



นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Enterprise risk Management policy

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

คำนำ

ตามที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมาก ประกอบกับคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบกับแนวทางและมาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานใน “ภารกิจหลัก” หรือ “งานบริการที่สำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง แม้เกิดสภาวะวิกฤติก็ตาม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงและต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จึงได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพแม้ต้องประสบสถานการณ์วิกฤติ อันจะส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน และระบบการให้บริการภาครัฐในภาพรวมต่อไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) จะก่อให้เกิดองค์ความรู้เรื่องแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เบื้องต้นสำหรับข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ประสงค์จะเรียนรู้แนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)	๑
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๒
บทบาทและหน้าที่	๓
องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	๔
๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	๕
๒. การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)	๕
๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๖
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๗
๕. การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)	๘
๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	๑๐
๗. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	๑๐
๘. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	๑๑

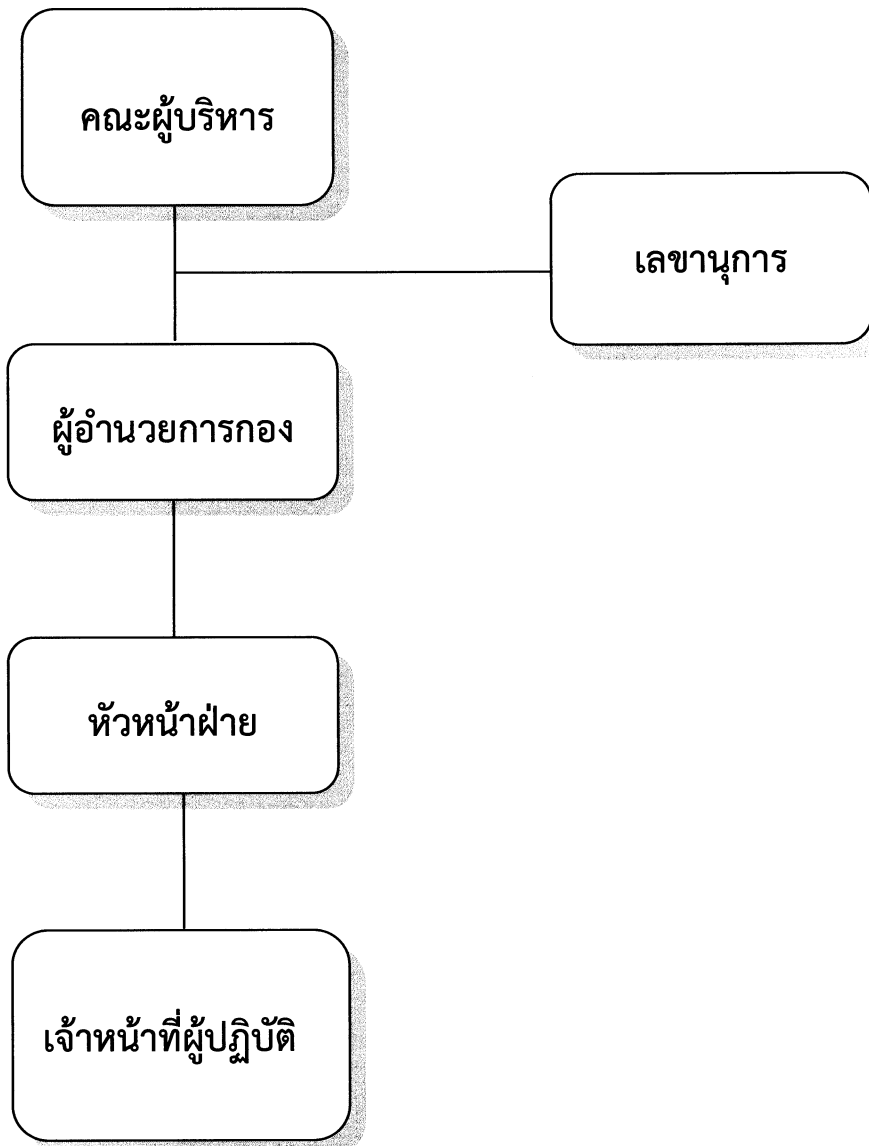
นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง คณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้กำหนด กรอบนโยบายในการบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ดังนี้

๑. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน
๒. จัดการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๓. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด
๔. ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง
๕. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ทั่วไปจนถึงระดับคณะผู้บริหาร โดยมีโครงสร้างการดำเนินการดังนี้



จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนงานไว้ ดังนี้

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
<p style="text-align: center;">คณะผู้บริหาร</p> <p>ประกอบด้วยนายกองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด ปลัดฯ รองปลัดฯ</p>	<ol style="list-style-type: none"> ๑. ให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติ ตามแผนงานที่กำหนดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. กำหนดกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร และ กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ๓. กำกับดูแลและกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความตระหนัก ในเรื่องความเสี่ยง และส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความ เสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ๔. สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ๕. พัฒนาและทบทวนระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลและติดตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องตามนโยบายที่ กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ ๖. ดำเนินการตัดสินใจและให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่ เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
<p style="text-align: center;">เลขานุการ</p> <p>(หน่วยตรวจสอบภายใน)</p>	<ol style="list-style-type: none"> ๑. รวบรวมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของแต่ละ สำนัก/กอง เสนอคณะผู้บริหาร ๒. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะผู้บริหาร ๓. สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอและ เหมาะสม สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้ และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
<p style="text-align: center;">ผู้อำนวยการกอง</p> <p>หัวหน้าสำนักปลัดฯ ผู้อำนวยการกอง ทุกกอง ผอ.โรงเรียน อบจ.บ้านจองคำ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน</p>	<ol style="list-style-type: none"> ๑. เสนอข้อมูลความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้คณะ ผู้บริหารได้พิจารณาเห็นชอบ ๒. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ๓. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
หัวหน้าฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์ และ ประเมินความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และ รายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ • ศึกษาวิเคราะห์และรายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชารับทราบอย่างสม่ำเสมอ • รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> ๑. ดำเนินการตามระบบควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยง ๒. ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้แบ่งการบริหารความเสี่ยงออกเป็น ๒ ประเภท คือ การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน หรือสามารถควบคุมได้ โดยใช้กระบวนการควบคุมภายใน เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรม/โครงการ การเบิกจ่ายเงิน การยืมเงินทรองราชการ การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ ตลอดจนการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จะต้องจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม/โครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการนั้น การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามคำสั่งแบ่งงานที่ชัดเจนตามหลักการควบคุมภายในที่ดี

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงาน รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)
๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)
๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
๗. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)
๘. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง แนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย

๑. รูปแบบการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
๒. บทบาทของผู้บริหารที่จัดให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและครอบคลุม
๓. การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
๔. การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นต่อหน้าที่รับผิดชอบ
๕. การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
๖. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒. การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผนซึ่งรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการทำงานด้วย

ผลของการกำหนดเป้าหมายจะทำให้ทราบปัจจัยความสำเร็จเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย หน่วยวัดความสำเร็จ และระดับความคลาดเคลื่อนจากหน่วยวัดที่ยอมรับได้ ทั้งนี้การ

กำหนดเป้าหมายสำหรับการบริหารความเสี่ยงจะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน และข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งก่อนขั้นตอนการระบุความเสี่ยงจะต้องดำเนินการ คือ กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานเสียก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยปัจจัยภายนอกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ไม่สามารถควบคุมได้เช่น สภาพพื้นที่ ระเบียบกฎหมาย แนวนโยบายของรัฐบาล ภัยธรรมชาติ ส่วนปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากรและเทคโนโลยีที่นำมาใช้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญด้วย การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากฝ่ายต่างๆ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน การวิเคราะห์จากข้อมูลจากการดำเนินกิจกรรมและโครงการที่ผ่านมา นอกจากนี้อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น ระเบียบกฎหมายที่ประกาศใช้ใหม่ๆ ปัญหาภัยธรรมชาติ เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ซึ่ง รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวะการณ์แข่งขัน และสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อองค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อมูลรายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

๔. การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนต่อไปคือการประเมิน ความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการ ประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่(Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๑. การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกัน จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

(๑) โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการ พิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

(๒) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ซึ่งในการ พิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ ๕ ด้าน ซึ่งได้แก่

ก) ผลกระทบด้านการเงิน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่นๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้

- ข) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ผลกระทบจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ
- ค) ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่ว่าจะเป็ผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม
- ง) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศ
- จ) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย) การวิเคราะห์กึ่งคุณภาพกึ่งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้การอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัวเลขที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงซึ่งเป็นการระบุว่าความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบไว้ ๕ ระดับอย่างไรก็ตามอาจมีบางความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เกณฑ์ระดับโอกาส และระดับผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในการประเมินความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีนี้คณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบสำหรับความเสี่ยงนั้นๆ โดยเฉพาะต่อไป

๒. ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น(I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงชี้ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
มากกว่า 16	สูงมาก
10 - 16	สูง
4 - 9	ปานกลาง
1 - 2	ต่ำ

ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบโอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
สูงมาก (๕)	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
สูง (๔)	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
ปานกลาง (๓)	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
น้อย (๒)	๒	๔	๖	๘	๑๐
น้อยมาก (๑)	๑	๒	๓	๔	๕

๕. การจัดการความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่๔ และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงได้แก่

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

๒. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับจ้าง การจ้างเหมาบริการ เป็นต้น

๓. การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากรisk โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

๔. การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

๖. กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุม แบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้มีการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในโดยกำหนดกิจกรรมการควบคุมอย่างชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผน โดยในการบริหารความเสี่ยงในระดับส่วนงานย่อยสำนักและกอง กำหนดให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน โดยมีผู้อำนวยการกองเป็นผู้กำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะผู้บริหารจะเป็นผู้อำนวยการกำกับดูแล การทบทวนนโยบาย การกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

๗. การติดตามและประเมินผล

๑. การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อาจจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยน ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่ หรือไม่

การติดตามตรวจสอบสามารถทำได้ ๒ วิธีคือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นช่วงๆ (Separate Evaluation)

การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตามเวลาที่กำหนด ดังนั้นการติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้หากมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานมากเท่าไร การตรวจสอบในลักษณะการประเมินผลเป็นช่วงๆ ก็จะน้อยลงเท่านั้น

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุกๆ ๖ เดือน เป็นอย่างน้อย

ในการติดตามตรวจสอบจะใช้หลักการประเมินตนเอง (Self - Assessment) โดยแต่ละฝ่ายจะบริหารความเสี่ยงของตนเอง อย่างไรก็ตามหน่วยตรวจสอบภายในจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำหรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของผู้บริหารหรือคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน

๒. การรายงานผล

สำนักและกองที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้คณะผู้บริหารได้ทราบทุกๆ ๖ เดือน เป็นอย่างน้อย อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพจะต้องรายงานให้คณะผู้บริหารบริหารทราบในทันที

๘. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การจัดให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศความเสี่ยงที่ดีเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

๑. ผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสถานะของความเสี่ยงให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจและดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามบทบาทหน้าที่
๒. จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่
๓. มีการประสานงานระหว่างงานบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบเพื่อที่จะได้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน
๔. มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนจนสาระความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์

ทั้งนี้ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

(นายอัศวเดช วันไชยธนวงศ์)
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน