

# แผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง RISK MANAGEMENT

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗



เทศบาลตำบลปากคาด  
อำเภอปากคาด จังหวัดนิงกาฬ



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
(RISK MANAGEMENT)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

เทศบาลตำบลปากคาด  
อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ



ประกาศเทศบาลตำบลปากคาด  
เรื่อง การใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

\*\*\*\*\*

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ นั้น เทศบาลตำบลปากคาด ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เสร็จเรียบร้อยแล้ว

เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความสมเหตุสมผลในการบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐ และเพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลปากคาดเป็นไปตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงสร้างควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จึงประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายถวิล ประพรม)

รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติราชการแทน  
นายกเทศมนตรีตำบลปากคาด



## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์นี้ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO โดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังที่กำหนด ประกอบกับในปัจจุบันเทศบาลตำบลปากคาด ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดีขึ้น

เทศบาลตำบลปากคาด จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อส่วนราชการ และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในส่วนราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวัง และได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลปากคาด



## สารบัญ

คำนำ	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
- หลักการและเหตุผล	๑
- วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
- เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
- นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
- ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
- ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
- โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
- คำจำกัดความของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
- ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลปากคาด	๖
<b>บทที่ ๒ แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	
- ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง	๙
- ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	๙
- ประเภทของความเสี่ยง	๑๑
- แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๒
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๕
<b>บทที่ ๓ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลปากคาด</b>	
<b>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗</b>	
- การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๖
- แบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์	๒๗
- แบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง	๓๒
- แบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๓๙
<b>ภาคผนวก</b>	
- ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด	
- คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด	

## บทที่ ๑ บทนำ

\*\*\*\*\*

### หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ บัญญัติไว้ในมาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลปากคาด เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังดังกล่าว จึงจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนดำเนินงาน โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน การเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน ลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง การทุจริตของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ช่วยสร้างความมั่นใจทั้งในด้านการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชน ส่งผลให้การดำเนินการของหน่วยงานบรรลุยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับเทศบาลตำบลปากคาด

### วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กร มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อให้เทศบาลตำบลปากคาด สามารถดำเนินงานได้ตาม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อให้หน่วยงานทุกระดับในสังกัดเทศบาลตำบลปากคาด ใช้ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือในการลดหรือป้องกันความเสียหาย หรือความล้มเหลว จากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลกระทบต่อที่เสียหาย ทั้งระดับบุคคลและองค์กร ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลปากคาด และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง





## เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาล

๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓. สามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

## นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้น ต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญและการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้ทุกส่วนราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบประเมินความเสี่ยง กำหนดขอบเขตตัวชี้วัด วิเคราะห์ความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ให้ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐและให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณายน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๓. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๔. เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร จะต้องรายงานความเสี่ยงนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบทันที และให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย

## ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่จะส่งผลให้เกิดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อีกทั้งยังเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และบรรลุตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้บริหารทุกระดับ ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้





๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลด้วย

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลปากคาดเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถปกป้องผลประโยชน์ และเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

#### ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด โดยมีปลัด รองปลัด และผู้แทนจากทุกหน่วยงานในองค์กร ร่วมเป็นคณะกรรมการ และผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. แต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด โดยมีหัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นคณะทำงาน

๒. กำหนดขอบเขตตัวชี้วัด วิเคราะห์ความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย

๓. การประเมินความเสี่ยง มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง (หลักเกณฑ์โอกาสและผลกระทบที่ชัดเจน)

๔. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหาร มีการสื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลและแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานในสังกัดทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงควรกำหนดกิจกรรม/มาตรการที่จะแก้ไข ลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านระเบียบกฎหมาย

๕. ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางแก้ไขที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ และนำเสนอผู้บริหาร

๖. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยง จำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม /บริหารจัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนเพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหาร

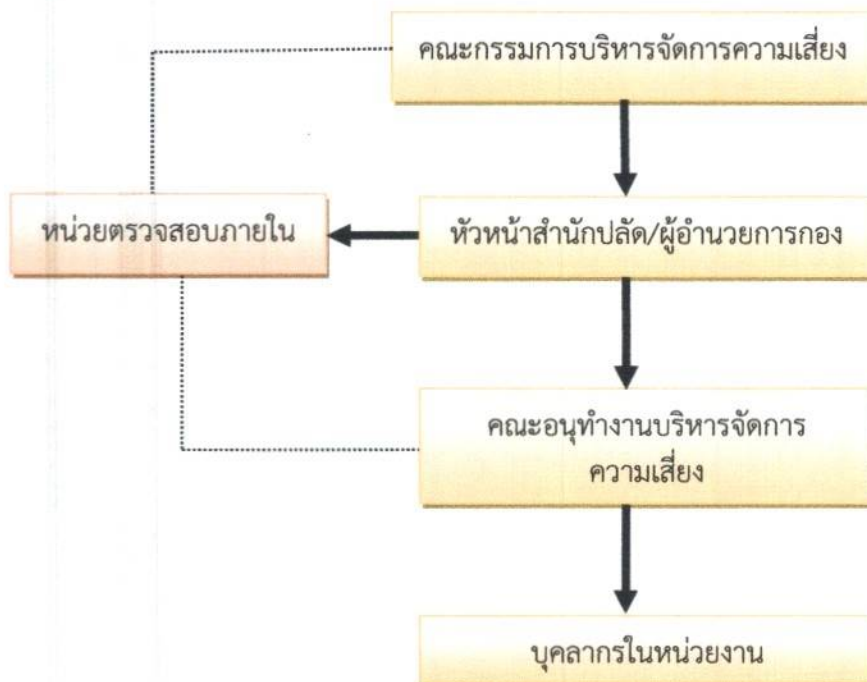


## โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลปากคาด สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกำหนดให้มี “คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด” ดังนี้

(๑) ปลัดเทศบาลตำบลปากคาด	ประธานกรรมการ
(๒) รองปลัดเทศบาลตำบลปากคาด	กรรมการ
(๓) หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
(๔) ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
(๕) ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
(๖) ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
(๗) ผู้อำนวยการกองการศึกษา	กรรมการ
(๘) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	กรรมการ/เลขานุการ
(๙) หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	กรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ
(๑๐) นักจัดการงานทั่วไป	กรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ

## แผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด





## หน้าที่ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การติดตามประเมินผล การสอบทาน และพิจารณาทบทวนแผน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

### ๑. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

(๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

(๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอนายกเทศมนตรี ตำบลปากคาด อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

(๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๕) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและมาตรการบริการจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด ดังนี้

(๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

(๒) ดูแลการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยง และส่งเสริมการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด

๓. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการติดตามและสอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด มี ๒ แบบ

(๑) การปฏิบัติงานประเมินโอกาสและวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวกับการทุจริต

(๒) การนำความรู้ในเรื่องของความเสี่ยงที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน บริการให้คำปรึกษามาใช้ในการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

### ๔. คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

(๑) พิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม และรวบรวมข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ในสำนัก/กอง มากำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

(๒) ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ของสำนัก/กอง ตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด

### ๕. บุคลากรในหน่วยงาน มีหน้าที่ดังนี้

(๑) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง





## นियามการบริหารจัดการความเสี่ยง

**การบริหารจัดการความเสี่ยง** หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

**ปัจจัยความเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านกฎ ระเบียบ ฯลฯ

**โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

**ผลกระทบ** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะถูกอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

**ระดับของความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใดๆกับความเสี่ยงนั้น

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

**การควบคุมภายใน** หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน การรายงาน และด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

## ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลปากคาด

### ๑. วิสัยทัศน์

“เทศบาลตำบลเมืองน่าอยู่ เชิดชูคุณธรรม งามล้ำถ้ำศรีธน ชุมชนพัฒนา การศึกษาเป็นเลิศ”

### ๒. พันธกิจ มี ๕ ข้อ ดังนี้

พันธกิจที่ ๑ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ระบบสาธารณสุขปโภค ระบบสาธารณูปโภค พลังงานทดแทน และการผังเมืองให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคตและเศรษฐกิจของท้องถิ่น

พันธกิจที่ ๒ ส่งเสริมการเกษตร สร้างรายได้ และพัฒนาศักยภาพของคนในครอบครัว และชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



พันธกิจที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีส่งเสริมการท่องเที่ยว การกีฬา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

พันธกิจที่ ๔ พัฒนาระบบการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาธารณสุข ตลอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาของท้องถิ่น

พันธกิจที่ ๕ สร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการวางแผนพัฒนา การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงานและงบประมาณ

### ๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลปากคาด

เทศบาลตำบลปากคาด ได้ใช้ข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงของพื้นที่ ที่มาจากสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน ประกอบด้วย การนำนโยบายของรัฐ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาภาค/แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด/แผนพัฒนาจังหวัด กรอบยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาบูรณาการเป็นแนวทางในการพัฒนาเทศบาล เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และสามารถปรับตัวได้ในโลกแห่งการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเทศบาลตำบลปากคาด ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การผังเมือง การบริหารจัดการน้ำ และส่งเสริมพลังงานทดแทน
๒. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการเกษตร อาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน
๓. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยว กีฬา นันทนาการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๔. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ สาธารณสุข ตลอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาของท้องถิ่น
๕. ยุทธศาสตร์พัฒนายกระดับการบริหารจัดการภาครัฐ

### ๔. เป้าประสงค์

๑. เส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐาน และการพัฒนาเมืองที่มีคุณภาพ
๒. ประชาชน ครอบครัว และชุมชนเข้มแข็ง ระบบการศึกษาและสาธารณสุขได้มาตรฐาน ประชาชนเข้าถึง มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
๓. การค้า การลงทุน การท่องเที่ยว และกีฬา มีศักยภาพ
๔. มีการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
๕. ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนพัฒนา การบริหารจัดการที่ดีได้ มาตรฐาน ระบบการบริหารการเงิน การคลังที่ได้มาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้

### ๕. กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน การผังเมือง การบริหารจัดการน้ำ และส่งเสริมพลังงานทดแทน

(๑) ปรับปรุงและพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ระบบสาธารณสุขูปโภค สาธารณูปการให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคตและเศรษฐกิจของท้องถิ่น

(๒) เพิ่มศักยภาพของผังเมืองให้เป็นเครื่องมือชั้นนำและสนับสนุนการพัฒนาเมือง อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาด้านอื่นๆ





**๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมการเกษตร อาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน**

(๑) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของประชาชน ครอบครัว และชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

(๒) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศึกษาและสาธารณสุข ตลอดจนอนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม อันติงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น

**๓. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมการท่องเที่ยว กีฬา นันทนาการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

(๑) เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี ส่งเสริมการท่องเที่ยว การกีฬา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

**๔. ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ สาธารณสุข ตลอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาของท้องถิ่น**

(๑) พัฒนาระบบการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาธารณสุข ตลอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาของท้องถิ่น

**๕. ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระดับการบริหารจัดการภาครัฐ**

(๑) สร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผนพัฒนา การตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารและการปกครอง

**๖. จุดยืนทางยุทธศาสตร์**

๑. การพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่ และเข้มแข็ง โดยได้รับบริการสาธารณะด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อรองรับการขยายตัวของชุมชนและเศรษฐกิจ

๒. การพัฒนาระบบการศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพประชาชนและความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเอง

๔. การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและมลภาวะสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน





## บทที่ ๒

### แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

\*\*\*\*\*

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้ อาจต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัย หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต้องเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน จึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

#### ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันหากองค์กรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับทุกกิจกรรมดำเนินงานของ องค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

**การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ การจัดการ การติดตาม ประเมินผล และการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานของ องค์กรตลอดจนการประกอปกกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหาร

#### ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีคือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการ จัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย ๓ หลักการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยง
๒. การควบคุมภายใน
๓. การตรวจสอบภายใน

**๑. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** คือ การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และ กระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และ ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้อง สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจ ต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปเพื่อให้





ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร กำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งการสร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)** หมายถึง หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรม ตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กร เข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

๑. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้อง กับภารกิจ และพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงาน วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ กับองค์ประกอบ อื่นๆ ในการบริหารองค์กร

๒. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งในระดับโครงการ ระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้าง และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร ระดับสูง และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และควรถูกปลูกฝังร่วมกับกิจกรรมปกติขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

**๒. การควบคุมภายใน (Internal Control)** รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลัง เพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพ มั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลัง และหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และ การตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกัน หรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือ การกระทำอันเป็นการทุจริต

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนด “มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ” (Internal Control Standard for Government Agency) ตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO ๒๐๑๓ ซึ่งได้มีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบ การควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะทำการดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์





“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) ประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ดีอย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่ามีการควบคุมที่มีอยู่อาจทำให้เกิดการละเลยในบางส่วนที่ต้องควบคุม ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยผลการตรวจสอบจะออกมาในรูปแบบการจัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณา ซึ่งรายงานจะประกอบด้วย สิ่งที่ตรวจพบ ความเห็นหรือข้อเสนอแนะหากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากที่ปฏิบัติอยู่

### ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น





๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม

#### แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การระบุชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)



๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๘. การติดตามผล (Monitoring)

ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุน ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กร สู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรม และเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

### ๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

### ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการเงิน เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

### ๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหาร





สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

#### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้นับเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

#### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการ จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง  
การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง  
การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

#### ๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

#### ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่าง





รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดการสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

#### ๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจรกิจการญาณอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง

#### ๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และภัยต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ภัยจากการก่อการร้าย ภัยจากธรรมชาติทั้งจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม คลื่นยักษ์สึนามิ และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้





องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สูญเสียสินทรัพย์ การดำเนินธุรกิจล้มเหลว ไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจถึงขั้นล้มละลายต้องปิดกิจการส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดความเสียดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรกคือการค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทำให้องค์กรทราบปัญหา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหา และอุปสรรคหากเกิดความเสียหายขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

**๑.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร** เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้(Risk Appetite)โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

**๑.๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม** ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรคหรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

**๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร** งาน กระบวนการ และกิจกรรม หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน





การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบถามหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการสอบถามหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำ เพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้

๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่

๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

#### ๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงขององค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิควิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย





๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กรเป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลา ขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจว่าเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบ เขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสิ่งสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมียุทธศาสตร์ดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้น อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจสังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น





- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหาร ทรัพยากรสิน ฯลฯ เป็นต้น

## ๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้วโดย การนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะ เกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่ มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยง ได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือ ความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของ ความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและ สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือ จำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่ สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ใน อดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็น ระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการ เกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้น ในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง





การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	มากกว่า ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เกินกว่า ๑ วัน
๔	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๖ ชั่วโมง แต่ไม่เกิน ๑ วัน
๓	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๓ ชั่วโมง แต่ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง
๒	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ - ๓ ชั่วโมง
๑	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน ๑ ชั่วโมง



การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

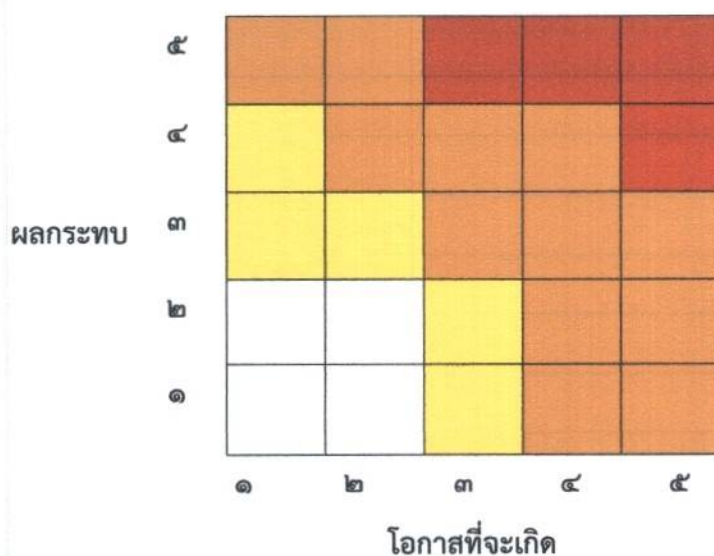
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต / สูญเสียอวัยวะสำคัญ / ทูพพลภาพ
๔	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส / สูญเสียอวัยวะ ถึงหยุดงาน มากกว่า ๒๐ วัน
๓	ปานกลาง	มีบาดเจ็บ ถึงหยุดงาน มากกว่า ๗ วัน แต่ไม่เกิน ๒๐ วัน
๒	น้อย	มีบาดเจ็บ หยุดงานไม่เกิน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อย ไม่หยุดงาน

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างในหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๑	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ แทนระดับความเสี่ยงข้างต้น ด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีส้ม สีเหลือง และสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง





เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๔ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

- สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก
- สีส้ม หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง
- สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
- สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยง ต่ำ

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น




### การจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง

สีขาว	ลำดับ	สีเหลือง	ลำดับ	สีส้ม	ลำดับ	สีแดง	ลำดับ
โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ	
๑ x ๑	๑	๓ x ๑	๕	๔ x ๑	๑๐	๔ x ๔	๒๒
๒ x ๑	๒	๓ x ๒	๖	๔ x ๒	๑๑	๕ x ๔	๒๓
๑ x ๒	๓	๑ x ๓	๗	๑ x ๔	๑๒	๔ x ๕	๒๔
๒ x ๒	๔	๒ x ๓	๘	๒ x ๔	๑๓	๕ x ๕	๒๕
		๓ x ๓	๙	๔ x ๓	๑๔		
				๓ x ๔	๑๕		
				๕ x ๑	๑๖		
				๕ x ๒	๑๗		
				๕ x ๓	๑๘		
				๑ x ๕	๑๙		
				๒ x ๕	๒๐		
				๓ x ๕	๒๑		

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้



## คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	๒๒ - ๒๕ (สีแดง)		ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมากต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง	๑๐ - ๒๑ (สีส้ม)		ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๙ (สีเหลือง)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ	๑ - ๔ (สีขาว)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

### ๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทางคือ

**๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

**๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง** คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่า





ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

**๓.๓ การลดความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของ ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลด ความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของ เหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรองพลังงาน เพื่อ ลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

**๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง** คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยง นั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะเผชิญกับ ความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหาร จึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยง ดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความ เสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่ จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

#### **๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)**

**การติดตามประเมินผล (Monitoring)** หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มี ความเพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง มีประสิทธิผล โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

**๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง** เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผลสามารถ ลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

**๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง** คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลา ที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใด เวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

**๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง** เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการ ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือ ผู้มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้





กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิผลมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เพียงพอ และมีประสิทธิผล การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุม ความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็น ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบ และพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้อง ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ





**บทที่ ๓**  
**แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลปากคาด**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗**

\*\*\*\*\*

**การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

เพื่อให้การบริหารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร แผนบริหารจัดการความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและ ผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสาร แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันในหลักการของการ บริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมี ประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

**การกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความ เสี่ยง**

องค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะ เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหาร จัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการ ดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานปกติ ความเสี่ยง นั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลปากคาด ได้วิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาจากประเด็นความเสี่ยงที่รวบรวมจาก หน่วยงาน สำนัก/กอง ของเทศบาลตำบลปากคาด ที่นำมาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/แผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และได้ทำการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง ผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยงนั้น แล้วคัดเลือกความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูงมากและสูง ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ควบคุมได้หรือปราศจากความเสียหายเลย สำหรับ ความเสี่ยงในระดับปานกลาง ก็มีมาตรการในการยอมรับความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้



