



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ประจำปี ๒๕๖๗



องค์การบริหารส่วนตำบลคุดัน

อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์

คำนำ

แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน จัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กร และเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลง จนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น อีกด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลคูตันเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน และเป็นไปตามหลักวิชาการที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่และการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน ให้เป็นประโยชน์สูงสุด

องค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน
อำเภอคาบเชิง จังหวัดสุรินทร์

สารบัญ

| เรื่อง | หน้า |
|---|---------|
| บทที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ | ๑ - ๓ |
| ความเป็นมา/หลักการและเหตุผล | ๑ |
| ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๑ |
| ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง | ๑ |
| ประเภทของความเสี่ยง | ๒ |
| สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง | ๒ |
| ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง | ๓ |
| บทที่ ๒ แนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๔ - ๙ |
| วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง | ๔ |
| โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง | ๔ |
| เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๕ |
| ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๕ |
| นโยบายในการพิจารณาความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ | ๖ |
| การจัดการความเสี่ยง | ๗ |
| สิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลกิจที่ตินั้น ประกอบด้วย | ๘ |
| รากฐานที่ ๑ การควบคุมภายใน | ๘ |
| รากฐานที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง | ๙ |
| รากฐานที่ ๓ การตรวจสอบภายใน | ๙ |
| บทที่ ๓ การวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง | ๑๐ - ๒๖ |
| เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง | ๑๑ |
| แผนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ | ๑๔ |
| ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน | ๑๙ |
| ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต | ๑๙ |
| ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการ | ๑๙ |
| ขั้นตอนที่ ๒ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน | ๒๐ |
| ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับสินบน | ๒๑ |
| ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต | ๒๓ |
| ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน | |
| เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต | ๒๕ |

บทที่ ๑

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

องค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน

ความเป็นมา/หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอน ทั้งจากปัจจัยภายในและ ภายนอก องค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยง จะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็น เครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

องค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือ กระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและ ส่งผล ต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้อนาคตส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้ วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ ประสบผลสำเร็จทั้งในด้าน กลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าว อาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะนำ องค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหาร การเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุม โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของ ทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติ ตามวิธีการ บริหารความเสี่ยงระหว่างการปฏิบัติงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผล แบบต่อเนื่อง

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

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การทำหนังสือเพื่อขอให้เสนอ แผน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ประเภทของความเสี่ยง

กำหนดประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงินที่ใช้ในการดำเนินโครงการนั้นๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

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 หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (RISK Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

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

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินงานขององค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล บุคลากรในหน่วยงาน และหน่วยงานในสังกัด และประชาชนผู้รับบริการ ในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลง ความต้องการของสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ การดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบจากความเสียหายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายที่สำคัญ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

บทที่ ๒

แนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กร มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อองค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน สามารถดำเนินการได้ตาม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน ได้แก่ สำนักงานปลัด อบต. กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และหน่วยตรวจสอบภายใน

