



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ หน่วยตรวจสอบภายใน เทศบาลตำบลเวียงเทิง อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ที่ ชร ๕๒๗๐๖/

วันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๗

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง

๑.เรื่องเดิม

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้องค์การบริหารส่วนราชการจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนด ประกอบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๖๔ กำหนดให้หน่วยงานรัฐถือปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๖๔ ข้อ ๒.๖. หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เพื่อเป็นกรอบ หรือแนวทางพื้นฐานในการดำเนินงานอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและสามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.ข้อเท็จจริง

บัดนี้ คณะทำงานจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ เทศบาลตำบลเวียงเทิง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนั้น ทางคณะทำงานฯ จึงเสนอเพื่อโปรด พิจารณานุมัติประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ เทศบาลตำบลเวียงเทิง ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ ต่อไป

๓.ข้อกฎหมาย

๑.พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

๒.หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๖๔

๔.ข้อพิจารณา/เสนอแนะ

- พิจารณานุมัติประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.๒๕๖๗
- พิจารณานุมัติให้สำเนาประกาศและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.๒๕๖๗ ประชาสัมพันธ์ในสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ของเทศบาลตำบลเวียงเทิง เพื่อเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน
- พิจารณานุมัติให้สำเนานบันทึกข้อความฉบับนี้ สำเนาสำเนาประกาศและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.๒๕๖๗ แจกให้หน่วยรับตรวจซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน
- จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ว่าที่ร้อยตรี

(ต่อตระกูล วรรณสอน)

ประธานคณะทำงานจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลเวียงเทิง

- ความเห็นนายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง



(นายสิงห์ทอง หนู่นำศิริสวัสดิ์)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง



ประกาศเทศบาลตำบลเวียงเทิง
เรื่อง ประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๖๔ กำหนดให้หน่วยงานรัฐถือปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๔ ข้อ ๒.๖.หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการดำเนินงานอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๖

(นายสิงห์ทอง หนูนนำสิริสวัสดิ์)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

เทศบาลตำบลเวียงเทิง
อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

คำนำ

ด้วยมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อเทศบาลตำบลเวียงเทิง เพื่อให้เทศบาลตำบลเวียงเทิงสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้แก่เทศบาลตำบลเวียงเทิง

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ประกอบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลเวียงเทิง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การของ (ERM และ COSO) หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และนำมาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เทศบาลตำบลเวียงเทิง ใช้เป็นกรอบหรือแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการบริหารงานของเทศบาลตำบลเวียงเทิงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สารบัญ

คำนำ	๓
การบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
กระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
คำอธิบายมิติธรรมาภิบาล	๒๐
การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียงเทิง	๒๑
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/แผนการดำเนินงาน (บส.๑)	๒๙
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง (บส.๒)	๓๑
รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (บส.๓)	๓๓
ภาคผนวก	
คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๕
ประกาศ “นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของนายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง”	๓๙
ประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๔๐
หนังสือชักชวนแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๔๓

การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้องค์การประสบผลกระทบให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการปฏิบัติงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก เช่น การประเมินผลช่วง ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การทำหนังสือเพื่อขอให้เสนอแผน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้น ๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผน กลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบกับองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินงานขององค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้าง คุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล บุคลากรในหน่วยงานและหน่วยงานในสังกัด และประชาชนผู้รับบริการ ในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงความต้องการสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ การดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบให้คุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้นการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

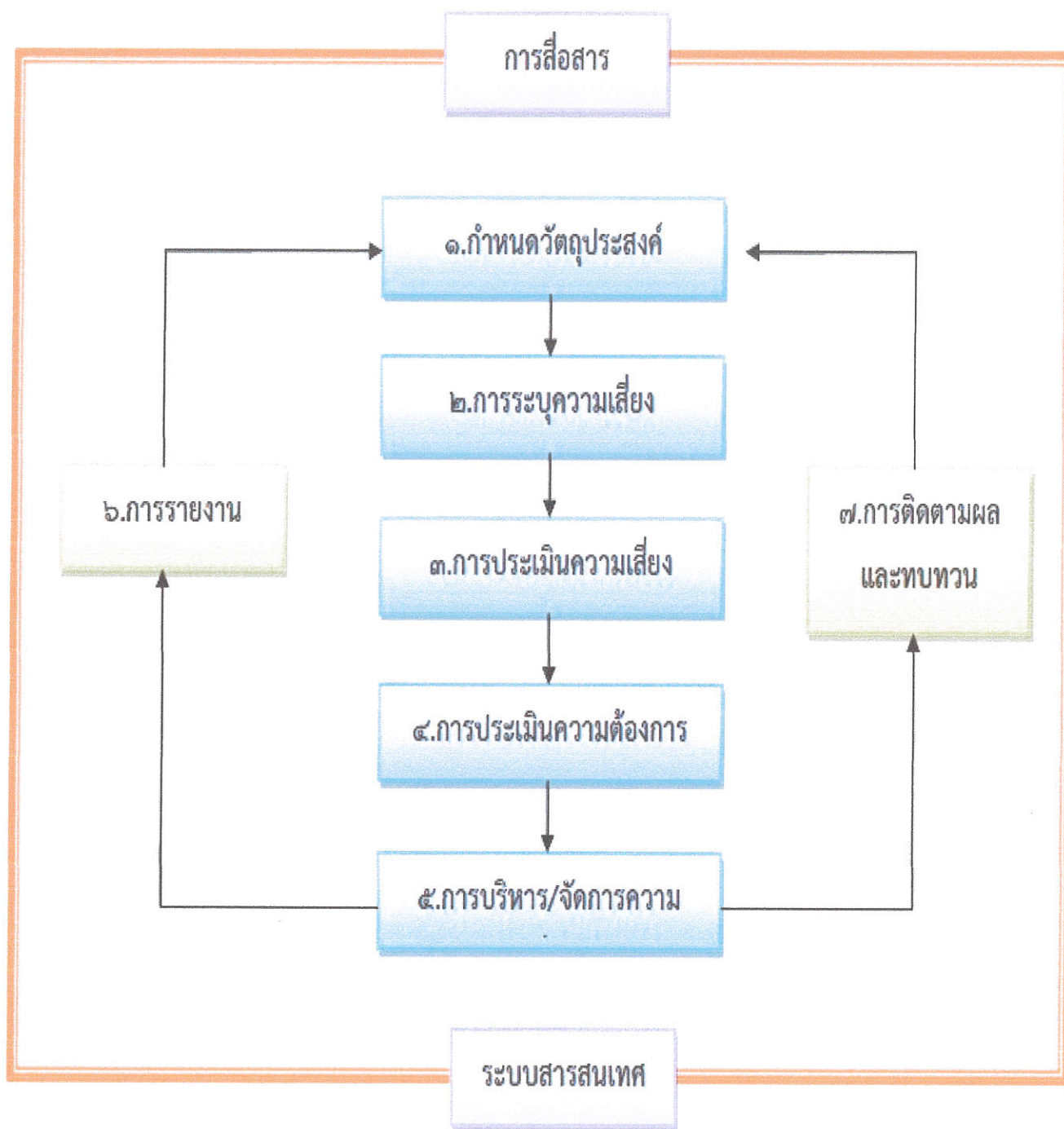
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรรวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๗ ขั้นตอนดังนี้

แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๗ ขั้นตอนดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งานโครงการ / กิจกรรม ตามแผนประจำปี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific	: มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	: สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	: สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้
Reasonable	: สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
Time	: มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๒. การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี การระบุความเสี่ยงนั้น มีทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม สำหรับการระบุความเสี่ยงขององค์กรนั้น หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่บรรลุเป้าหมายตามแผนประจำปีขององค์กรทั้งในระดับหน่วยงาน โครงการ / กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น ๔ ลักษณะดังนี้

๑. Strategic Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ประชาชนผู้มารับบริการ เป็นต้น

๒. Operational Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการเทคโนโลยีและคนในองค์กร

๓. Financial Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

๔. Hazard Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย อุบัติเหตุ หรือสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

- ☐ บรรยากาศทางจริยธรรม
- ☐ ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ☐ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร

- ☐ ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน
- ☐ ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- ☐ สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- ☐ กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ☐ ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- ☐ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- ☐ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ☐ นโยบายขององค์กร / การปฏิบัติงาน / เทคโนโลยี
- ☐ การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- ☐ การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- ☐ การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ / กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

๑.สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

๒.สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- ๑.การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- ๒.การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- ๓.การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if”
- ๔.การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

ทั้งนี้สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อม ๆ กัน เมื่อรวบรวมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้ว ก็จะต้องนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ต่อไป

๓.การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑.การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่มีข้อมูลและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ทำให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียากเย็น

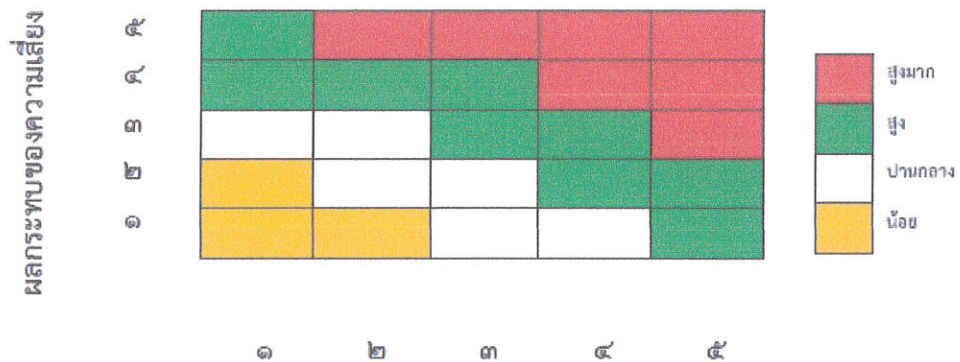
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปาน และน้อย

ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



โดยการคำนวณระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ × ความรุนแรงของเหตุการณ์นั้น ซึ่งระดับของความเสี่ยงที่ได้รับนี้จะแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาระดับของความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดตามตาราง คือ

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๑๕- ๒๕ คะแนน
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๙ - ๑๔ คะแนน
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔ - ๘ คะแนน
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	๑ - ๓ คะแนน

๒.การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่ำ ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะ ทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการแรก โดยมี ลำดับขั้นตอน ดังนี้

- ๑.การกำหนดภารกิจขององค์กร
- ๒.การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- ๓.การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- ๔.การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

- ผลลัพธ์
- สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังที่จะได้รับเมื่อมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น ๆ
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์
- มาตรฐานหรือตัวเทียบค่าความสำเร็จที่ชัดเจนและบอกผลได้

จากความหมายของความเสี่ยงที่ได้ทราบกันแล้วว่า หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบกับ วัตถุประสงค์ของเรา ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ดี มีแนวทางการกำหนดแบบ S.M.A.R.T คือ

- มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน (Specific)
- สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ (Measurable)
- สามารถทำให้บรรลุผลได้ (Attainable)
- มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง (Realistic and Relevant)
- มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน (Timely)

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์กร ซึ่งกำหนดว่า วัตถุประสงค์นี้อาจถูกแตกออกเป็นวัตถุประสงค์ย่อยหลาย ๆ ข้อ เช่น ด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ หรือแตกเป็นแผนงานย่อยแต่ละหน่วยงาน เพื่อแยกกันบริหารความเสี่ยงก็ได้

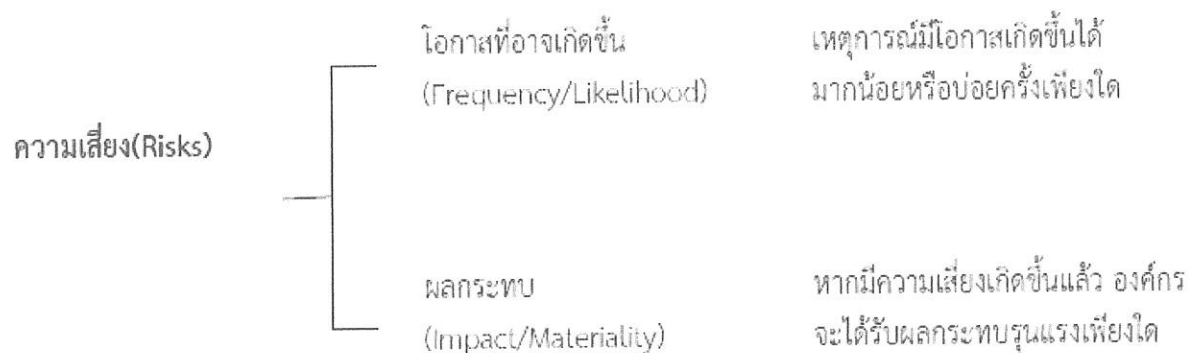
วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรตามหนังสือรับรอง การจดทะเบียน การกิจ และกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ (Inherent Risk) และทำการประเมินระดับนัยสำคัญของ โอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหายที่คาดว่าจะมีขึ้น (ซึ่งหากมีการเก็บรวบรวมสถิติและ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นก็อาจจะสามารถประเมินความเสี่ยงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น) โดยการพิจารณาความเสี่ยงดังกล่าว จะมีการวิเคราะห์และประเมินใน ๒ มิติ ดังนี้

ตัวอย่าง



ขั้นตอนการประเมิน

การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk Assessment Process) การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Frequency/Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเพียงใด

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Parameters)

การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Measure) และผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Measure) โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น

ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลกระทบต่อประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย

ผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)

การระบุรายละเอียดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้น และจัดระดับของความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นโดยปกติระดับความรุนแรงระบุถึงผลกระทบทางการเงินเป็นหลัก แต่ก็ยังคงพิจารณาถึงผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ ๓ การระบุโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood)

การระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น หรือองค์กรจะต้องเผชิญ พิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อมจากการทำงาน การประเมินหรือการคาดการณ์จากประสบการณ์ ทักษะความสามารถ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่รวมถึงสถิติของเหตุการณ์ในอดีต

๔.การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากหรือสูง มาจัดแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๔.การประเมินมาตรการการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือ บังคับเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้อย่างมั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่องานวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑.การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กรการแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒.การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓.การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔.การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมากและสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

๑.นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒.พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓.ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

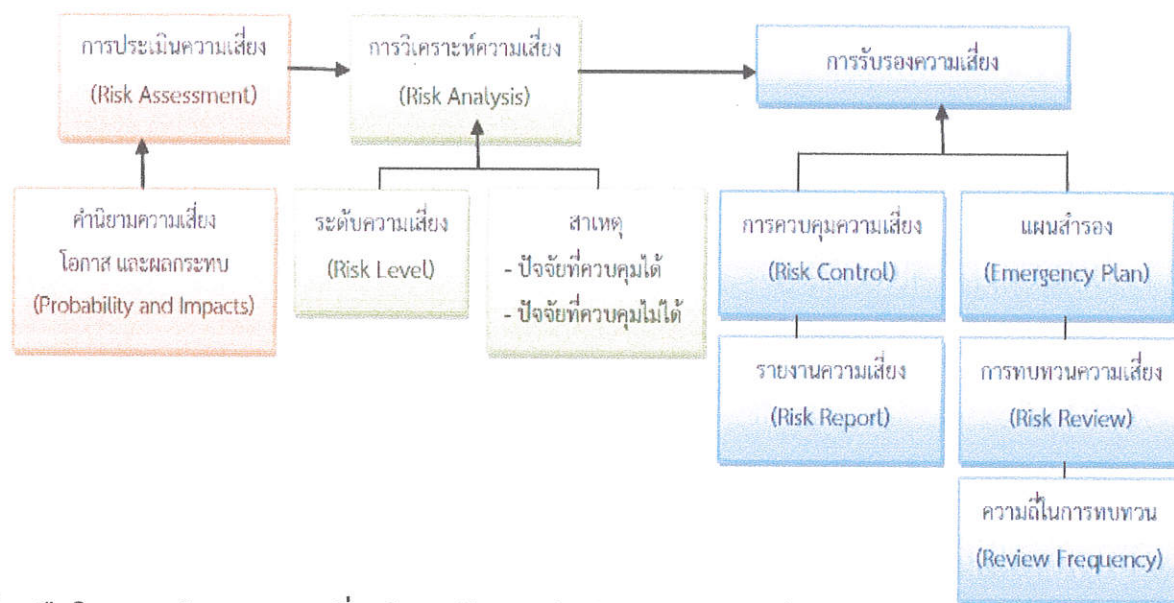
๕.การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ เป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่าง มีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา ควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กร ที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบไปด้วย (อ้างอิงจาก Blanchard, ๒๐๐๔)

๑.การประเมินระดับความเสี่ยง (Assessment)

ขอบเขตและองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง



เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในระดับการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ

การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงภายในบริบทของภาครัฐ จะมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ระดับการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ แนวคิด หลักการ และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้กับองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน ความพยายามในการนำหลักการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ถูกผลักดันและดำเนินการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กรมบัญชีกลาง และสำนักงานงบประมาณ ซึ่งได้มีการจัดทำคู่มือมาตรฐาน รวมถึงการจัดทำ Checklist เพื่อให้การวางแผนได้คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน กลยุทธ์ในการผลักดันแผนงาน การทบทวนและตรวจสอบผลการดำเนินการโครงการ จึงถือได้ว่าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำมาแฝงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร (Management Processes) อย่างแท้จริง

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน

เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลักอยู่ ๓ ข้อด้วยกัน คือ

- ๑.ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
- ๒.ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ๓.เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรต้องการหรือยอมรับได้

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑.จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้

๒.พิจารณามาตรการใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost - Benefit Analysis) ประกอบด้วย

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการกำจัดความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น

๔.เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น ๔ แนวทางหลัก คือ กลยุทธ์ ๔T's ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑.Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

- ☐ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่ระบุไว้ได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ☐ หรือมีความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยงเช่นนี้ด้วยข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

๒.Treat – การจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)

- ☐ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้มาตรการควบคุมบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานจะต้องกำหนดขึ้นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงจากมาตรการที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

๓.Transfer – การโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

- ☐ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเกิดจากค่าโอกาสหรือค่าผลกระทบก็ตาม แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่จะควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ด้วยตนเองหรือดำเนินการได้แต่ไม่คุ้มค่าในเชิงการลงทุน จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนย้ายความเสี่ยงนั้น ๆ ไปให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบแทนหรือจ้างผู้อื่นดำเนินการแทน เช่น การประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงแทน การกระจายความเสี่ยงโดยการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่น หรือการซื้อขายแลกเปลี่ยน/สินค้า/เงินตราล่วงหน้า ฯลฯ

๔.Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

- ☐ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่า ความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมากและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ในกรณีนี้หน่วยงานอาจต้องกำหนดทางเลือก คือ
 - ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน
 - ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการทำงาน
 - ล้มเลิกการดำเนินงานหรือเสี่ยงไปทำกิจกรรมอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้แทน
 - จัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑.การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

- ☐ ระดับองค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

- ☐ ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ มีการดำเนินงานดังนี้

๑. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงานจะต้องดำเนินการบ่งชี้ และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ

๒. กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที

๓. ผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อ ๑ จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ๑ ระดับโดยเร็วที่สุด

๔. กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่ามีผลกระทบจากความเสี่ยงหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ต้องเร่งดำเนินการทบทวนความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม แล้วรายงานเสนอความเห็นและหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชา ตามข้อ ๓ โดยเร็วที่สุด

๒.การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่ มีการดำเนินงานดังนี้

๑. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการใหม่ จะต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการใหม่ด้วยแบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในแล้วจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีในแผนงาน/โครงการใหม่ให้คงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำเป็นแผนย่อยควบคู่ไปกับแผนงาน/โครงการใหม่เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติสามารถใช้แผนย่อยของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการใหม่ต่อไป

๒. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องจัดส่งสำเนาแผนงาน/โครงการใหม่และแผนย่อยการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินของแผนหลัก เสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ผ่านแผนกบริหารความเสี่ยง) พิจารณาให้ความเห็นในระยะเวลาเดียวกับการนำเสนอแผนงานหลักด้วย

