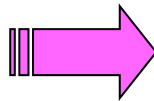
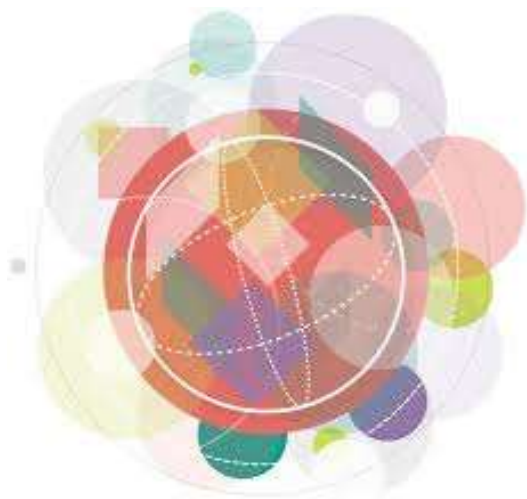


คู่มือสรุปมาตรฐาน COSO – ERM ๒๐๑๗
สู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง
ของเทศบาลตำบลห้วยไคร้
อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย



หน่วยตรวจสอบภายใน
เทศบาลตำบลห้วยไคร้
อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย
กันยายน ๒๕๖๓

คำนำ

หน่วยตรวจสอบภายใน เทศบาลตำบลห้วยไคร้อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ได้จัดทำคู่มือสรุปมาตรฐาน COSO – ERM ๒๐๑๗ สู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยไคร้ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย โดยมีข้อมูลองค์ประกอบ COSO – ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการ และได้สรุปขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เพื่อให้หน่วยงาน ได้นำมาใช้ในการกำหนดมาตรการสำคัญเร่งด่วน เชิงรุกในการป้องกันการทุจริต การบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และป้องกันการเกิดปัญหาการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐ

การจัดทำคู่มือสรุปมาตรฐาน COSO – ERM ๒๐๑๗ สู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยไคร้ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงรายฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ และวิธีการขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ให้แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงให้สามารถทำความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และนำไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ การพัฒนาตามแผนการพัฒนาของเทศบาลตำบลห้วยไคร้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

หน่วยตรวจสอบภายใน
เทศบาลตำบลห้วยไคร้
กันยายน ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ หลักการ COSO – ERM ๒๐๑๗	๑
บทที่ ๒ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๓ แบบการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (HK RM ๐๑ – HK RM ๐๗)	๑๒

บทที่ ๑

หลักการ COSO – ERM ๒๐๑๗ (๕ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการ)



หลักการสำคัญที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ

COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับ ดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวม และสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสถียร วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจาก หลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของ พนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพ ของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความ คาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือ การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของ พนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and objectiveSetting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการ กำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้อง กับการกำหนดกลยุทธ์นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ขององค์กร จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกล ยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐาน ในการระบุประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๖. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อ ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบทขององค์กร การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึง ค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบทขององค์กรที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

๘. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์ คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับ ค่านิยมหลักและเสี่ยงที่ยอมรับได้

๙. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Formulates Business Objectives)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผล การดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่ง จะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรในระดับองค์กร มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๐. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาส ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมี โอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๔. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้ แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถ และ แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่ อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ

๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยง ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้ แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใด ที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ ๕ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้ง องค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์ กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการ ดำเนินการได้มี ๓ องค์ประกอบดังนี้

๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้ กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของ สิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอก องค์กร

๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุก ระดับให้ ครบคลุมทั่วทั้งองค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือ บุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

บทที่ ๒

สรุปขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้กระบวนการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานสอดคล้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ควรกำหนดให้มีขั้นตอนอย่างน้อย ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์

ในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องเริ่มต้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน โดยนำเอายุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนาทั้งระดับภาค ระดับจังหวัด มาเชื่อมโยงเพื่อกลั่นกรองเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยต้องกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่นำไปสู่เป้าหมายการพัฒนา ตามแผนพัฒนาที่เราได้วางไว้ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำเพื่อกำหนดหลักการและทิศทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะวัตถุประสงค์ ที่ดีมีดังต่อไปนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้

๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่

๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๒. ระบุปัจจัยเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและในระดับกิจกรรมโดยในการระบุปัจจัยเสี่ยงต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา โดยปัจจัยเสี่ยงที่พบจะถูกจำแนกประเภทความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของ COSO – ERM ๔ ด้านได้แก่

๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ผู้ใช้บริการ และอื่น ๆ) รวมทั้งปัจจัยภายใน (เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรูปแบบการทำงาน) และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม

๒.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพและในการดำเนินงาน

๒.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารงบประมาณ โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องของเงินทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือการเกิดโรคโควิดที่เรพบเจอในปัจจุบัน) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ และรวมถึงถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