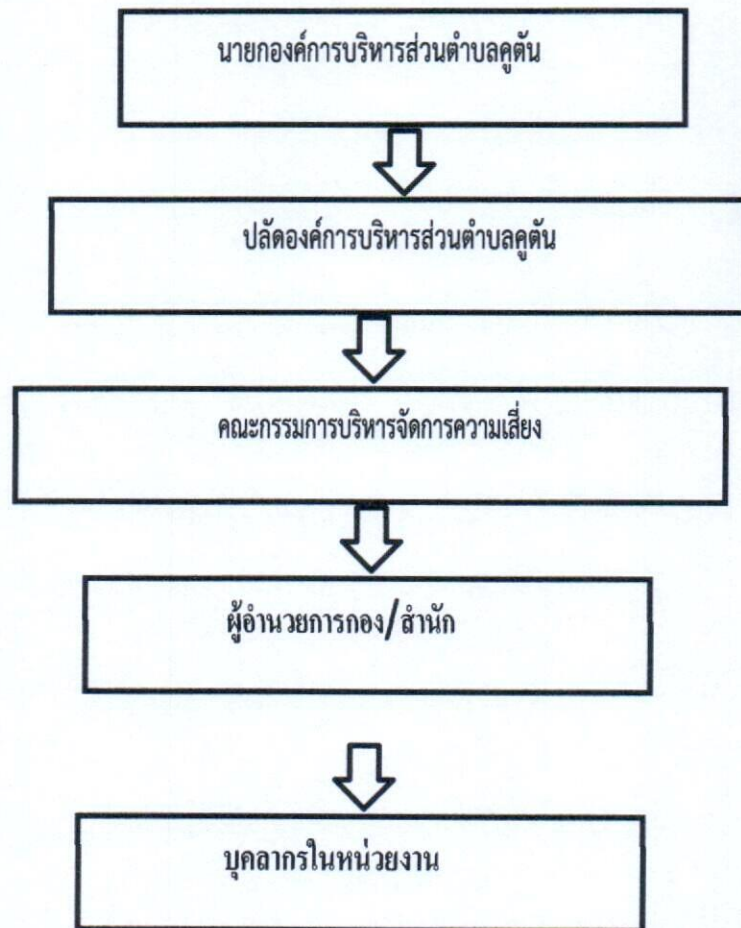
๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน มีแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในรูปแบบคณะทำงานตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน ที่ ๔๐๐/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๔ โดยเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบกับหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ดังนี้

| | |
|--|----------------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองช่าง | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม | กรรมการ |
| ๕. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | กรรมการ |
| ๖. นักทรัพยากรบุคคล | กรรมการ |
| ๗. นักพัฒนาชุมชน | กรรมการ |
| ๘. นักวิชาการเงินและบัญชี | กรรมการ |
| ๙. เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย | กรรมการ |
| ๑๐. เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ | กรรมการ |
| ๑๑. หัวหน้าสำนักปลัด | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๒. นิติกร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน



๓. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน ผู้อำนวยการกอง/สำนัก และบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงาน และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล

๓.๒ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓.๓ สามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๔. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็น การดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๔.๒ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่าง ครบถ้วน

๔.๓ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของ

ผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔.๔ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๔.๕ ช่วยในการพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. นโยบายในการพิจารณาความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗

๕.๑ ให้ความสำคัญกับภาระงาน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ องค์กรบริหารส่วนตำบลคูตัน หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง องค์กรบริหารส่วนตำบลคูตัน ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่จะนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการที่มีค่าคะแนนรวมสูง มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง

| หลักเกณฑ์ | เกณฑ์คะแนนการพิจารณา | | | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|---|--|--|--|------------------|
| | ๑ | ๒ | ๓ | |
| ๑. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ | ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ | - | สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ | ๔๐ |
| ๒. การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบาย | ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับผลผลิต | ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับเป้าหมาย | ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับเป้าหมายการให้บริการ | ๔๐ |
| ๓. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ ในแต่ละปี (กรณีมีงบประมาณ) | ไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท | เกินกว่า ๕๐๐,๐๐๐ - ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท | เกินกว่า ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท | ๒๐ |

๕.๒ องค์กรบริหารส่วนตำบลคูตัน การบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๘ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๕.๒.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

๕.๒.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน

๕.๒.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและชุมชนเข้มแข็ง

๕.๒.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕.๒.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การจัดระเบียบชุมชน สังคม และรักษาความสงบเรียบร้อย

๕.๒.๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การส่งเสริมศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๕.๒.๗ ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การส่งเสริมการท่องเที่ยว

๕.๒.๘ ยุทธศาสตร์ที่ ๘ การพัฒนาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

