หน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๕ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการและระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

๑.๒ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างโอกาส หรือได้รับผลประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการบริการของหน่วยรัฐ เพื่อประชาชนและประเทศชาติได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจาก การควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบผลสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑.๓ หลักการและเหตุผล

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี อาจส่งผลให้การดำเนินงานทุกๆ องค์กรเกิดความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ประกอบกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค. ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยเป็นการประเมินความเสี่ยง ควบคุมให้มีความเหมาะสม ลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

๑.๓ วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น ได้มีการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงาน
- ๒) เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ที่มีความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน
- ๓) เพื่อวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- ๔) เพื่อการบริหารจัดการเพื่อสร้างโอกาส หรือได้รับผลประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงาน
- ๕) เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

๑.๕ นิยามการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง ความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่นเหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบ และขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผน และการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่มี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

ส่วนที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้ในการวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริงโดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒) การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานรัฐและผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรับบางแห่งมีผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้างานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง

การกำกับบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือเป็นทรัพย์สินหลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยบุคลากรควรมีพฤติกรรมถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑) การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- ๒) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
- ๓) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
- ๔) การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔. การมอบหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงานหรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลางหรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและ การวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

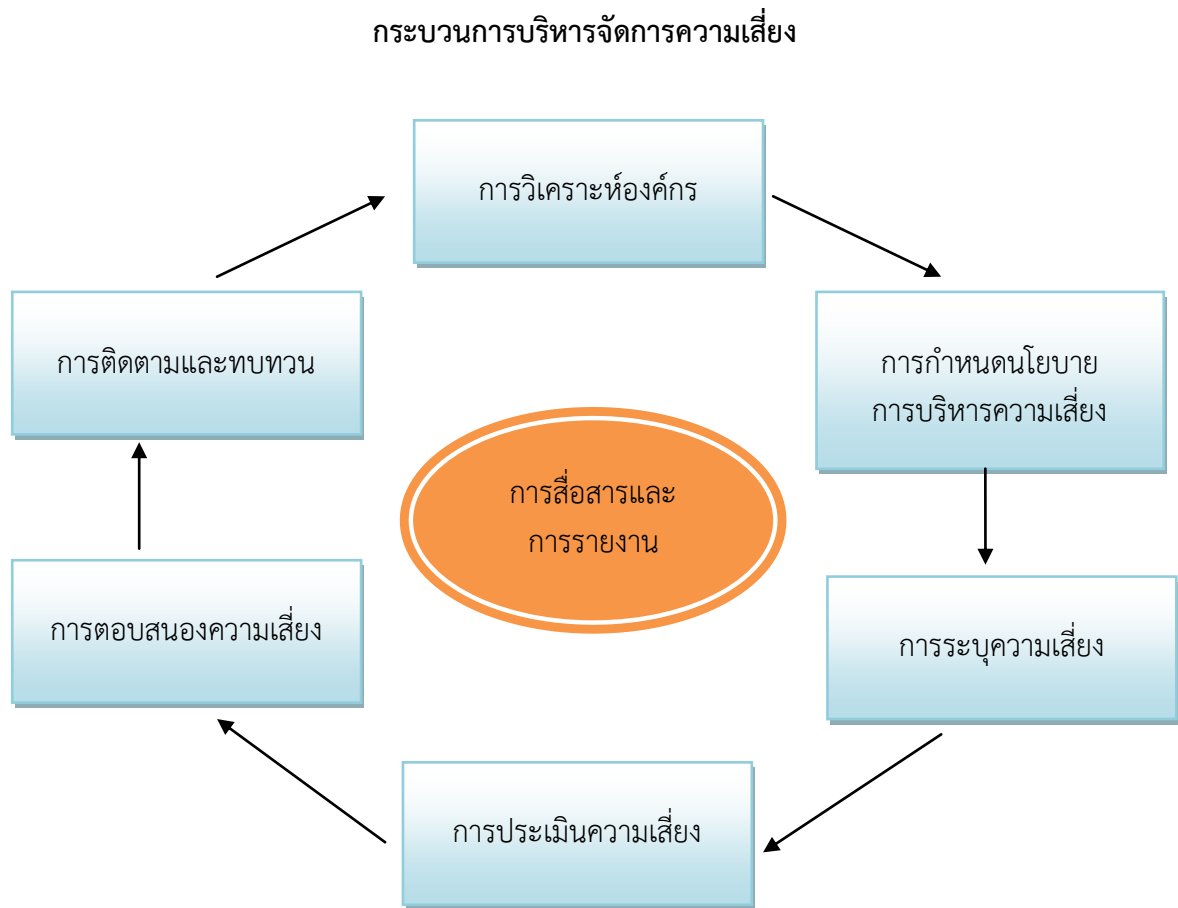
ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวหลักต้นความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

๒.๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย



๑. การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กร หน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

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

๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร เป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจจะระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และ ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจจะแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

๓. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจะจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

การระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยง ๖ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยง ด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

๖) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

๔. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจจะให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๒) การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกอง (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

๓) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจจะใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจจะพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ดังนี้

(๑) การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนด ๕ ระดับ ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	
๕	โอกาสที่จะเกิดขึ้นความเสี่ยง มากกว่า ๑ ครั้ง/เดือน
๔	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๑ – ๖ เดือน/ครั้ง
๓	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๖ – ๑๒ เดือน/ครั้ง
๒	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๑ ปี/ครั้ง
๑	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ ปี/ครั้ง

(๒) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

(๒.๑) เกณฑ์ผลกระทบทางการเงิน กำหนด ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	เกิดความเสียหายมากกว่า ๘๐% ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ/กิจกรรม (สูงมาก)
๔	เกิดความเสียหาย ๗๐ – ๗๙% ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ/กิจกรรม (สูง)
๓	เกิดความเสียหาย ๖๐ – ๖๙% ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ/กิจกรรม (ปานกลาง)
๒	เกิดความเสียหาย ๕๐ – ๕๙% ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ/กิจกรรม (น้อย)
๑	เกิดความเสียหาย น้อยกว่า ๕๐% ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ/กิจกรรม (น้อยที่สุด)

(๒.๒) เกณฑ์ผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน กำหนด ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน/ความน่าเชื่อถือของหน่วยงานเป็นอย่างมาก หรือเจ้าหน้าที่ถูกละเมิดข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม หรือส่งผลกระทบต่อประชาชนทางด้านชีวิต ทรัพย์สินอย่างมาก /มากที่สุด (มากกว่า ๘๐%)
๔	เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน/ความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างต่อเนื่อง หรือส่งผลกระทบต่อประชาชนทางด้านชีวิต ทรัพย์สินมาก (๖๑ – ๘๐%)
๓	เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน/ความน่าเชื่อถือของหน่วยงานเล็กน้อย หรือหน่วยงานตรวจสอบภายนอกตรวจสอบข้อเท็จจริงบางครั้ง หรือส่งผลกระทบต่อประชาชนทางด้านชีวิต ทรัพย์สินเล็กน้อย /ปานกลาง (๔๑ – ๖๐%)
๒	หน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงานมีการตรวจสอบข้อเท็จจริง /น้อย (๒๐ – ๔๐%)
๑	ปรากฏข่าวลือ/พาดพิงเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน สำนัก/กอง /น้อยที่สุด (น้อยกว่า ๒๐%)

(๓) เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score)

Risk Score					
โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

-  สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
-  สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
-  สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง
-  สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

(๔) การจัดลำดับเปลี่ยน

เมื่อดำเนินการประเมินความเสี่ยงแล้ว นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risks) หรือ จัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการและพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงที่ประเมินได้ (โอกาส x กระทบ) โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๑๖ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและควบคุมความเสี่ยง
อยู่	๙ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๔ - ๘	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมความเสี่ยงด้วยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๑ - ๓	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริการในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- ๑) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
- ๒) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- ๓) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยง ควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

วิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

(๑) ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ

(๒) การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอด เป็นต้น

(๓) การลดผลกระทบของความเสียง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสียงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

(๔) การโอนความเสียง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสียงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสียงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินโดยมีการโอนความเสียงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