๓. ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงานหลัก และควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักเพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการหรือผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

๔. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องส่งสำเนารายงานผลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้แผนกบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์กร ต่อไป

ปัญหา : คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตและยังเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในปัจจุบัน หากเราแก้ไขไม่ถูกวิธีหรือไม่แก้ไข อาจทำให้เราเกิดความเสี่ยงขึ้นได้

ความเสี่ยง : คือ เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ เป็นการคาดการณ์ในอนาคต โดยนำข้อมูลหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต มาศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นที่มีต่อเป้าหมายการดำเนินงานแนวทางแก้ไข เป็นการแก้ไขเชิงรุก ต้องมองไปข้างหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหาแนวทางจัดการเพื่อลดทั้งโอกาสและผลกระทบ

๖.การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- ระดับหน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ข้อ ๔ การประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานเห็นควรใช้แบบรายงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ดังกล่าว สำหรับหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์/กอง/และหน่วยงานระดับกอง เนื่องจากกิจกรรม/โครงการ จุดอ่อนการควบคุม หรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ แผนการปรับปรุง เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- ระดับกรมให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับกรม ซึ่งควรกำหนด ทุก ๖ เดือน ๙ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

๗.การติดตามและทบทวน

การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงระดับ สำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกอง นั้น มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และแผนการบริหารราชการประจำปีงบประมาณ ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการ หรือ กิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งได้รายงานไว้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในขององค์กร และเป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดรับผิดชอบ ดำเนินการ/ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในแต่ละปีงบประมาณ

ความหมายของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

โอกาสที่ผลผลิตของการดำเนินงานไม่บรรลุผลลัพธ์ อันเนื่องมาจากการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ แบ่งเป็น

๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท

ประเภทของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	สาเหตุ	ความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล
๑. ความเสี่ยงด้านแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)	๑.๑) เนื้อหาของแผนงาน-โครงการไม่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หรือนโยบายของจังหวัด กลุ่มจังหวัดและรัฐบาล ๑.๒) ขาดการประสานการดำเนินงานระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของแผนงานโครงการ	- หลักการรับผิดชอบต่อสังคม - หลักการมีส่วนร่วม
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk)	ขาดความรับผิดชอบต่อการใช้งบประมาณจำนวนมากให้เกิดความคุ้มค่า โดยมีกลไกที่พอเพียงในการตรวจสอบประเมิน จนอาจส่งผลกระทบต่อทางลบจากสื่อมวลชนได้	- หลักคุณธรรม - หลักความโปร่งใส - หลักความคุ้มค่า
๓. ความเสี่ยงด้านการสนองตอบความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)	๓.๑) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงต่อแผนงานโครงการ ๓.๒) การดำเนินงานตามแผนงานโครงการมิได้กระจายผลประโยชน์ที่ถูกต้อง ชอบธรรมไปยังส่วนที่ควรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง	- หลักการมีส่วนร่วม - หลักความคุ้มค่า

การติดตามและรายงานผล

วัตถุประสงค์

เป็นกระบวนการสุดท้าย เพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็นเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- หน่วยงานผู้รับผิดชอบมีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบและมาตรการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติตาม มีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป

- มีการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารตามตารางกรอบความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ความถี่ในการติดตามประเมินผลองค์กร ได้กำหนดความถี่ในการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส แต่ทั้งนี้ในกรณีที่ Risk Owner/คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่เห็นว่ามีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็น

ความเสี่ยงใหม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรก็สามารถรายงานความเสี่ยงได้ทันที และ RMC สามารถดำเนินการหามาตรการแก้ไขได้อย่างทันกาล เพื่อสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งดำเนินการ ทบทวน ปรับปรุง เพิ่มเติมมาตรการในแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า สามารถบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

คำอธิบายมิติธรรมาภิบาล ๑๐ องค์ประกอบ

๑.หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการ ปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒.หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้ง ด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓.หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ในภาพระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔.หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นความอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดง ถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕.หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนิน กิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖.หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมี โอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมการ แก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗.หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร และ ภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ ให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างพลังพหุใจการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลผลิต เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๘.หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วย ความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙.หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยก ด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทาง เศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

๑๐.หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๒๑

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียงเทิง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

ตามที่กระทรวงการคลัง โดยกรมบัญชีกลางกำหนดแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการได้กำหนดขึ้น โดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารงานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป รวมทั้งศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญและเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงตัวอย่างกิจกรรมหลักๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคการมีอยู่ ดังนั้น แต่ละส่วนราชการซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานหลากหลายแตกต่างกัน สามารถนำไปประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป โดยเทศบาลตำบลเวียงเทิงดำเนินการควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ ๕ ส่วน ดังนี้

- ๑.สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- ๒.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๓.กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- ๔.สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- ๕.การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

๑.สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดีซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น

๑.๑.ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันและจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

- (๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ
- (๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- (๓) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่และระดับความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน
- (๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน
- (๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในและหน่วยตรวจสอบภายใน

๑.๒.ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจและผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ

และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อม การควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและท้าวให้เป็นแบบอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางผลประโยชน์ด้วย

(๔) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจงใจให้เกิดการกระทำผิด ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุม ภายในอื่น ๆ ด้วย

๑.๓. โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สิ่ง การ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับ ลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้ การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ที่ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีผลสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการ ค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

๑.๔. นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักร สำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น

(๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็น แนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

(๕) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

๑.๕. การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

(๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการ สอบสวนยืนยันความถูกต้องระหว่างกัน

(๒) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ

๑.๖.คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ ต่อไป

๒.การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดความเสี่ยง อาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

(๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้นๆ เอง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

(๒) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน ไม่ครอบคลุมและไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงานหรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

-ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากรการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

-ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงานเพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้สามารถดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑.ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑.วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity –Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่น เดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของ

หน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง

๑.๒.วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity –Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงิน และบัญชี เป็นต้น

๒.ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(๑) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้รับไว้ใน การวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(๓) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(๔) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓.การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาดลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑.ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดระดับน้อย ปานกลาง สูง

๓.๒.ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อย มาก ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้นอาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเล็กน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อยๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนความสูญเสียก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓.เลือกเทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔.กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใดเช่น

๔.๑.กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นการจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระทบการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงานต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (๒) ดังกล่าว

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุดแหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสียหายที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๔.๒.กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้นจะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะคือ

(๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น

(๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ

(๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง

(๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง

(๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

(๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด

(๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติการในหน่วยงานหรือไม่อย่างไร ณ จุดใด

(๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

(๔) ต้องมีการรายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๓.กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่าตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุมทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

(๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทบทวนงบดุลประจำปี การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(๔) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔.สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างถ่วงถึงและครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหารโดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาลการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดีในตนเองด้วยกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควร ดำเนินการ คือ

- (๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น
- (๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย
- (๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก
- (๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

๕.การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่เพียงใดและประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้มีการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพการติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่มีความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีอย่างน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

๕.๑.มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๕.๒.จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๕.๓.รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๕.๔.สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานและควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหายอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตาม

ประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้ การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(๓) การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปได้อย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใดและผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขเหมาะสมต่อไป การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้านจากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร

પા.૬.૭

เทศบาลตำบลเวียงเทิง
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/แผนการดำเนินงาน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

รหัส ความ เสี่ยง	ยุทธศาสตร์ ที่ รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๐๑- ๒๕๖๗	การพัฒนา ด้าน สาธารณูป โภคพื้นฐาน	โครงการก่อสร้าง ถนน คลส. ซอย ๘ หมู่ ๒๐	๔๙๘,๐๐๐	เพื่อให้ประชาชนมี ถนนใช้สัญจร อย่าง สะดวก และ ปลอดภัย	จำนวนถนนที่ เพิ่มขึ้นและได้รับ การบำรุงรักษา	ถนน คลส. ขนาดกว้าง ๔ เมตร ยาว ๑๘๐ เมตร หน้า ๐.๑๕ เมตร หรือมีปริมาณพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๗๒๐ ตารางเมตร
๐๒- ๒๕๖๗	การพัฒนา ด้าน สาธารณูป โภคพื้นฐาน	โครงการก่อสร้าง ซอย ๓,๓/๑,๓/๒ ,๓/๓,๕,๕/๑,๗,๙,๑๑ ,๑๔,๑๕,๒๐ หมู่ ๑	๔๙๙,๐๐๐	เพื่อให้ประชาชนมี ซอย ,๓,๓/๑,๓/๒ ,๓/๓,๕,๕/๑,๗,๙,๑๑ ,๑๔,๑๕,๒๐ หมู่ ๑	จำนวนถนนที่ เพิ่มขึ้นและได้รับ การบำรุงรักษา	เส้นจราจรสีเทอร์โมพลาสติก กว้าง ๐.๑๐ ม. ยาวรวม ๓,๒๓๑ ม. หน้าไม่น้อยกว่า ๓ มม. หรือมีพื้นที่รวมไม่น้อยกว่า ๙๖๙ ตร.ม.๑ ซอย ๓,๓/๑,๓/๒,๓/๕,๕/๑,๗,๙,๑๑,๑๔,๑๕,๒๐
๐๓- ๒๕๖๗	การพัฒนา ด้าน สาธารณูป โภคพื้นฐาน	โครงการก่อสร้าง ถนน คลส. หมู่ ๒ บ้านดงข้าว	๑๕๕,๔๐๐	เพื่อให้ประชาชนมี ถนนใช้สัญจร อย่าง สะดวก และ ปลอดภัย	จำนวนถนนที่ เพิ่มขึ้นและได้รับ การบำรุงรักษา	ถนน คลส. ขนาดกว้าง ๑ - ๓.๖๐ เมตร ยาว ๗๕ เมตร หน้า ๐.๑๕ เมตร หรือมีปริมาณพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๑๙๕ ตารางเมตร
๐๔- ๒๕๖๗	การพัฒนา ด้าน สาธารณูป โภคพื้นฐาน	โครงการวางท่อ ระบายน้ำพร้อมบ่อ พักและขยายให้ลู่ทาง คลส. บ้านพระเกิด หมู่ ๑๔	๔๙๑,๙๐๐	เพื่อให้ประชาชนมี ถนนใช้สัญจร อย่าง สะดวก และ ปลอดภัย	จำนวนถนนที่ เพิ่มขึ้นและได้รับ การบำรุงรักษา	๑.วางท่อระบายน้ำ ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง ๐.๔๐ เมตร ยาว ๑๘๒ เมตร บ่อพัก จำนวน ๑๙ บ่อ ๒.ขยายให้ลู่ทาง คลส. ขนาดกว้างเฉลี่ย ๐.๘๕ - ๒.๐๐ เมตร ยาว ๑๙๑ เมตร หน้า ๐.๑๕ เมตร หรือมีปริมาณพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๒๗๐ ตารางเมตร


 (นายสิ่งของ หนุมนำศิริสวัสดิ์)
 นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง
 วันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

ਪ੍ਰ.ਸ਼.ਭ

เทศบาลตำบลเวียงเทิง
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง
๐๑-๒๕๖๗	โครงการก่อสร้างถนน คล. ซอย ๘ หมู่ ๒๐	เพื่อให้ประชาชนมี ถนนใช้สัญจร อย่าง สะดวก และปลอดภัย	กองช่าง	๑.เกิดการผิดพลาดจาก การวัดขนาดพื้นที่ ๒.การรื้อกำแพงที่ดินส่วนบุคคล	ความเสี่ยง ด้าน ดำเนินงาน	๔	๔	๑๖	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง
๐๒-๒๕๖๗	โครงการติดตั้งจราจร ซอย ๓,๗/๑,๗/๒ ,๗/๓,๕,๕/๑,๗,๙,๑๑ ,๑๔,๑๕/๒๐ หมู่ ๑	เพื่อให้เส้นจราจร ชอย ๓,๗/๑,๗/๒ ,๗/๓,๕,๕/๑,๗,๙,๑๑ ,๑๔,๑๕/๒๐ หมู่ ๑	กองช่าง	๑.เป็นเส้นทางที่ ประชาชนสัญจรทุกวัน ๒.ระยะเวลาในการแห้ง ของสี ๓.ความแม่นยำในการ ทาสีทับของเดิม	ความเสี่ยง ด้าน ดำเนินงาน	๓	๒	๖	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง
๐๓-๒๕๖๗	โครงการก่อสร้างถนน คล. หมู่ ๒ บ้านดงข้าว	เพื่อให้ประชาชนมี ถนนใช้สัญจร อย่าง สะดวก และปลอดภัย	กองช่าง	๑.เกิดการผิดพลาดจาก การวัดขนาดพื้นที่ ๒.การรื้อกำแพงที่ดินส่วนบุคคล	ความเสี่ยง ด้าน ดำเนินงาน	๔	๔	๑๖	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง
๐๔-๒๕๖๗	โครงการวางท่อระบาย น้ำพร้อมบ่อพักและ ขยายให้เส้นทาง คล. บ้านพระเกิด หมู่ ๑๔	เพื่อให้ประชาชนมี ถนนใช้สัญจร อย่าง สะดวก และปลอดภัย	กองช่าง	๑.เกิดการผิดพลาดจาก การวัดขนาดพื้นที่ ๒.การรื้อกำแพงที่ดินส่วนบุคคล	ความเสี่ยง ด้าน ดำเนินงาน	๔	๔	๑๖	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง


(นายสิงห์ทอง หนูนนัทรียสวัสดิ์)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง
วันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

ප්‍ර.ප්‍ර.ප.

เทศบาลตำบลเวียงเทิง
รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและกรารายงาน
๐๑-๒๕๖๗	โครงการก่อสร้างถนนคสล. ซอย ๘ หมู่ ๒๐	กองช่าง	๑.เกิดการผิดพลาดจากการวัดขนาดพื้นที่ ๒.การรื้อกล้าไปยังที่ดินส่วนบุคคล	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง	๑.การจัดคณะทำงานให้มีการวัดขนาดพื้นที่อย่างน้อย ๒ ชุดแยกกัน ๒.การตรวจสอบเครื่องมือใช้เครื่องมือที่มีความแม่นยำสูง ๓.การสำรวจพื้นที่สาธารณะก่อนดำเนินการ	จำนวนถนนที่เพิ่มขึ้นและได้รับการบำรุงรักษา	๓ เดือน	ตรวจสอบจากกรารายงานของคณะกรรมการควบคุมงาน
๐๒-๒๕๖๗	โครงการที่เส้นจราจรซอย ๓,๓/๑,๓/๒,๓/๔,๕/๑,๗,๘,๑๑,๑๔,๑๕,๒๐ หมู่ ๑	กองช่าง	๑.เป็นเส้นทางที่ประชาชนสัญจรทุกวัน ๒.ระยะเวลาในการแห้งของสี ๓.ความแม่นยำในการทาสีทับของเดิม	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง	๑.กำหนดการดำเนินการเป็นระยะเป็นเส้นทาง เริ่มและเสร็จตรงเวลา ๒.ก่อนดำเนินการทำการแจ้งประกาศให้ประชาชนในพื้นที่ทราบ	จำนวนถนนที่เพิ่มขึ้นและได้รับการบำรุงรักษา	๓ เดือน	ตรวจสอบจากกรารายงานของคณะกรรมการควบคุมงาน
๐๓-๒๕๖๗	โครงการก่อสร้างถนนคสล. หมู่ ๒ บ้านดงข้าว	กองช่าง	๑.เกิดการผิดพลาดจากการวัดขนาดพื้นที่ ๒.การรื้อกล้าไปยังที่ดินส่วนบุคคล	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง	๑.การจัดคณะทำงานให้มีการวัดขนาดพื้นที่อย่างน้อย ๒ ชุดแยกกัน ๒.การตรวจสอบเครื่องมือใช้เครื่องมือที่มีความแม่นยำสูง ๓.การสำรวจพื้นที่สาธารณะก่อนดำเนินการ	จำนวนถนนที่เพิ่มขึ้นและได้รับการบำรุงรักษา	๓ เดือน	ตรวจสอบจากกรารายงานของคณะกรรมการควบคุมงาน

เทศบาลตำบลเวียงเทิง
รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	วิธีตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและการรายงาน
๐๔-๒๕๖๗	โครงการวางท่อระบายน้ำพร้อมบ่อพักและขยายแหล่งทาง คสล. บ้านพระเกิด หมู่ ๑๔	กองช่าง	๑.เกิดการผิดพลาดจากการวัดขนาดพื้นที่ ๒.การรื้อถอนไปยังที่ดินส่วนบุคคล	ใช้มาตรการเฝ้าระวัง	๑.การจัดคณะทำงานให้มีการวัดขนาดพื้นที่อย่างน้อย ๒ ชุดแยกกัน ๒.การตรวจสอบเครื่องมือใช้เครื่องมือที่มีความแม่นยำสูง ๓.การสำรวจพื้นที่สาธารณะก่อนดำเนินการ	๓ เดือน	ตรวจสอบจากรายงานของคณะกรรมการควบคุมงาน


(นายสังข์ทอง หนูนวลีรสวัสดิ์)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง
วันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

ภาคผนวก



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด เทศบาลตำบลเวียงเทิง อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ที่ ขร ๕๒๗๐๑/

วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติดำเนินการแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลเวียงเทิง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง

๑.เรื่องเดิม

ด้วยมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อเทศบาลตำบลเวียงเทิง เพื่อให้เทศบาลตำบลเวียงเทิงสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้แก่เทศบาลตำบลเวียงเทิง

๒.ข้อเท็จจริง

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ประกอบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๔ ดังนั้นหน่วยตรวจสอบภายใน จึงขออนุมัติดำเนินการแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ เทศบาลตำบลเวียงเทิง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ที่ ๙๓๐/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๖ ให้ทุกสำนัก / กอง / งาน ทราบโดยทั่วกัน

๓.ข้อกฎหมาย

๑.พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

๒.ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๖๔

๔.ข้อพิจารณา/เสนอแนะ

- เห็นควรนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายพฤทธิกร กองด้อย)

หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

เทศบาลตำบลเวียงเทิง

- ☐ สำนักปลัด
- ☐ กองคลัง
- ☐ กองช่าง
- ☐ กองสาธารณสุข
- ☐ กองการศึกษา
- ☐ ตรวจสอบภายใน

- ความเห็นปลัดเทศบาลตำบลเวียงเทิง

17/11/2564

ว่าที่ร้อยตรี

(ต่อตระกูล วรรณสอน)

ปลัดเทศบาลตำบลเวียงเทิง

- ความเห็นนายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง

04/11/2564

(นายสิงห์ทอง หนูนนำสิริสวัสดิ์)

นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง



คำสั่งเทศบาลตำบลเวียงเทิง

ที่ ๑๐๐๗/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียงเทิง

เพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลเวียงเทิงดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวง การคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการ บริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถ ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้ หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่ กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น เทศบาลตำบล เวียงเทิง จึงอาศัยอำนาจตามในมาตรา ๔๘ เตรส แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๙ แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือนายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิงจึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

๑. ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียงเทิง ประกอบด้วย

๑. ว่าที่ร้อยตรีต่อตระกูล วรรณสอน ปลัดเทศบาล	ประธานคณะกรรมการ
๒. นายธนายุทธ ทิพย์บุตร รองปลัดเทศบาล	คณะกรรมการ
๓. นายพฤทธิกร กองด้อย หัวหน้าสำนักปลัด	คณะกรรมการ
๔. นายจิระวัฒน์ ยะแสง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะกรรมการ
๕. นายนเรศ มาละ ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะกรรมการ
๖. นางรัตนธานี สิทธินนท์ ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะกรรมการ
๗. นางสาวเทียมแซ เมืองนาม ผู้อำนวยการ ร.ร.ทต.เวียงเทิง	คณะกรรมการ
๘. นางสาวศุภกาญจน์ สิมอญ นักวิชาการสาธารณสุข	คณะกรรมการ
๙. นางสาวกาญจนา มาเสรีฐ นักวิชาการศึกษา	คณะกรรมการ
๑๐. นางสาววรรณภา คำมิดโกน ครู	คณะกรรมการ
๑๑. นายเทอดศักดิ์ พัฒนะ นิติกร	คณะกรรมการ
๑๒. นางสาวเมมิกา ศรีจินดา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะกรรมการและเลขาฯ
๑๓. นางลักขณา บุญช่วยเหลือ เจ้าพนักงานธุรการ	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขาฯ

๒. ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. นำนโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ อำนาจหน้าที่ ของเทศบาลตำบลเวียงเทิง มาศึกษา วิเคราะห์ ความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ

๒. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จ ของ เทศบาลตำบลเวียงเทิง เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย

๓.พิจารณาความพอเพียงของมาตรการ การควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงาน บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการ ควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียงเทิง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลด ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔.ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงาน ได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกราายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรง ที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยรายไตรมาส มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ

๕.กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง จัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียงเทิง เสนอนายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิงเป็นรายไตรมาส

๖.สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และ สนับสนุนการให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่นโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๗.แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามจำเป็นเหมาะสม

๘.อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๖


(นายสิงห์ทอง หนูนานาสิริสวัสดิ์)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง



ประกาศเทศบาลตำบลเวียงเทิง
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของนายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลเวียงเทิง บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลของข้อมูล ป้องกันการทุจริต และด้านความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติอื่นที่เทศบาลตำบลเวียงเทิงใช้เป็นแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติราชการ

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.กำหนดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและเทศบาลตำบลเวียงเทิง โดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับเพียงพอและเหมาะสม

๒.ให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเวียงเทิงอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน

๓.มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเวียงเทิง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียงเทิง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล และนักวิชาการตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๕ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๖


(นายสิงห์ทอง หนูนานศิริสวัสดิ์)
นายกเทศมนตรีตำบลเวียงเทิง

๗ รวบรวมภายใน

เทศบาลตำบลเวียงเทิง
เลขที่ ๒๐๙๖
๒-๘ ส.ค. ๒๕๖๖
เวลา ๑๖.๐๐



ที่ ขร ๐๐๒๓.๑๒/ว ๕๕๕

ที่ว่าการอำเภอเทิง

ถนนพิศาล ขร ๕๗๑๖๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เรียน นายกเทศมนตรีตำบล / นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ทุกแห่ง

อ้างถึง หนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๔๘๐๙ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/ว ๑๙๔๓๙

ลงวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๖

จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบและถือปฏิบัติ รายละเอียดตามหนังสือที่อ้างถึง นั้น

จังหวัดเชียงรายแจ้งว่าได้รับแจ้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่า ได้กำหนดแบบรายงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำรายงาน การบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ตามมาตรฐาน และ หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายกฤษฎา ขันขาว)

ปลัดอำเภอ(จพง.ปค.ชำนาญการพิเศษ)รักษาราชการแทน
นายอำเภอเทิง

เทศบาลตำบลเวียงเทิง

- ☐ สำนักปลัด
- ☐ กองคลัง
- ☐ กองช่าง
- ☐ กองสาธารณสุข
- ☐ กองการศึกษา
- ☒ ตรวจสอบภายใน

ศูนย์ปฏิบัติการร่วมในการช่วยเหลือประชาชน
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอ
โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๕๓๗๙-๖๐๗๙



ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/ว ๑๙๔๓๙

ศาลากลางจังหวัดเชียงราย
ถนนแม่ฟ้าหลวง ขร ๕๗๑๐๐

๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เรียน นายอำเภอ ทุกอำเภอ

อ้างถึง ๑. หนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๑๐๑๓๑ ลงวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๒

๒. หนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๔๘๐๙ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒
ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ จังหวัดเชียงรายได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ
บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ทราบและถือปฏิบัติ รายละเอียดตามหนังสือที่อ้างถึง นั้น

จังหวัดเชียงรายได้รับแจ้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่า ได้กำหนดแบบรายงาน
การบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำรายงาน
การบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ตามมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงขอให้อำเภอแจ้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ทราบ
และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นางภัทราวดี สุทธิชนกุล)

รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด

กลุ่มงานการเงิน บัญชีและการตรวจสอบ

โทร./โทรสาร ๐ ๕๓๑๗ ๗๓๒๙ ต่อ ๒๑

ผู้ประสาน นางกรรณิการ์ ทาดิสม โทร.๐๘๑-๑๖๖๒๖๐๒



ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๑๙๕๕๐

ศาลากลางจังหวัดเชียงราย

ถนนแม่ฟ้าหลวง ขร ๕๗๑๐๐

๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

อ้างถึง ๑. หนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๑๐๑๓๒ ลงวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๒

๒. หนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๔๘๑๐ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒ ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ จังหวัดเชียงรายได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ทราบและถือปฏิบัติ รายละเอียดตามหนังสือที่อ้างถึง นั้น

จังหวัดเชียงรายได้รับแจ้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่า ได้กำหนดแบบรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นางภัทราวดี สุทธิชนกุล)

รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด

กลุ่มงานการเงิน บัญชีและการตรวจสอบ

โทร./โทรสาร ๐ ๕๓๑๗ ๗๓๒๙ ต่อ ๒๑

ผู้ประสาน นางกรรณิการ์ ทาดิสม โทร.๐๘๑-๑๖๖๒๖๐๒

ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๑๙๕๕๑



ศาลากลางจังหวัดเชียงราย
ถนนแม่ฟ้าหลวง ขร ๕๗๑๐๐

๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เรียน นายกเทศมนตรีนครเชียงราย

อ้างอิง ๑. หนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๑๐๑๓๓ ลงวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๒

๒. หนังสือจังหวัดเชียงราย ที่ ขร ๐๐๒๓.๕/๔๘๑๑ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒
ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ จังหวัดเชียงรายได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ
การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้เทศบาลนครเชียงราย
ทราบและถือปฏิบัติ รายละเอียดตามหนังสือที่อ้างถึง นั้น

จังหวัดเชียงรายได้รับแจ้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่า ได้กำหนดแบบรายงาน
การบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำรายงาน
การบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ตามมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นางภัทราวดี สุทธิชนกุล)

รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด

กลุ่มงานการเงิน บัญชีและการตรวจสอบ

โทร./โทรสาร ๐ ๕๓๑๗ ๗๓๒๙ ต่อ ๒๑

ผู้ประสาน นางกรรณิการ์ ท่าดีสม โทร.๐๘๑-๑๖๖๒๖๐๒



กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จ.เชียงใหม่
เลขที่ ๗๗๙
วันที่ 11 8 ค.ค. 2566
เวลา

ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๖๒

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัด ทุกจังหวัด

- อ้างถึง ๑. หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๖๘๕๘ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒
๒. หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๒๙๐ ลงวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน ๕ แบบ

ตามที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทาง
การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบและถือปฏิบัติ ความละเอียดตามหนังสือที่อ้างถึง นั้น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดแบบรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
และเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด
จึงขอให้จังหวัดแจ้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย
ทั้งนี้ สามารถสืบค้นรายละเอียดได้ที่เว็บไซต์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น www.dla.go.th ในหัวข้อ
“หนังสือราชการ สถ.” หรือตาม QR Code ท้ายหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายขจร ศรีชวโนทัย)

อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น



กองตรวจสอบระบบการเงินบัญชีท้องถิ่น

กลุ่มงานพัฒนาระบบการตรวจสอบ

โทร. ๐-๒๒๔๑-๔๐๒๖ โทรสาร ๐-๒๒๔๑-๕๖๔๖

ผู้ประสานงาน : นางสาววรรณ สุวรรณรักษ์

โทร. ๐๘-๔๓๒๒-๘๘๒๖

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย

ลายมือชื่อ.....(๑๐).....
 ตำแหน่ง(๑๑).....
 วันที่.....เดือน.....(๑๒).....พ.ศ.

คำอธิบายแบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

- (๑) ชื่อ อบท.
- (๒) ปังประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่สำคัญ
- (๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์หรือภารกิจใดของ อบท.
- (๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อบท. (โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ทั้งหมด หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่มีความเสี่ยง หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่มีความเสี่ยงสูง ตามนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น)
- (๖) จำนวนเงินประมาณโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ตาม (๕) (ถ้ามี)
- (๗) วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ตาม (๕)
- (๘) ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ตาม (๕)
- (๙) เป้าหมายที่ต้องการสูงสุดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท.
- (๑๐) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๑) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๒) วันเดือนปีที่ลงนาม

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภท ความเสี่ยง	(๙) คะแนน โอกาส	(๑๐) คะแนน ผลกระทบ	(๑๑) คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๙) x (๑๐)	(๑๒) วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....(๑๓).....
 ตำแหน่ง(๑๔).....
 วันที่.....เดือน.....(๑๕).....พ.ศ.

คำอธิบายแบบการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปิงปริมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยง โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๑ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๑ (๕)
- (๕) วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๑ (๗)
- (๖) ผู้รับผิดชอบ (บุคคลหรือหน่วยงาน หรือบุคคลและหน่วยงาน)
- (๗) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.
- (๘) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ๖ ประเภท ดังนี้
 ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง
 ๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น
 ๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ
 ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน
 ๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ
 ๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร
- (๙) ระบุคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสียหายตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด)
- (๑๐) ระบุคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด)

(๑๑) คณะกรรมการความเสี่ยงที่ได้จากคณะกรรมการประเมินโอกาส (๙) คุณคะแนนผลกระทบโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๑๐) และนำคะแนนมาจัดระดับความเสี่ยงตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด (โดยอาจกำหนดผลช่วงคะแนนเป็น ๓ ระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ)

(๑๒) วิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี โดยคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง/หน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้/ไม่ดำเนินการในกิจกรรมนั้น

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น ลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน

๔. การโอนความเสี่ยง อาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การแจ้งเตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

๗. การกำหนดมูลค่าเงิน เป็นการระบุชั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

(๑๓) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น

(๑๔) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น

(๑๕) วันที่ลงนาม

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อบท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๙) ตัวชี้วัด	(๑๐) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๑๑) วิธีการติดตาม และการรายงาน

ลายมือชื่อ.....(๑๒).....
 ตำแหน่ง(๑๓).....
 วันที่.....เดือน.....(๑๔).....พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปังปประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๔)
- (๕) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๕)
- (๖) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. ๒ (๖)
- (๗) ผู้รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. ๒ (๖)
- (๘) วิธีการจัดการความเสี่ยง โดยระบุแนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๙) ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๑ (๘)
- (๑๐) ระยะเวลาดำเนินการโดยระบุช่วงระยะเวลาในการดำเนินการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- (๑๑) วิธีการติดตาม และการรายงานให้ผู้บริหารทราบ เช่น การประชุม ฯลฯ
- (๑๒) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๓) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๔) วันเดือนปีที่ลงนาม

แบบ บส. ๕

ชื่อหน่วยงาน(๑).....

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

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

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อบท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไข

ลายมือชื่อ.....(๑๒).....

ตำแหน่ง(๑๓).....

วันที่.....เดือน.....(๑๔).....พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปิงปริมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๔)
- (๕) วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด
เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๘)
- (๖) ระยะเวลาดำเนินการ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๑๐)
- (๗) ผู้รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๗)
- (๘) ผลลัพธ์การดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ ผลการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ได้ดำเนินการหรือไม่อย่างไร
(ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)
- (๙) เอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)
- (๑๐) ร้อยละความคืบหน้าของการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)
- (๑๑) ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ถ้ามี)
- (๑๒) สลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๓) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๔) วันที่ลงนาม

ชื่อหน่วยงาน (๑).....
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. (๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(๗) วิธีการ จัดการความเสี่ยง	(๘) ผลดำเนินการ จัดการ ความเสี่ยง	(๙) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(๑๐) การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	(๑๑) ความเสี่ยง/ คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	(๑๒) สรุป ความเสี่ยง		(๑๓) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ ดำเนินการ สำหรับปีต่อไป
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			โอกาส กระทบ (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	

ลายมือชื่อ.....(๑๔).....
 ตำแหน่ง(๑๕).....
 วันที่.....เดือน.....(๑๖).....พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๔)
- (๕) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๕)
- (๖) คะแนนระดับความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (๑) ผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๒) และคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินก่อนดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๙) (๑๐) (๑๑)
- (๗) วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ/แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๕)
- (๘) ผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (สรุปเป็นภาพรวม)
- (๙) คะแนนระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยระบุคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความเป็นไปได้น้อยที่สุด (๑) ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) (๑) ระบุคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) (๒) โดยนำคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากคะแนนการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (๑) คูณคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๒) และนำคะแนนมาจัดระดับความเสี่ยงตามที่ได้บริหารกำหนด (โดยอาจกำหนดผลช่วงคะแนน เป็น ๓ ระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ) (๓)
- (๑๐) การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงโดยการเปรียบเทียบก่อนดำเนินการและภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยงลดลงหรือไม่ลดลง
- (๑๑) ความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่ภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- (๑๒) สรุปความเสี่ยงที่ควบคุมได้/ควบคุมไม่ได้ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้/ไม่
- (๑๓) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับปีถัดไป เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๑๔) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๕) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๖) วันเดือนปีที่รายงาน