## แบบ บส. ๑

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	
๑๑(๑)	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน การผังเมือง การบริหารจัดการน้ำ และส่งเสริม พลังงานทดแทน	การเพิ่มศักยภาพในการกำหนด ขอบเขตการออกแบบ การควบคุม งานก่อสร้าง	๖,๖๖๓,๓๓๐	-เพื่อให้โครงการก่อสร้าง เป็นไปตามแบบรูปและข้อกำหนด ตามหลักวิศวกรรม -เพื่อให้ประชาชนมีระบบ สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ใช้ที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ อย่างทั่วถึง	ร้อยละ ๘๐ ของระบบ สาธารณูปโภค และ สาธารณูปการ มี มาตรฐานทั่วถึง	ชุมชนมีโครงสร้าง พื้นฐานครบถ้วน และได้ มาตรฐานมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการขยายตัว ของชุมชนเมืองใน อนาคตและเศรษฐกิจ ของท้องถิ่น
๑๑(๒)	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน การผังเมือง การบริหารจัดการน้ำ และส่งเสริม พลังงานทดแทน	การยื่นแบบ ขออนุญาตก่อสร้าง อาคาร คัดแปลง รื้อถอนอาคาร	-	-เพื่อให้การยื่นแบบขออนุญาต มี ความถูกต้อง ชัดเจน เป็นไปตาม พรบ.ควบคุมอาคาร พ.ศ. ๒๕๒๒	ร้อยละ ๗๕ ของการยื่น แบบ และการอนุญาต เป็นไปตามระเบียบ	ระบบการยื่นแบบขอ อนุญาตก่อสร้างอาคาร คัดแปลง รื้อถอนอาคาร รองรับการขยายตัว ชุมชนเมืองมากขึ้น
๒๔(๑)	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริม การเกษตร ออาชีพและคุณภาพ ชีวิตประชาชน	โครงการจัดอบรมอาชีพให้กับ ประชาชน	๒๐,๐๐๐	- เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการ ส่งเสริมอาชีพ ให้กับประชาชน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมี ประสิทธิภาพ - เพื่อส่งเสริมช่องทางประกอบ อาชีพให้แก่ประชาชน	จำนวนกลุ่มอาชีพ	การจัดตั้งกลุ่มอาชีพ และประชาชนมีรายได้ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	
๒๔ (๒)	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริม การเกษตร อาชีพและคุณภาพ ชีวิตประชาชน	การส่งเสริมผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ)	๘,๗๔๖,๔๐๐	-เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการ จ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย ถูกต้อง ตาม ระเบียบ กฎหมาย	จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับ เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ในทุกๆเดือน	ผู้สูงอายุที่มีอายุ ๖๐ ปี บริบูรณ์ขึ้นไปในพื้นที่ เทศบาลตำบลปากคาด
๒๓ (๑)	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริม การเกษตร อาชีพและคุณภาพ ชีวิตประชาชน	โครงการลดปริมาณขยะมูลฝอยจาก ต้นทาง	๑๐,๐๐๐	-เพื่อให้การดำเนินการจัดการขยะ ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่ เกี่ยวข้อง -ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ สามารถคัดแยกขยะได้อย่างถูกวิธี	ปริมาณจำนวนขยะที่ ลดลง	-ชุมชนมีความสะอาด และน่าอยู่ -ประชาชนมีจิตสำนึกที่ดี และการจัดเก็บขยะมี ความสะดวกรวดเร็ว
๒๓ (๒)	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริม การเกษตร อาชีพและคุณภาพ ชีวิตประชาชน	โครงการเงินอุดหนุนสำหรับการ ดำเนินงานตามแนวทางการ พระราชดำริ ด้านสาธารณสุข	๓๒๐,๐๐๐	- เพื่อให้การดำเนินการใช้จ่ายเงิน อุดหนุนและการรายงานผลการ ดำเนินการพร้อมรายงานการใช้ จ่ายเงินอุดหนุนสำหรับการ ดำเนินงานตามแนวพระราชดำริ ด้านสาธารณสุข ถูกต้องตาม ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ ที่กำหนด	ร้อยละ ๑๐๐ ของการ จ่ายเงินอุดหนุน และ การรายงานผลการ ดำเนินงาน	-รายงานผลการ ดำเนินการใช้จ่ายเงิน อุดหนุนเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ถูกต้อง ตามระเบียบ -ประชาชนเกิดการ รวมกลุ่มช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๓๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมการท่องเที่ยว กีฬา นันทนาการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ขอรับการสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาส่งเสริมการท่องเที่ยว	๑,๖๐๐,๐๐๐	-เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว กระตุ้นเศรษฐกิจ ในชุมชนสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	ร้อยละ ๙๐ ของการดำเนินงานโครงการ	-เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี -ส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
๓๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมการท่องเที่ยว กีฬา นันทนาการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	การบริหารงบประมาณโครงการงานกีฬาและนันทนาการที่ มีงบประมาณที่จำกัด	๒๕๐,๐๐๐	-เพื่อให้การบริหารโครงการที่มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณเป็นไปอย่างเพียงพอและเบิกจ่ายงบประมาณที่ถูกต้องตามระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	การบริหารงบประมาณโครงการ อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้	การดำเนินโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
๔๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ สาธารณสุข ตลอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	การบริหารงบประมาณโครงการจัดงานเกี่ยวกับงานวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น	๑,๔๐๕,๐๐๐	-เพื่อให้การบริหารงานโครงการเกิดประสิทธิภาพ ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	ไม่มีข้อร้องเรียนหรือข้อทักท้วงจากหน่วยงานตรวจสอบ	การดำเนินโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๕ ๑ (๑)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนา ยกระดับด้านระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล	-	-เพื่อเป็นการควบคุมการใช้และ รักษารถยนต์ส่วนบุคคล ให้เป็น ไป ตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-การขออนุญาตใช้ รถยนต์ส่วนบุคคลตาม ระเบียบ -ทะเบียนรถยนต์ ส่วนบุคคลเป็นปัจจุบัน	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล เป็นไปตามระเบียบที่ เกี่ยวข้อง
๕ ๑ (๒)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนา ยกระดับด้านระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	การปฏิบัติงานสารบรรณและธุรการ	-	-เพื่อให้การปฏิบัติงานสารบรรณ และธุรการ เกี่ยวกับการจัดเก็บ เอกสาร และปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และถูกต้องตาม ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	หนังสือหรือเอกสาร ราชการไม่สูญหาย และง่ายต่อการค้นหา	การปฏิบัติงานสารบรรณ และงานธุรการเป็นไปตาม ระเบียบ กฎหมายที่ เกี่ยวข้องและปฏิบัติงาน ได้ทันตามระยะเวลาที่ กำหนด
๕ ๑ (๓)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนา ยกระดับด้านระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	โครงการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่	๑๐,๐๐๐	-เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ รายได้และอำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชน	จำนวนผู้เสียภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง , ภาษีป้าย จำนวน ๖๒๙ ราย	จัดเก็บภาษีได้ครบทุกราย