(๕) ยอมรับความเสียงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสียง เนื่องจากความเสียงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสียงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

(๖) ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสียงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

(๗) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสียงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

(๘) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเสียงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสียงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสียง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสียง ตัวชี้วัดความเสียงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสียง

๖. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความน่าเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสียงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสียงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสียง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสียง

๗. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสียง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงานรูปแบบ และวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสียงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการบริหารจัดการความเสียงของฝ่ายบริหาร หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสียงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสียงและการรายงานเมื่อระดับความเสียงถึงจุดตัวชี้วัดความเสียงที่สำคัญ

บทที่ ๓ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ การกำหนดรหัสความเสี่ยง

การกำหนดรหัสความเสี่ยง โดยใช้รูปแบบ A-B-C-D รายละเอียดในแต่ละลำดับ ดังนี้

๑) **ตัวที่ ๑ (A)** : อ้างอิงตามลำดับยุทธศาสตร์ที่อยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่น/ภารกิจที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ ดังนี้

- ๑ - ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
- ๒ - ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาคนและสังคม
- ๓ - ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- ๔ - ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- ๕ - ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๒) **ตัวที่ ๒ (B)** : อ้างอิงตามแผนงานของยุทธศาสตร์ที่อยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

- ๑ - แผนงานงบกลาง
- ๒ - แผนงานการศึกษา
- ๓ - แผนงานสาธารณสุข
- ๔ - แผนงานการศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ
- ๕ - แผนงานสังคมสงเคราะห์
- ๖ - แผนงานบริหารงานทั่วไป
- ๗ - แผนงานการรักษาความสงบภายใน
- ๘ - แผนงานสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- ๙ - แผนงานเคหะและชุมชน
- ๑๐ - แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา
- ๑๑ - แผนงานการเกษตร

๓) **ตัวที่ ๓ (C)** : อ้างอิงโดยการระบุอักษรย่อประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

S - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ ไปใช้ไม่ถูกต้อง

F - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

O - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

L - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

T - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

R - ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

๔) **ตัวที่ ๔ (D)** : อ้างอิงจากลำดับของความเสี่ยงในยุทธศาสตร์/แผนงาน ดังนี้

- ๑ - โครงการ/กิจกรรม/ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๑
- ๒ - โครงการ/กิจกรรม/ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๒
- ๓ - โครงการ/กิจกรรม/ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๓
- ๔ - โครงการ/กิจกรรม/ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๔
- ๕ -

๓.๒ การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ตามที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น ดำเนินการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม และประเมินโอกาส ผลกระทบ ระดับความเสี่ยงใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และรวบรวมจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ฯ ดังนี้

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ (ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ลำดับ	รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑	๒ ๒ L ๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา คนและสังคม	โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่าย การบริหารสถานศึกษาศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กบ้านหาดส้มแป้น	๓๙,๐๘๗๐	เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพ	เด็กทุกคนในศูนย์พัฒนา เด็กเล็กได้รับการสนับสนุน การจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ	เด็ก ศพด.บ้านหาดส้มแป้น ประมาณ ๔๐ คน
๒	๒ ๓ O ๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา คนและสังคม	โครงการสัตว์ปลอดโรค คน ปลอดภัย จากโรคพิษสุนัขบ้า ตามพระปฏิธานศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ จุฬาภรณวลัยลักษณ์อัครราช กุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี	๕๐,๐๐๐	เพื่อจัดซื้อวัคซีนและอุปกรณ์ ในการฉีดป้องกันโรคพิษ สุนัขบ้าในตำบลหาดส้มแป้น	ร้อยละของสุนัข และแมว ที่สำรวจ ได้รับการฉีด วัคซีนป้องกันฯ ไม่น้อย กว่าร้อยละ ๘๐	จำนวนสุนัขและแมว ในตำบลหาดส้มแป้น
๓	๕ ๖ O ๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างธรรมาภิบาล	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน และการให้บริการ ประชาชนด้วยคุณธรรมจริยธรรม	๓๐,๐๐๐	๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน อย่างรอบด้านสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ ระดับต่างๆ ๒. เพื่อส่งเสริมให้ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๓. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างจิตสำนึกส่วนร่วม	ผู้ผ่านการอบรมไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ผู้นำชุมชน ประชาชน และบุคลากรของ อบต. จำนวน ๓๐ คน