๓. ประเมินความเสี่ยง

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยง คือ การบ่งบอกค่าความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) แล้วนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต และปัจจุบัน (เช่น จำนวนการเกิดขึ้นตามสาเหตุของความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง) อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก

ดังนั้น จึงอาจต้องใช้การคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือจากผู้เชี่ยวชาญ

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็นเป็นตัวชี้วัดตามของความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

ตัวอย่าง การพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง หน่วยงานอาจจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๑ ปี ต่อครั้ง
๒	ต่ำ	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	๒-๓ ปี ต่อครั้ง
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	๕ ปี ต่อครั้ง

ตัวอย่าง การพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง หรือมูลค่าความเสี่ยง จากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น หน่วยงานอาจจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบในระดับสูงมาก (มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ประชาชน)
๔	สูง	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายนอก
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน
๒	ต่ำ	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายในอื่น
๑	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของตนเอง

คำนวณระดับความเสี่ยง หรือการจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง หลังจากที่เรารู้ค่าระดับความเสี่ยง แล้วจะต้องนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน / โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากหรือตามที่หน่วยงานเห็นเหมาะสม มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยต้องกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา

ยกตัวอย่าง ดังนี้

ระดับคะแนน ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
๑ - ๒	ต่ำ	○	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
๓ - ๙	ปานกลาง	●	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
๑๐ - ๑๖	สูง	●	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๑๗ - ๒๕	สูงมาก	●	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ จะนำมาจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ในรูปแบบของ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ดังนี้

ผลกระทบ	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิด				

**ค่าความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

๔. การตอบสนองความเสี่ยง หรือ การจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หลังจากผู้ประเมินได้ผลการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ในการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง มี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

๔.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างอุโมงค์กัลบรถเป็นสะพานกัลบรถในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน เนื่องจากมีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

๔.๒ การลดหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือการ back up ข้อมูลเป็นระยะ ๆ การมี server สำรองเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย เป็นต้น

๔.๓ การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันรถยนต์ส่วนบุคคล การจัดจ้างหน่วยงานเอกชนให้ดำเนินการแทน หรือการค้ำประกันสินค้าที่ต้องการในการจัดหา เป็นต้น

๔.๔ การยอมรับความเสี่ยง เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น เนื่องจากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๕. การติดตามและรายงานผล องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ ๒ ลักษณะ (ตามหลักเกณฑ์ฯ ข้อ ๘) คือ

- ๑.๑ การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- ๑.๒ การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเหตุการณ์

๖. การทบทวนความเสี่ยง คือ การติดตามตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คงเหลือ เพื่อย้อนกลับสู่วงจรบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป โดยเครื่องมือที่ใช้ในครั้งนี้คือ HK RM ๐๑ – HK RM ๐๗

บทที่ ๓
แบบการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
ของเทศบาลตำบลห้วยไคร้ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย
(แบบ HK RM ๐๑ -HK RM ๐๗)

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

แบบ HK RM ๐๑

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ (๑)	กระบวนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์ (๒)	วัตถุประสงค์ (๓)	ตัวชี้วัด (๔)	เป้าหมาย (๕)

แบบการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๒

งานหลัก ของฝ่าย	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะปัจจุบัน	Risk RD	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	

แบบประเมินความเสี่ยง/วิเคราะห์ความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๓

ประเภทความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	การตอบสนองความเสี่ยง

แบบจัดการความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๔

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง	แผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลาแล้วเสร็จ

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๕

กิจกรรม	กำหนดเวลาแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา

แบบสรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปี พ.ศ. ๒๕๖๓

แบบ HK RM ๐๕-๑

ประเภทความเสี่ยง () ด้านกลยุทธ์ (/) ด้านการปฏิบัติงาน () ด้านการเงิน () ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ							
ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้น	ระดับ ความเสี่ยง	แผน/กิจกรรม	รายละเอียดการจัดการ	ผลจากการใช้มาตรการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยงภายหลัง การบริหาร ความเสี่ยง	แนวทาง/ มาตรการสำหรับ ปีถัดไป

แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๖

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง		หมายเหตุ
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				

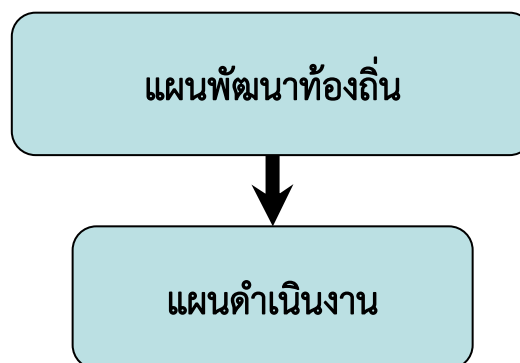
แบบปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไป

แบบ HK RM ๐๗

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน			แนวทาง/มาตรการ ดำเนินงานในปีถัดไป
	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง	

บทที่ ๔ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์



ขั้นที่ ๑ กำหนดวัตถุประสงค์

โดยนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มาลงในแบบฟอร์ม HK RM ๐๑ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ , ตัวชี้วัด , เป้าหมาย

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

แบบ HK RM ๐๑

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ (๑)	กระบวนการ/กิจกรรมที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์ (๒)	วัตถุประสงค์ (๓)	ตัวชี้วัด (๔)	เป้าหมาย (๕)
ตัวอย่าง ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านพัฒนาระบบการบริหารจัดการ กลยุทธ์ การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	โครงการประชาสัมพันธ์การจัดเก็บรายได้	เพื่อให้การจัดเก็บรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเก็บได้ครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีลูกหนี้ค้างค้ำ และ ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ	จำนวนงานหรือ กิจกรรม	ไม่น้อยกว่า ๒ งาน หรือกิจกรรมย่อย ต่อปี

ขั้นตอนที่ ๒ ระบุปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

นำข้อมูลจากแบบ HK RM ๐๑ มาลงในแบบฟอร์ม HK RM ๐๒

แบบการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๒

งานหลัก ของฝ่าย	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะปัจจุบัน	Risk RD	ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง				ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
						S	O	F	C	ภายใน	ภายนอก	ภายใน	ภายนอก			
โครงการ ประชาสัมพันธ์ การจัดเก็บ รายได้	เพื่อให้การจัดเก็บ รายได้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ จัดเก็บได้ครบถ้วน ถูกต้อง ไม่มีลูกหนี้ ค้างค้าง และ ดำเนินการให้เป็นไป ตามระเบียบ	กองคลัง	ไม่บรรลุ	๐๑	เจ้าของที่ดิน ไม่ได้อาศัยอยู่ ในพื้นที่/ เจ้าของที่ดิน ไม่ทราบว่า ตนเองเป็นผู้ที่ ต้องยื่นแบบ แสดงรายการ ที่ดินและ ชำระภาษี ประจำปี ครบ ทุกจำนวน แปลง	S	O	F	C	ภายใน	ภายนอก	ภายใน	ภายนอก	๔	๕	๒๐ สูงมาก

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

นำข้อมูลจาก HK RM ๐๒ มาจัดลงแบบฟอร์ม HK RM ๐๓

แบบประเมินความเสี่ยง/วิเคราะห์ความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๓

ประเภทความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	การตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ๐๑ เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าตนเองเป็นผู้ที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง	๔	๕	๒๐	๘	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๔ การตอบสนองความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มากำหนดกิจกรรมหรือมาตรการที่ใช้ปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม

แบบจัดการความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๔

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง	แผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลาแล้วเสร็จ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ๐๑ เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าจะทราบว่าเป็นผู้ที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวน ๐๒ เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าจะทราบว่าเป็นผู้ที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง	เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าจะทราบว่าเป็นผู้ที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง	ภายนอก	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง	๑. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินเพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนและเพื่อให้ทราบการทำประโยชน์และสามารถจัดเก็บได้อย่างครบถ้วน ๒. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภทอย่างต่อเนื่องโดยจัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาต์ ๓. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี ๔. ออกหน่วยรับชำระภาษี ดำเนินการขอความร่วมมือประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ล่วงหน้า	กองคลัง	๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและรายงานผล

เป็นการติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนงานกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อรายงานผลให้ฝ่ายบริหารทราบ ตามแบบ HK RM ๐๔ โดยทำการพิจารณาว่าวิธีการหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามระยะเวลา การดำเนินการแล้วเสร็จตาม กำหนดหรือไม่และผลการดำเนินการมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ แล้วสรุปผลการดำเนินงานเพื่อยอมรับความเสี่ยงหรือหาแนวทางสำหรับมาตรการปิดไป