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
กำหนดขอเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๕ ๑ (๔)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนา ยกระดับด้านระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	โครงการปรับปรุงระบบแผนที่ภาษี และทะเบียนทรัพย์สิน	๑๐,๐๐๐	-เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สิน ที่แท้จริง และเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดเก็บรายได้	จำนวนแปลงที่ดินและ การใช้ประโยชน์ครบทุก แปลง	ได้ข้อมูลจริงเกี่ยวกับ ที่ดิน และการใช้ ประโยชน์ครบทุกแปลง
๕ ๑ (๕)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนา ยกระดับด้านระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	การจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปี	-	- เพื่อให้การจัดทำงบประมาณ รายจ่ายประจำปีเป็นไปด้วยความ เรียบร้อย ถูกต้อง ตามระเบียบ ฯ และเพียงพอต่อการบริหารใน ปีงบประมาณ	ระดับความสำเร็จของ การจัดทำงบประมาณ รายจ่ายประจำปี	การจัดทำงบประมาณ รายจ่าย ประจำปี ถูกต้อง ตามระเบียบ ฯ และเพียงพอต่อการ บริหารงาน
๕ ๑ (๖)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนา ยกระดับด้านระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (เพิ่มเติม/ เปลี่ยนแปลง)	-	- เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนา ท้องถิ่น รวมถึง (เพิ่มเติม/ เปลี่ยนแปลง) เป็นไปด้วยความ เรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบ	จำนวนโครงการตาม แผนพัฒนาท้องถิ่น	จัดทำแผนพัฒนา เทศบาล ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (เพิ่มเติม/ เปลี่ยนแปลง) ได้ตาม ระยะเวลาที่ระเบียบ กำหนดและมีความ ถูกต้องเรียบร้อย

แบบ บส. ๒

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
๑๑(๑)	การเพิ่มศักยภาพในการกำหนด ขอบเขตการออกแบบ การ ควบคุมงานก่อสร้าง	-เพื่อให้โครงการงาน ก่อสร้างเป็นไปตามแบบ รูปและข้อกำหนดตาม หลักวิศวกรรม -เพื่อให้ประชาชนมีระบบ สาธารณูปโภค และ สาธารณูปการใช้ ที่ได้ มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ อย่างทั่วถึง	กองช่าง	ความเสี่ยง -มีรายละเอียดย่อยมากทั้ง ในส่วนของการคำนวณ ออกแบบ กำหนด รายละเอียดลักษณะงาน การผันวนของราคาวัสดุ -การควบคุมงานก่อสร้าง ไม่ปฏิบัติตามแผน ทำให้ เกิดความล่าช้า	ด้านการ ดำเนินงาน (O)	๔	๓	๑๒ (สูง)	ลดความเสี่ยง
๑๑(๒)	การยื่นแบบ ขออนุญาตก่อสร้าง อาคาร ตัดแปลง รื้อถอนอาคาร	-เพื่อให้การยื่นแบบขอ อนุญาต มีความถูกต้อง ชัดเจน เป็นไปตาม พรบ. ควบคุมอาคาร พ.ศ. ๒๕๒๒	กองช่าง	ความเสี่ยง -เอกสารในการยื่น หรือ รายละเอียดประกอบการ ขออนุญาต ไม่ครบถ้วน	ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ ระเบียบ (C)	๓	๒	๔ (ต่ำ)	ยอมรับความเสี่ยง

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสียหาย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
๒ ๔ (๑)	โครงการจัดอบรมอาชีพให้กับ ประชาชน	- เพื่อให้การปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมอาชีพ ให้กับประชาชนเป็นไป ด้วยความเรียบร้อย และมี ประสิทธิภาพ - เพื่อส่งเสริมช่องทาง ประกอบอาชีพให้แก่ ประชาชน	สำนักปลัด	-ประชาชนไม่ให้ความ สำคัญในการจัดตั้ง กลุ่มอาชีพ	-ด้าน กลยุทธ์ (S) -ด้านการ ดำเนินงาน (O)	๒	๒	๔ (ต่ำ)	ยอมรับความเสี่ยง
๒ ๔ (๒)	การสงเคราะห์ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ)	-เพื่อให้การปฏิบัติงาน ด้านการจ่ายเบี้ยยังชีพ ผู้สูงอายุเป็นไปด้วยความ เรียบร้อย ถูกต้อง ตาม ระเบียบ กฎหมาย	สำนักปลัด	-ผู้สูงอายุมีการย้ายเข้า - ออก ไม่ได้แจ้งให้ เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า ทำให้เกิดข้อผิดพลาดใน การเบิกจ่าย -การบันทึกข้อมูลในระบบ สารสนเทศผิดพลาด	ด้านการ ดำเนินงาน (O)	๓	๔	๑๒ (สูง)	ลดความเสี่ยง



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสี่ย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ย	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ย	ประเภท ความเสี่ย	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ย	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ย
๒ ๓ (๑)	โครงการลดปริมาณขยะมูลฝอย จากต้นทาง	- เพื่อให้การดำเนินการ จัดการขยะ ถูกต้องตาม ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และหนังสือสั่ง การที่เกี่ยวข้อง - ประชาชนมีความรู้ความ เข้าใจ สามารถคัดแยก ขยะได้อย่างถูกวิธี	กอง สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	- ปริมาณขยะยังคงเพิ่ม มากขึ้น - ประชาชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการคัดแยก ขยะ และไม่คัดแยกขยะ ก่อนทิ้ง	- ด้าน กลยุทธ์ (S) - ด้านการ ดำเนินงาน (O)	๔	๔	๑๖ (สูง)	ลดความเสี่ย
๒ ๓ (๒)	โครงการเงินอุดหนุนสำหรับ ดำเนินงานตามแนวทาง โครงการพระราชดำริ ด้าน สาธารณสุข	- เพื่อให้การดำเนินการใช้ จ่ายเงินอุดหนุนและการ รายงานผลการดำเนินการ พร้อมรายงานการใช้ จ่ายเงินอุดหนุนสำหรับ การดำเนินงานตามแนว พระราชดำริ ด้าน สาธารณสุข ถูกต้องตาม ระเบียบ ข้อบังคับและ หลักเกณฑ์ที่กำหนด	กอง สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	- การใช้จ่ายเงินอุดหนุนไม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ วางไว้ และไม่ดำเนินการ ตามขั้นตอน กระบวนการ ที่ถูกต้องตามระเบียบ - การรายงานผลการ ดำเนินงานการใช้จ่ายเงิน อุดหนุนล่าช้า ไม่เป็นไป ตามระยะเวลาที่กำหนด ตามระเบียบ หรือไม่มีการ รายงานผล	- ด้านการ ดำเนินงาน (O) - ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ ระเบียบ (C)	๔	๓	๑๒ (สูง)	ลดความเสี่ย