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ (ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ลำดับ	รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๔	๒ ๓ ๐ ๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา คนและสังคม	โครงการดูแลห่วงใยแก้ไขทุกข์ จากภัยยาเสพติด	๕๐,๐๐๐	เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการป้องกันตนเองให้ ห่างไกลยาเสพติด หรือ บำบัดผู้ติดยาเสพติด	ผู้ผ่านการอบรมไม่น้อย กว่าร้อยละ ๘๐	อบรมเด็ก เยาวชนและ ประชาชน ในตำบลหาด ส้มแป้น
๕	๐	ไม่มี	กิจกรรมการจัดเก็บภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง	-	เพื่อให้การจัดเก็บภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง ถูกต้อง และครบถ้วน	ประชาชนมาชำระภาษี ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างครบ ทุกราย	ประชาชนมีความเข้าใจ กฎหมาย ระเบียบตาม พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูก สร้าง พ.ศ.๒๕๖๒ และ สามารถจัดเก็บภาษีได้ ถูกต้องครบถ้วนทุกราย โดยไม่มีลูกหนี้ค้างชำระ

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

แบบ บส.๒

ลำดับ	รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
๑	๒ ๒ L ๑	โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหาดส้มแป้น	เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ	สำนักปลัดงานการศึกษา	เกิดปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	L	๑	๔	๔	ยอมรับความเสี่ยง
๒	๒ ๓ O ๑	โครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัย จากโรคพิษสุนัขบ้า ตามพระปณิธาน ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จฯ พระเจ้าน้องนางเธอจุฬาภรณวลัยลักษณ์อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี	เพื่อจัดซื้อวัคซีนและอุปกรณ์ในการฉีดป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าในตำบลหาดส้มแป้น	สำนักปลัดงานสาธารณสุข	๑. การดำเนินการโครงการและภารกิจอาจไม่เป็นไปตามแผน ๒. การประชาสัมพันธ์เข้าไม่ถึงประชาชน ๓. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจ	O	๓	๔	๑๒	ควบคุมความเสี่ยง
๓	๕ ๖ O ๑	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนด้วยคุณธรรมจริยธรรม	๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ระดับต่างๆ ๒. เพื่อส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้ ๓. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างจิตสำนึกส่วนร่วม	สำนักปลัดงานบริหารทั่วไป	๑. การดำเนินการโครงการและภารกิจอาจไม่เป็นไปตามแผน ๒. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญต่อโครงการ	O	๑	๔	๔	ยอมรับความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

แบบ บส.๒

ลำดับ	รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
๔	๒ ๓ ๐ ๑	โครงการดูแลห่วงใยแก้ไขทุกวัยจากภัยยาเสพติด	เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการป้องกันตนเองให้ห่างไกลยาเสพติดหรือบำบัดผู้ติดยาเสพติด	สำนักปลัดงานสาธารณสุข	เยาวชนในเขตพื้นที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจโทษของยาเสพติด	○	๓	๓	๙	ยอมรับความเสี่ยง
๕	○	การจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	เพื่อให้การจัดเก็บภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง ถูกต้องและครบถ้วน	กองคลังงานพัฒนารายได้	ลูกหนี้ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพิ่มขึ้น	○	๔	๓	๑๒	ควบคุมความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