๖. การจัดการความเสี่ยง

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมี หลายวิธี เช่น

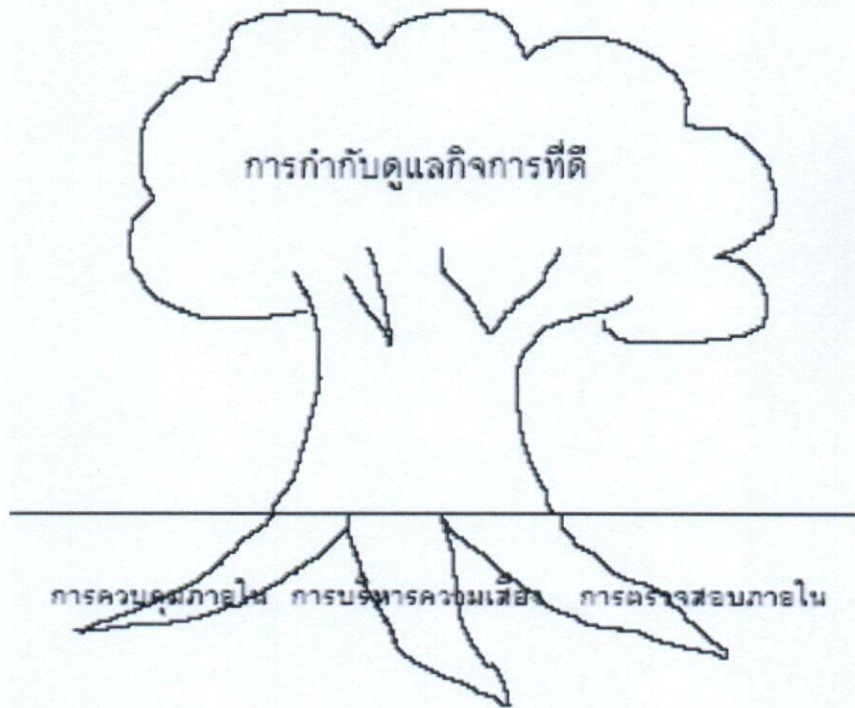
- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- การลด/การควบคุม/ป้องกันความเสี่ยง (RISK Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือควบคุมป้องกัน ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (RISK Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (RISK Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป

การระบุเหตุการณ์/ปัจจัยเสี่ยงและ แนวคิดการบริหารความเสี่ยงบางประการ

| | ต้องการ | ไม่ต้องการ |
|-------------------------|--|--|
| ปัจจุบัน (สิ่งที่มี) | <p>งสสภาพ/ทำให้ดีขึ้น (จุดแข็ง)</p> | <p>กำจัด (จุดอ่อน และ ปัญหาปัจจุบัน)</p> |
| อนาคต (สิ่งที่ไม่มี) | <p>สิ่งที่ต้องการอะไ (ทิศทางอนาคต)</p> | <p>หลีกเลี่ยง (ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น)</p> |

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นจะต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน



สิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น ประกอบด้วย
รากฐานที่ ๑ การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร จัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ โดยวัตถุประสงค์ ได้แก่

๑. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Effectiveness and efficiency of operations)

๒. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial reporting)

๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable with laws and regulations)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมานั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานให้ไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในขององค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า การควบคุมภายในนั่นเอง

ดังนั้น ทุกหน่วยงานในองค์กร จะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสมขึ้นมา การจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกันแก้ไขหรือตรวจหาความเสี่ยง เหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ และเช่นเดียวกัน การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นมา นั้น ก็เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในดังกล่าว จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

รากฐานที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (RISK Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น ๒ มุมมอง คือ

- การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

- มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กรการบริหารความเสี่ยงนั้น คล้ายกับการจัดวางระบบการควบคุมภายใน คือ มีการระบุประเมิน และจัดหาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยง แต่ด้วยความที่เป็นศาสตร์ที่ใหม่กว่า และมีพื้นฐานมาจากธุรกิจประกันภัยที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกมากมาย จึงทำให้การบริหารความเสี่ยงมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยมองถึงความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานเช่นเดียวกัน