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสี่ยง

ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
๓๒	ขอรับการสนับสนุนโครงการที่ เกี่ยวข้องด้านการพัฒนา ส่งเสริมการท่องเที่ยว	-เพื่อพัฒนาและส่งเสริม การท่องเที่ยว กระตุ้น เศรษฐกิจ ในชุมชนสร้าง รายได้ที่ยั่งยืน	กองช่าง	-กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ผู้รับจ้าง และการก่อสร้าง ไม่เป็นไปตามแผน	-ด้านการ ดำเนินงาน (O)	๒	๒	๔ (ต่ำ)	ยอมรับความเสี่ยง
๓๔	การบริหารงบประมาณ โครงการงานกีฬาและ นันทนาการที่มีงบประมาณที่ จำกัด	-เพื่อให้การบริหาร โครงการที่มีข้อจำกัดเรื่อง งบประมาณเป็นไปอย่าง เพียงพอและเบิกจ่าย งบประมาณที่ถูกต้องตาม ระเบียบ และหนังสือสั่ง การที่เกี่ยวข้อง	กอง การศึกษา	-งบประมาณในการดำเนิน โครงการที่มีอย่างจำกัด	-ด้าน การเงิน (F) -ด้าน การปฏิบัติ ตาม กฎหมาย/ ระเบียบ (C)	๒	๒	๔ (ต่ำ)	ยอมรับความเสี่ยง
๔๒	การบริหารงบประมาณ โครงการจัดงานโครงการ เกี่ยวกับงานวัฒนธรรมประเพณี ท้องถิ่น	-เพื่อให้การบริหารงาน โครงการเกิดประสิทธิภาพ ถูกต้องเป็นไปตาม ระเบียบ และหนังสือ สั่งการที่เกี่ยวข้อง	กอง การศึกษา	-การดำเนินโครงการไม่ เป็นไปตามระเบียบ และ ข้อสั่งการ	-ด้าน การ ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย/ ระเบียบ (C)	๒	๒	๔ (ต่ำ)	ยอมรับความเสี่ยง



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
๕ ๑ (๑)	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล	-เพื่อเป็นการควบคุมการใช้และรักษารถยนต์ส่วนบุคคล ให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	สำนักปลัด	-การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลในบางครั้งไม่ได้ขออนุญาตตามระเบียบ -การต่อทะเบียนรถยนต์ส่วนบุคคลให้เป็นปัจจุบัน -เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการใช้และรักษารถยนต์เท่าที่ควร	-ด้านการดำเนินงาน (O) -ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (C)	๔	๓	๑๒ (สูง)	ลดความเสี่ยง
๕ ๑ (๒)	การปฏิบัติงานสารบรรณและ ธุรการ	-เพื่อให้การปฏิบัติงานสารบรรณและธุรการ เกี่ยวกับการจัดเก็บเอกสาร และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	สำนักปลัด	-การสูญหายของหนังสือหรือเอกสารราชการ และยากต่อการค้นหา -เนื่องจากระบบการจัดเก็บและควบคุมด้านการจัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอ	-ด้านการดำเนินงาน (O) -ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (C)	๕	๓	๑๕ (สูง)	ลดความเสี่ยง

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองต่อความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
๕๑ (๓)	โครงการจัดเก็บภาษีนอก สถานที่	-เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ จัดเก็บรายได้และอำนวยความสะดวก ให้แก่ ประชาชน	กองคลัง	-ผู้เสียภาษีบางราย เสียภาษีล่าช้า ไม่ตรงตาม ระยะเวลาที่กำหนด	-ด้านการ ดำเนินงาน (๐)	๓	๓	๔ (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
๕๑ (๔)	โครงการปรับปรุงระบบแผนที่ ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน	-เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ทรัพย์สินที่แท้จริง และ เพิ่มประสิทธิภาพการ จัดเก็บรายได้	กองคลัง	-เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ด้าน ระบบสารสนเทศทาง ภูมิศาสตร์ (GIS)	-ด้านการ ดำเนินงาน (๐)	๔	๔	๑๖ (สูง)	ลดความเสี่ยง



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
๕ ๑ (๕)	การจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปี	- เพื่อให้การจัดทำ งบประมาณ รายจ่าย ประจำปีเป็นไปด้วยความ เรียบร้อย ถูกต้อง ตาม ระเบียบ ฯ และเพียงพอ ต่อการบริหารใน ปีงบประมาณ - เพื่อให้การดำเนินการ โอนและแก้ไข เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ถูกต้องเป็นไปตาม ระเบียบ ฯ	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ	-การตั้งงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของแต่ละ ผลงานไม่เพียงพอต่อการ บริหาร จนถึงที่สุด ปีงบประมาณ -ขั้นตอน กระบวนการ ผู้มีอำนาจในการอนุมัติ การโอนและแก้ไข เปลี่ยนแปลงงบประมาณ	-ด้าน กลยุทธ์ (S) -ด้านการ ดำเนินงาน (O)	๔	๓	๑๒ (สูง)	ลดความเสี่ยง
๕ ๑ (๖)	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (เพิ่มเติม/ เปลี่ยนแปลง)	- เพื่อให้การจัดทำแผน พัฒนาท้องถิ่น รวมถึง (เพิ่มเติม/เปลี่ยนแปลง) เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบ	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ	-กระบวนการจัดทำแผนมี การเปลี่ยนแปลงบ่อย รวมถึงระเบียบ หนังสือสั่ง การที่เกี่ยวข้อง -จำนวนโครงการที่มาก เกินศักยภาพ	-ด้าน กลยุทธ์ (S) -ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ ระเบียบ (C)	๓	๒	๖ (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง

แบบ บส. ๓

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและกรารายงาน
๑ ๑ (๑)	การเพิ่มศักยภาพในการกำหนดขอบเขตการออกแบบ การควบคุมงานก่อสร้าง	-มีรายละเอียดน้อยมาก ทั้งในส่วนของการคำนวณราคาวัสดุ กำหนดรายละเอียดลักษณะงาน การผันผวนของราคาสวัสดุ -การควบคุมงานก่อสร้างไม่ปฏิบัติตามแผน ทำให้เกิดความล่าช้า	ลดความเสี่ยง	กองช่าง	-ตรวจสอบรายละเอียดของการคำนวณงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบรูป และข้อกำหนด -ช่างควบคุมงานส่งแบบรายงานต่อคณะกรรมการตรวจรับงานจ้าง ทุกสัปดาห์ตามที่กำหนด -ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบศึกษา ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	ร้อยละ ๘๐ ของระบบ สารบัญญภาค และ สารบัญญภาค มีมาตรฐานทั่วถึง	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	-มีการประชุม ติดตามและจัดทำ รายงาน ความก้าวหน้าของ การดำเนินการ ตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อ ดำเนินการแก้ไขได้ ทันเหตุการณ์
๑ ๑ (๒)	การยื่นแบบ ขออนุญาตก่อสร้างอาคาร ตัดแปลง รื้อถอนอาคาร	-เอกสารในการยื่น หรือ รายละเอียด ประกอบการขออนุญาต ไม่ครบถ้วน	ยอมรับความเสี่ยง	กองช่าง	-	-	-	-

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและกรารายงาน
๒๔(๑)	โครงการจัดอบรมอาชีพให้กับประชาชน	ประชาชนไม่ให้ความสนใจสำคัญในการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ	ยอมรับความเสี่ยง	สำนักปลัด	-	จำนวนกลุ่มอาชีพ	-	-
๒๔(๒)	การสงเคราะห์ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ)	-ผู้สูงอายุมีการย้ายเข้า-ออก และไม่แจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการเบิกจ่าย -การบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศผิดพลาด	ลดความเสี่ยง	สำนักปลัด	-มีการติดตามตรวจสอบข้อมูลจากฐานข้อมูลของกรมบัญชีกลาง อย่างสม่ำเสมอ	จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุในทุกๆเดือน	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	-มีการประชุมติดตามและจัดทำรายงาน ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อดำเนินการแก้ไขได้ทันเหตุการณ์



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตามและ การรายงาน
๒ ๓ (๑)	โครงการลดปริมาณขยะ มูลฝอยจากต้นทาง	-ปริมาณขยะยังคงเพิ่ม มากขึ้น -ประชาชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการคัด แยกขยะ และไม่คัดแยก ขยะก่อนทิ้ง	ลดความเสี่ยง	กอง สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	-รณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้ ความรู้ ความเข้าใจ และ ส่งเสริมให้ประชาชนมีการ ลดปริมาณขยะมูลฝอย และ คัดแยกขยะอย่างถูกวิธี -ส่งเสริมให้ทุกครัวเรือนมี การจัดทำถังขยะเปียก	ปริมาณ จำนวนขยะ ที่ลดลง	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	-มีการประชุมติดตาม และจัดทำรายงาน ความก้าวหน้า ของ การดำเนินการตาม แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อดำเนินการแก้ไข ได้ทันเหตุการณ์
๒ ๓ (๒)	โครงการเงินอุดหนุน สำหรับการดำเนินงานตาม แนวทางโครงการ พระราชดำริ ด้าน สาธารณสุข	-การใช้จ่ายเงินอุดหนุน ไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ และไม่ดำเนินการตาม ขั้นตอน กระบวนการที่ ถูกต้องตามระเบียบ -การรายงานผลการ ดำเนินงานการใช้ จ่ายเงินอุดหนุนล่าช้า ไม่ เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนดตามระเบียบ หรือไม่มีผลการรายงานผล	ลดความเสี่ยง	กอง สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	-แต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลการ ใช้จ่ายเงินอุดหนุน -คณะกรรมการฯ เร่งรัด ติดตามการรายงานผลการ ดำเนินงาน พร้อมการใช้ จ่ายเงินอุดหนุนอย่าง ต่อเนื่อง ตามระเบียบ กระทรวงมหาดไทยว่าด้วย เงินอุดหนุนองค์ประกอบ ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๙	ร้อยละ ๑๐๐ ของการ จ่ายเงิน อุดหนุน และ การรายงาน ผลการ ดำเนินงาน	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	-มีการประชุมติดตาม และจัดทำรายงาน ความก้าวหน้า ของ การดำเนินการตาม แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อดำเนินการแก้ไข ได้ทันเหตุการณ์

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการรายงาน
๓๒	ขอรับการสนับสนุน โครงการที่เกี่ยวข้องด้าน การพัฒนาส่งเสริมการ ท่องเที่ยว	-กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง ผู้รับจ้าง และ การก่อสร้าง ไม่เป็นไป ตามแผน	ยอมรับความเสี่ยง	กองช่าง	-	ร้อยละ ๙๐ ของการ ดำเนิน โครงการ	-	-
๓๔	การบริหารงบประมาณ โครงการงานกีฬาและ นันทนาการที่มี งบประมาณที่จำกัด	-งบประมาณในการ ดำเนินโครงการที่มีอย่าง จำกัด	ยอมรับความเสี่ยง	กองการศึกษา	-	การบริหาร งบประมาณ โครงการอยู่ใน งบประมาณ ที่ตั้งไว้	-	-
๔๒	การบริหารงบประมาณ โครงการจัดงานโครงการ เกี่ยวกับงานวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น	-การดำเนินโครงการไม่ เป็นไปตามระเบียบ และ ข้อสั่งการ	ยอมรับความเสี่ยง	กองการศึกษา	-	ไม่มีข้อ ร้องเรียนหรือ ข้อทักท้วง จาก หน่วยงาน ตรวจสอบ	-	-



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ opf. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและ
๕ ๑ (๑)	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล	-การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลในบางครั้งไม่ได้ใช้อनुญาตามระเบียบ -การต่อทะเบียนรถยนต์ส่วนบุคคลให้เป็นปัจจุบัน -เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการใช้และรักษารถยนต์เท่าที่ควร	ลดความเสี่ยง	สำนักปลัด	-แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบการใช้อनुญาใช้รถยนต์ส่วนบุคคล -พนักงานขับรถรถยนต์ส่วนบุคคล ตรวจสอบการต่ออายุ ใบคู่มือจดทะเบียนรถ ประจำปี ก่อนหมดอายุ ๓ เดือน แล้วดำเนินการต่ออายุให้เป็นปัจจุบันก่อนวันหมดอายุ -จัดเอกสารแยกเป็นหมวดหมู่ -จัดส่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรม -กำกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	-การขอ อนุญาตใช้รถยนต์ ส่วนกลาง ตามระเบียบ -ทะเบียน รถยนต์ ส่วนกลาง เป็นปัจจุบัน	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	มีการติดตามและ การจัดทำรายงาน ความก้าวหน้าของ การดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อ ดำเนินการแก้ไขได้ ทันเหตุการณ์ -มีการประชุมติดตาม และจัดทำรายงาน ความก้าวหน้าของ การดำเนินการตาม แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อ ดำเนินการแก้ไขได้ ทันเหตุการณ์
๕ ๑ (๒)	การปฏิบัติงานสารบรรณและธุรการ	-การสูญหายของหนังสือหรือเอกสารราชการ และยากต่อการค้นหา เนื่องจากระบบการจัดเก็บ และควบคุมด้าน การจัดเก็บเอกสารไม่ดีพอ	ลดความเสี่ยง	สำนักปลัด	จัดเอกสารแยกเป็นหมวดหมู่ -จัดส่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรม -กำกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	หนังสือหรือเอกสาร ราชการไม่ สูญหาย และ ง่ายต่อการ ค้นหา	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	มีการประชุมติดตาม และจัดทำรายงาน ความก้าวหน้าของ การดำเนินการตาม แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อ ดำเนินการแก้ไขได้ ทันเหตุการณ์

เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ opf. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและ
๕๑ (๓)	โครงการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่	-ผู้เสียภาษีบางรายเสียภาษีสำข้า ไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด	ยอมรับความเสี่ยง	กองคลัง	-	จำนวนผู้เสียภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง, ภาษีป้าย จำนวน ๖๒๙ ราย	-	การรายงานงาน
๕๑ (๔)	โครงการปรับปรุงระบบแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน	-เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ด้านระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS)	ลดความเสี่ยง	กองคลัง	-จัดส่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	จำนวนแผนที่ดินและการใช้ประโยชน์ครบทุกแปลง	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	-มีการประชุมติดตามและจัดทำรายงานความก้าวหน้า ของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อดำเนินการแก้ไขได้ทันเหตุการณ์



เทศบาลตำบลปากคาด อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ  
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองของความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและ การรายงาน
๕ ๑ (๕)	การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี	-การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ ละงานไม่เพียงพอต่อการบริหาร จนสิ้นสุดปีงบประมาณ -ขั้นตอน กระบวนการผู้มีอำนาจในการอนุมัติ การโอนและแก้ไข เปลี่ยนแปลง งบประมาณ	ลดความเสี่ยง	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ	-จัดทำรายละเอียดประมาณ การรายรับประกอบ งบประมาณรายจ่าย ประจำปี -แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง วางแผน การจัดทำ งบประมาณ ให้สมดุล เพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอด ปีงบประมาณ -ตรวจสอบบัญชีการโอน และแก้ไขเปลี่ยนแปลง งบประมาณ ในทุกๆ ไตรมาส	ระดับ ความสำเร็จ ของการ จัดทำ งบประมาณ รายจ่าย ประจำปี	๑ ต.ค. ๒๕๖๖ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗	-มีการประชุมติดตาม และจัดทำรายงาน ความก้าวหน้า ของ การดำเนินการตาม แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน เพื่อ ดำเนินการแก้ไขได้ ทันเหตุการณ์
๕ ๑ (๖)	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (เพิ่มเติม/เปลี่ยนแปลง)	-กระบวนการจัดทำแผน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย รวมถึงระเบียบ หนังสือ สั่งการที่เกี่ยวข้อง -จำนวนโครงการที่มาก เกินศักยภาพ	ยอมรับความเสี่ยง	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ	-	จำนวน โครงการตาม แผนพัฒนา ท้องถิ่น	-	-

# ภาคผนวก





ประกาศเทศบาลตำบลปากคาด

เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

\*\*\*\*\*

ด้วยเทศบาลตำบลปากคาด จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่เทศบาลตำบลปากคาดกำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลปากคาด บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและเพื่อให้มีระบบในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้น ต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้ทุกส่วนราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบประเมินความเสี่ยง กำหนดขอบเขตตัวชี้วัด วิเคราะห์ความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ให้ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐและให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณารายงานอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๓. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๔. เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร จะต้องรายงานความเสี่ยงนั้น ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบทันที และให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายถวิล ประพรม)

รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

นายกเทศมนตรีตำบลปากคาด



คำสั่งเทศบาลตำบลปากคาด

ที่ ๑๐๐๒/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้  
หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือ  
ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด เป็นไปด้วยความเรียบร้อย  
สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด  
จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนี้

๑. ปลัดเทศบาลตำบลปากคาด	ประธานกรรมการ
๒. รองปลัดเทศบาลตำบลปากคาด	กรรมการ
๓. หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	กรรมการ/เลขานุการ
๑๐. หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	กรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. นักจัดการงานทั่วไป	กรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

(๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอนายกเทศมนตรีตำบล  
ปากคาด อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

(๔) พิจารณา...



- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๕) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายถวิล ประพรม)

รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติราชการแทน  
นายกเทศมนตรีตำบลปากคาด



คำสั่งเทศบาลตำบลปากคาด

ที่ ๑๐๐๓ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลปากคาด

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

\*\*\*\*\*

ตามที่เทศบาลตำบลปากคาด ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ที่ ๑๐๐๒/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๖ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และเพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ดังนั้น เทศบาลตำบลปากคาด เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ จึงแต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อทำหน้าที่สนับสนุน ประสานงานและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

สำนักปลัดเทศบาล

- (๑) หัวหน้าสำนักปลัด
- (๒) หัวหน้าฝ่ายปกครอง
- (๓) นิติกร
- (๔) เจ้าพนักงานธุรการ

- ประธานคณะกรรมการ
- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการ

กองคลัง

- (๑) ผู้อำนวยการกองคลัง
- (๒) หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้
- (๓) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง
- (๔) เจ้าพนักงานพัสดุ

- ประธานคณะกรรมการ
- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการ

กองช่าง

- (๑) ผู้อำนวยการกองช่าง
- (๒) เจ้าพนักงานธุรการ
- (๓) ผู้ช่วยนายช่างโยธา

- ประธานคณะกรรมการ
- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการ

กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

- (๑) ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- (๒) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข
- (๓) นักวิชาการสาธารณสุข
- (๔) เจ้าพนักงานธุรการ

- ประธานคณะกรรมการ
- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการ

กองยุทธศาสตร์...



**กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ**

- |   |                   |
|---|-------------------|
| (๑) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | ประธานคณะอนุทำงาน |
| (๒) หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ        | คณะอนุทำงาน       |
| (๓) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน            | คณะอนุทำงาน       |
| (๔) นักจัดการงานทั่วไป                  | คณะอนุทำงาน       |

**กองการศึกษา**

- |                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| (๑) ผู้อำนวยการกองการศึกษา | ประธานคณะอนุทำงาน |
| (๒) นักวิชาการศึกษา        | คณะอนุทำงาน       |
| (๓) เจ้าพนักงานธุรการ      | คณะอนุทำงาน       |

**กองสวัสดิการสังคม**

- |                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| (๑) ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม | ประธานคณะอนุทำงาน |
| (๒) นักจัดการงานทั่วไป           | คณะอนุทำงาน       |
| (๓) ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการ     | คณะอนุทำงาน       |

โดยให้คณะอนุทำงาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. พิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม และรวบรวมข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ในสำนัก/กอง มากำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (แบบ บส. ๑, บส. ๒, บส. ๓) เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบล ปากคาด ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

๒. ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ของสำนัก/กอง ตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากคาด

๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายถวิล ประพรม)

รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติราชการแทน  
นายกเทศมนตรีตำบลปากคาด