แบบ บส.๓

ลำดับ	รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและรายงาน
๑	๒ ๒ L ๑	โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหาดส้มแป้น	เกิดปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	ยอมรับความเสี่ยง	สำนักปลัดงานการศึกษา	ดำเนินการสรรหาบุคลากรสอนงานและส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	เด็กทุกคนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	๑ ต.ค. ๖๖ ถึง ๓๐ ก.ย. ๖๗	รอบ ๓ ๖ ๙ เดือน จัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน รอบ ๑๒ เดือน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
๒	๒ ๓ O ๑	โครงการสัตว์ปลอดโรคคนปลอดภัย จากโรคพิษสุนัขบ้า ตามพระปณิธาน ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จฯ พระเจ้าน้องนางเธอจุฬาภรณวลัยลักษณ์อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี	๑. การดำเนินการโครงการและภารกิจอาจไม่เป็นไปตามแผน ๒. การประชาสัมพันธ์เข้าไม่ถึงประชาชน ๓. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจ	กำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	สำนักปลัดงานสาธารณสุข	ประชาสัมพันธ์ ประสานขอความร่วมมือผู้นำชุมชน อสม.และจ้างเหมาบุคคลเพื่อลงพื้นที่สำรวจ	ร้อยละของสุนัขและแมวที่สำรวจได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	๑ ม.ค. ๖๗ ถึง ๓๐ มี.ค. ๖๗	รอบ ๓ ๖ ๙ เดือน จัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน รอบ ๑๒ เดือน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
๓	๕ ๖ O ๑	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนด้วยคุณธรรมจริยธรรม	๑. การดำเนินการโครงการและภารกิจอาจไม่เป็นไปตามแผน ๒. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญต่อโครงการ	ยอมรับความเสี่ยง	สำนักปลัดงานบริหารทั่วไป	วางแผนการดำเนินงานของโครงการ ส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมอบรม ประสานเพื่อติดต่อวิทยากร	ผู้ผ่านการอบรมไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	๑ ม.ค. ๖๗ ถึง ๒๙ ก.พ. ๖๗	รอบ ๑๒ เดือน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

แบบ บส.๓

ลำดับ	รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและรายงาน
๔	๒ ๓ ๐ ๑	โครงการดูแลห่วงใยแก้ไขทุกข์จากภัยยาเสพติด	เยาวชนในเขตพื้นที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจโทษของยาเสพติด	ยอมรับความเสี่ยง	สำนักปลัดงานสาธารณสุข	อบรมให้ความรู้ ปลุกฝังให้เข้าใจถึงโทษของยาเสพติด และให้มีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังหรือติดตามเป็นแบบอย่างที่ดีของชุมชน	ผู้ผ่านการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	๑ มี.ค.๖๗ ถึง ๓๑ พ.ค.๖๗	รอบ ๓ ๖ ๙ เดือน จัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน รอบ ๑๒ เดือน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
๕	๐	การจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	ลูกหนี้ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพิ่มขึ้น	กำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	กองคลังงานพัฒนารายได้	จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ ข้อกฎหมาย ระเบียบ พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒ และเจ้าหน้าที่จัดส่งหนังสือแจ้งประเมินภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างประจำปีถึงประชาชนและผู้ประกอบการ	ประชาชนมาชำระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างครบทุกราย	๑ ก.พ.๖๗ ถึง ๓๐ เม.ย.๖๗	รอบ ๓ ๖ ๙ เดือน จัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน รอบ ๑๒ เดือน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๔ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ การติดตามและประเมินผล

การบริหารจัดการความเสี่ยง จำเป็นต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยเป้าหมายในการติดตามผล คือ การประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการได้มีการดำเนินการแล้วว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องตรวจสอบว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ และความเสี่ยงใดที่ควรปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยหากพบความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ให้สำนัก/กองกำหนดมาตรการในการควบคุมความเสี่ยง และให้รายงานผลกระทบที่พบความเสี่ยงใหม่ รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๒ การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น จัดทำรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยประมวลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองรับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงฯ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้นพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
 รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗
 สำนัก/กอง.....

แบบ บส.๔

- ☐ รอบ ๓ เดือน
☐ รอบ ๖ เดือน
☐ รอบ ๑๒ เดือน

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์การ ดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง	เอกสาร/หลักฐาน	ร้อยละความ คืบหน้า	ปัญหาอุปสรรคและ แนวทางแก้ไขปัญหา

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

องค์การบริหารส่วนตำบลหาดส้มแป้น อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗
 สำนัก/กอง.....

แบบ บส.๕

รหัส ความ เสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง ก่อนดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	ผลดำเนินการ จากการจัดการ ความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			การ เปลี่ยนแปลง ระดับ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	สรุป ความเสี่ยง		แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ ดำเนินการ สำหรับปีถัดไป
			โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง			โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ภาคผนวก