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๕

กิจกรรม	กำหนดเวลาแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา
<p>๑. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนและเพื่อให้ทราบการทำประโยชน์และสามารถ จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน</p> <p>๒. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภทอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาท์</p> <p>๓. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี</p> <p>๔. ออกหน่วยรับชำระภาษีดำเนินการขอความร่วมมือประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า</p>	๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓	กองคลัง	<p>๑. ออกสำรวจข้อมูลตามแผนการสำรวจข้อมูลเพื่อชำระภาษีประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ และออกให้ความรู้เรื่องการชำระภาษีในการประชุมชมทบทวนแผนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓</p> <p>๒. จัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาท์ โดยตั้งงบประมาณตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ .ศ.๒๕๖๓ หมวดค่าใช้สอย ประเภทรายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่น ๆ โครงการประชาสัมพันธ์การจัดเก็บรายได้ จำนวนเงิน ๑๐,๐๐๐.- บาท ปรากฏตามแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๓ -๒๕๖๕) หน้า ๒๐๖</p> <p>๓. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี และออกหน่วยรับชำระภาษีเพิ่มเติมจากการจัดเก็บในสำนักงาน</p>	๑๐๐	<p>ความเสี่ยงเดิมสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้</p> <p>แต่พบความเสี่ยงใหม่คือ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปรับลดตลอดทั้งปีภาษีทำให้การจัดเก็บรายได้มีความล่าช้า รายรับไม่ตรงตามประมาณการที่ตั้งไว้</p>

ประเภทความเสี่ยง () ด้านกลยุทธ์ (/) ด้านการปฏิบัติงาน () ด้านการเงิน () ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ							
ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง	แผน/กิจกรรม	รายละเอียดการจัดการ	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง	แนวทาง/มาตรการสำหรับปิดไป
ภายนอก	ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	20 สูงมาก	<p>๑. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนและเพื่อให้ทราบการทำประโยชน์และสามารถ จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน</p> <p>๒. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภทอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเออร์</p> <p>๓. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย ภายในหมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี</p> <p>๔. ออกหน่วยรับชำระภาษี ดำเนินการขอความร่วมมือ ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจาก กำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า</p>	<p>๑. ออกสำรวจข้อมูลตามแผนการสำรวจข้อมูลเพื่อชำระภาษีประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ และออกให้ความรู้เรื่องการชำระภาษีในการประชามทบทวนแผนประจำปี งบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓</p> <p>๒. จัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเออร์ โดยตั้งงบประมาณตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ .ศ.๒๕๖๓ หมวดค่าใช้สอย ประเภทรายจ่ายเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่น ๆ โครงการประชาสัมพันธ์การ จัดเก็บรายได้ จำนวนเงิน ๑๐,๐๐๐.- บาท</p> <p>ปรากฏตามแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๓ -๒๕๖๕) หน้า ๒๐๖</p> <p>๓. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี และออกหน่วยรับชำระภาษีเพิ่มเติมจากการจัดเก็บในสำนักงาน</p>	<p>ดำเนินการจัดเก็บผู้เข้า ชำระภาษีได้ร้อยละ ๑๐๐ ของผู้เข้าข่ายทั้งหมด</p> <p>แต่พบความเสี่ยงใหม่คือ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติตลอดทั้งปีภาษีทำให้การจัดเก็บ รายได้มีความล่าช้า รายรับไม่ตรงตาม งบประมาณที่ตั้งไว้</p>	<p>สูงมาก</p> <p>L = ๔</p> <p>C = ๕</p>	<p>ใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยงของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นแนวทางการดำเนินงานในปีถัดไป</p>

ขั้นตอนที่ ๖ ทบทวนความเสี่ยง

เป็นการนำข้อมูลของปีก่อนมาทำการสรุปผลการประเมิน และทบทวนประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบ HK RM ๐๖

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง		หมายเหตุ
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ๐๑ เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าตนเองเป็นผู้ที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง	๔	๕	๒๐	๒	๓	๖	ลดลง	/		อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) C๕ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตลอดทั้งปีภาษีทำให้การจัดเก็บรายได้มีความล่าช้ารายรับไม่ตรงตามประมาณการที่ตั้งไว้	๔	๕	๒๐	-	-	-	-	-	-	เป็นความเสี่ยงใหม่ที่ควรกำหนดนโยบายในการแก้ไข้ปัญหา

แบบปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไป

แบบ HK RM ๐๗

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน			แนวทาง/มาตรการดำเนินงานในปีถัดไป
	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) C๕ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติตลอดทั้งปีภาษีทำให้การจัดเก็บรายได้มีความล่าช้า รายรับไม่ตรงตามประมาณการที่ตั้งไว้	๔	๕	๒๐	๑. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนและเพื่อให้ทราบการทำประโยชน์และสามารถ จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน ๒. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภทอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาท์ ๓. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย ภายในหมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี ๔. ออกหน่วยรับชำระภาษี ดำเนินการขอความร่วมมือ ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจาก กำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า

เมื่อทำการทบทวนความเสี่ยงของปีเก่าเสร็จสิ้นแล้ว คณะทำงานจะทำการวางแผนการบริหารความเสี่ยงปีถัดไป โดยนำข้อมูลจาก HK RM ๐๗ + แบบ HK RM ๐๑ - HK RM ๐๔ เพื่อเริ่มต้นจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงปีถัดไป