

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน กิจกรรม และกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำวันและงานตามนโยบายว่าตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์กรหรือไม่ รวมถึงคาดคะเนผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละงาน กิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใด โดยพิจารณาได้จากกระบวนการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญ ข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต และจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงาน ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรม องค์กร นโยบายการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สถานะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ทั้งนี้ในการระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม หน่วยงานต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต เช่น

- ๑) การอาศัยตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์ให้ตัวเอง
- ๒) การรับผลประโยชน์จากการดำรงตำแหน่งหน้าที่
- ๓) การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตน
- ๔) การใช้ข้อมูลลับทางราชการเพื่อแสวงหาประโยชน์แก่ตัวเองและพวกพ้อง
- ๕) ใช้เวลาทำการของราชการปฏิบัติงานอื่นที่มีไ้งานราชการ แล้วส่งผลกระทบต่อความเสียหาย

ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- ๖) การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งและเอื้อประโยชน์ให้หน่วยงาน
- ๗) การให้ของขวัญ ของกำนัลเพื่อหวังความก้าวหน้า
- ๘) การซื้อขายตำแหน่ง การจ่ายผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและประโยชน์รูปแบบอื่น

เพื่อให้ได้เลื่อนระดับหรือตำแหน่ง

- ๙) เรียกร้อง จัดหา หรือรับสินบน เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของ ความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของ ความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้าน ชื่อเสียงขององค์กรด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้าน ผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

๑) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยโอกาสแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดผลกระทบขึ้นทาบซ้อนการให้หรือรับสินบน
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย (๐-๒%)	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก (>๒๐-๔๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง (มากกว่า ๔๐-๖๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบางครั้ง
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูง (มากกว่า ๖๐-๘๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก (มากกว่า ๘๐-๑๐๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นประจำ

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นภารกิจระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	>๑๐,๐๐๐ – ๑ แสนบาท
๓	ปานกลาง	>๑ แสนบาท – ๕ แสนบาท
๔	สูง	>๕ แสนบาท – ๑๐ ล้านบาท
๕	สูงมาก	>๑๐ ล้านบาท

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ		ผลกระทบด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน
		ทรัพย์สิน	องค์กร	
๑	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	ไม่ส่งผลกระทบ หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน นานๆ ครั้ง
๒	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ส่งผลกระทบในระดับ หน่วยงานภายใต้ กอง/ สถาบัน/ศูนย์/กลุ่ม	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน บ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	ส่งผลกระทบระดับ หน่วยงาน (กอง/ สถาบัน/ศูนย์/กลุ่ม)	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ เหมาะสม
๔	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบระดับกรม	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
๕	สูงมาก	สูญเสียมาก	ส่งผลกระทบไปยัง ภายนอกกรม	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่อยู่ด้วยสูตรคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

๒) การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (ZONE)
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก	๒๐ – ๒๕	แดง 
๒	ความเสี่ยงระดับสูง	๑๐ – ๑๖	ส้ม 
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง	๔ – ๙	เหลือง 
๔	ความเสี่ยงระดับน้อย	๒ – ๓	เขียว 
๕	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก	๑	ฟ้า 

แผนภูมิความเสี่ยง

ความรุนแรงของผลกระทบ	๕				
	๔				
	๓				
	๒				
	๑				
		๑	๒	๓	๔

โอกาสจะเกิดเหตุการณ์

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (ZONE)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดอนกระเบื้อง ได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (ZONE)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	ฟ้า 	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้วระดับน้อย
ระดับน้อย	เขียว 	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	เหลือง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้วระดับสูง
ระดับสูง	ส้ม 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับรอง ระดับสูงมาก
ระดับสูงมาก	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่าและผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

๓. การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

๑. การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงแล้วให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุงดังนี้

๑.๑) กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้

๑.๒) กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๒. การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี ดังนี้

๒.๑) กรณียอมรับความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

๒.๒) กรณีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

๒.๓) กรณีถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ – ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย – ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ – ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น

๒.๔) กรณีควบคุม/ลดความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน และอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก และมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

๓. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

๔. การติดตามประเมินผล การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้า และผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยติดตามเป็นรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

๕. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-๑ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

๖. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ตามภารกิจหลักองค์การบริหารส่วนตำบลดอนกระเบื้อง เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ รายงานการบริหารความเสี่ยงของงานตามภารกิจหลัก โดยใช้แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานตามภารกิจหลัก ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกอบด้วยรายงานดังต่อไปนี้

- ๑) การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ RM-๑)
- ๒) แผนการจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-๒)