รากฐานที่ ๓ การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาททำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดจากการที่หน่วยงานได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในของตน มีการบริหารความเสี่ยงและมีการปฏิบัติตามแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในก็เหมือนเป็นคนที่มากรองอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้องค์กร/ผู้บริหาร เกิดความมั่นใจ

การตรวจสอบภายในนั้นก็ถือเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจคิดว่าทำแค่นี้ก็เพียงพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายใน เคื่อก็จะมีวิธีทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันอยู่นั้นความเพียงพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมีการปฏิบัติงานกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญแต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเอียดบางจุดที่ควรจะต้องควบคุมไป หากผู้ตรวจสอบภายในตรวจพบ เคื่อก็จะเป็นคนไปเตือนให้เราระมัดระวังมากขึ้น

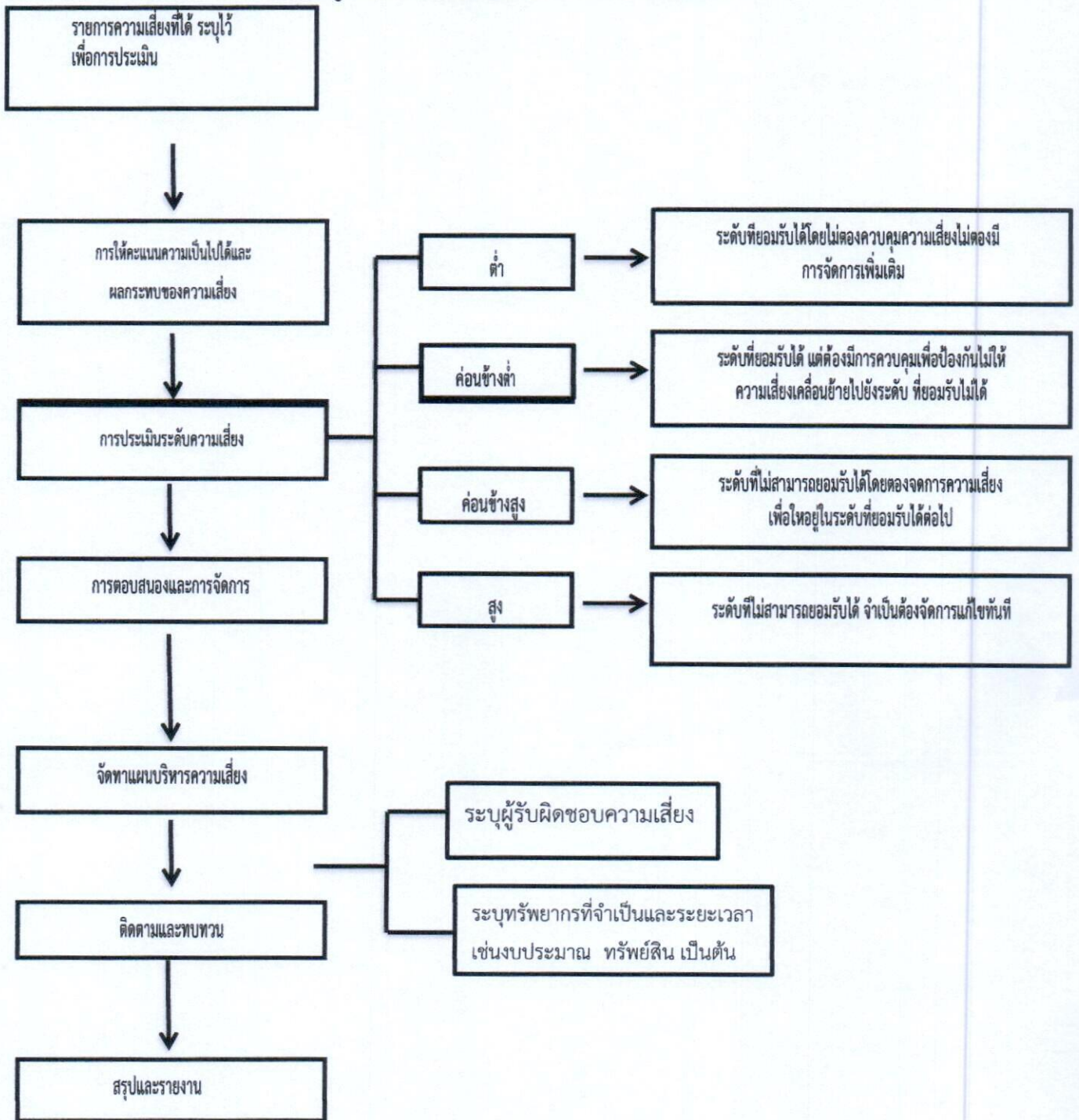
ดังนั้น หากองค์กรของเราสนับสนุนให้รากฐานทั้งสามประการนี้ สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ก็จะช่วยส่งเสริมให้ต้นทุนไม่การกำกับดูแลกิจการที่ดีเจริญงอกงาม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ในองค์กร

บทที่ ๓

การวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลคูตัน ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ โดยการวิเคราะห์โดยแยกการวิเคราะห์ออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้
แผนภูมิแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

แผนภูมิแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

๑. เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ | | |
|---|--------------------|--------------------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิดขึ้น | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | ตั้งแต่ ๘ ครั้งขึ้นไป/ปี |
| ๔ | สูง | ๗ - ๘ ครั้ง/ปี |
| ๓ | ปานกลาง | ๕ - ๖ ครั้ง/ปี |
| ๒ | น้อย | ๓ - ๔ ครั้ง/ปี |
| ๑ | น้อยมาก | ๑ - ๒ ครั้ง/ปี |

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามความเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒. เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งต่อการดำเนินงาน

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ | | |
|--|--------------------|----------------------------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิดขึ้น | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | มากกว่า ๒,๐๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ขึ้นไป |
| ๔ | สูง | มากกว่า ๒๐๐,๐๐๐ - ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๓ | ปานกลาง | มากกว่า ๕๐,๐๐๐ - ๒๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๒ | น้อย | มากกว่า ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท |
| ๑ | น้อยมาก | ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท |

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามความเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓. เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ | | |
|---|--------------------|--------------------------------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิดขึ้น | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง |
| ๔ | สูง | มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ |
| ๓ | ปานกลาง | มีโอกาสเกิดบางครั้ง |
| ๒ | น้อย | อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง |
| ๑ | น้อยมาก | มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น |

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามความเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ | | |
|--|--------------------|--|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิดขึ้น | คำอธิบาย |
| ๕ | รุนแรงที่สุด | มีความเสียหายอย่างรุนแรง หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต |
| ๔ | ค่อนข้างรุนแรง | มีความเสียหายค่อนข้างรุนแรง หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน |
| ๓ | ปานกลาง | มีความเสียหายอย่างมากพอสมควร หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน |
| ๒ | น้อย | มีความเสียหายพอสมควร หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง |
| ๑ | น้อยมาก | มีความเสียหายเล็กน้อย หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง |

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามความเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน

๔. กำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยใช้ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงกำหนดไว้เป็น ๔ และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

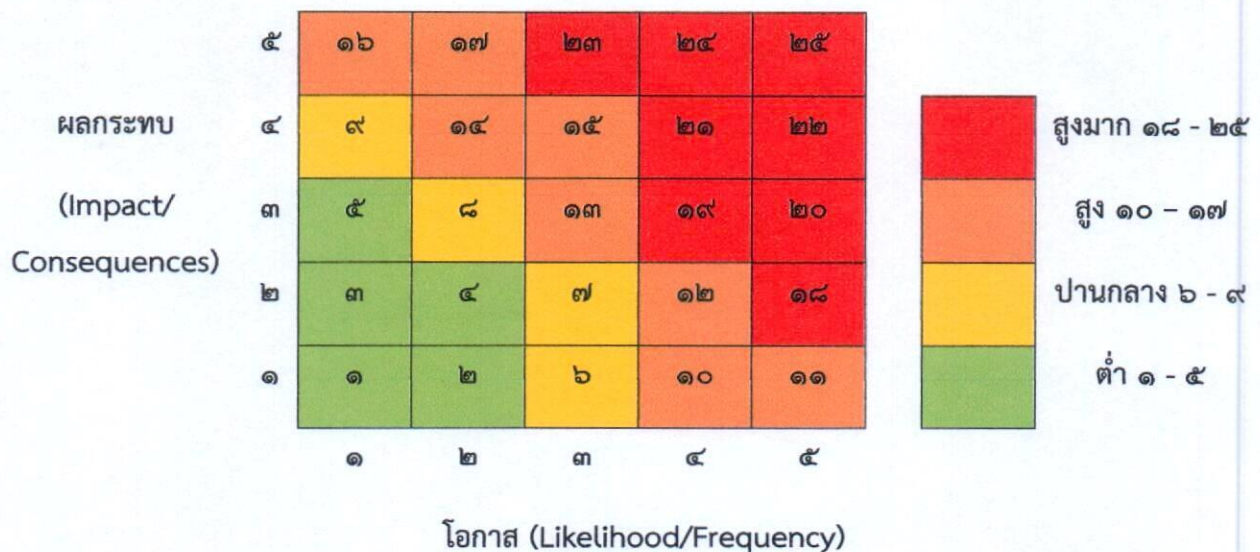
(Degree of Risk) = (Likelihood) X (Impact)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

เพื่อระบุถึงตำแหน่งของความเสี่ยงแต่ละรายการ เพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญ และมี ความรุนแรงสูงที่สุดที่จะต้องได้รับการแก้ไขก่อนตามลำดับความสำคัญ โดยแบ่งความเสี่ยง เป็น ๔ กลุ่ม คือ

| ลำดับ | ระดับความเสี่ยง | ช่วงคะแนน |
|-------|--|-----------|
| ๑ | ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E) | ๑๘ - ๒๕ |
| ๒ | ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : L) | ๑๐ - ๑๗ |
| ๓ | ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M) | ๖ - ๙ |
| ๔ | ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L) | ๑ - ๕ |

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



| ที่ | กิจกรรม | ระยะเวลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ | | | | | | | | | | | | หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ | | |
|-----|---|--------------------------|------|------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------|------|------|------------------------------------|----------|------|
| | | ไตรมาส ๑ | | | ไตรมาส ๒ | | | ไตรมาส ๓ | | | ไตรมาส ๔ | | | | ปี ๒๕๖๘ | |
| | | ไตรมาส ๑ | | | ไตรมาส ๒ | | | ไตรมาส ๓ | | | ไตรมาส ๔ | | | | ไตรมาส ๑ | |
| | | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | | ต.ค. | พ.ย. |
| ๘ | ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ | ↔ | | | | | | | | | | | | คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง | | |
| ๙ | จัดเตรียมร่างรายงานติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ | ↔ | | | | | | | | | | | | คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง | | |
| ๑๐ | ติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | ↔ | | | | | | | | | | | | คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง | | |
| ๑๑ | รายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีต่อผู้บริหาร | ↔ | | | | | | | | | | | | คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง | | |
| ๑๒ | ประชุมพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง | ↔ | | | | | | | | | | | | คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง | | |
| ๑๓ | ประเมินผลการควบคุมภายในประจำปีและจัดทำ ปค.๔ และปค.๕ | ↔ | | | | | | | | | | | | ทุกกอง | | |
| ๑๔ | เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๗ ต่อผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ | ↔ | | | | | | | | | | | | คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง | | |