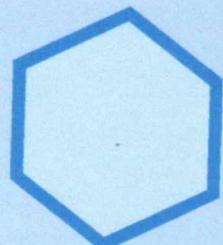




# คู่มือ การบริหารจัดการความเสี่ยง RISK Management

รับ



หน่วยตรวจสอบภายใน  
เทศบาลตำบลซำชูง

อำเภอซำชูง จังหวัดขอนแก่น

สุชัญญา บันแมง

RISK

## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีผลบังคับเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหาร จัดการความเสี่ยง โดยให้ถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์นี้ ซึ่งการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ ตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สถาบัน โดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังกำหนด

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เทศบาลตำบลชำนาญ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง ของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มต้นแต่การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่า รวมขององค์กร และนำมากำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับและจัดการได้เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารความเสี่ยงจึง มีความสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมในด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมี ผลกระทบต่อกำไรขององค์กรโดยรวม อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารท้องถิ่น และเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก/กอง/ฝ่าย ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง กำหนด

ท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องของเทศบาล ตำบลชำนาญในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ได้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ป้องกันรักษาและส่งเสริมให้ เทศบาลตำบลชำนาญสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงาน ด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงโดยมีแนวทางในการประเมินผลที่ชัดเจน ส่งผลดี ต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเพื่อให้การบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลตำบลชำนาญบรรลุวัตถุประสงค์ทุกประการ

\

สุชัญญา ขันแข็ง

หน่วยตรวจสอบภายใน

เทศบาลตำบลชำนาญ จังหวัดขอนแก่น

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
หลักการและเหตุผล .....	1
วัตถุประสงค์ .....	3
ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบล渣滓 .....	3
การกิจลักษณะ ภารกิจรอง และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล .....	5
ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบล渣滓 .....	6
โครงสร้างของหน่วยงาน .....	8
<b>บทที่ 2 มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ</b>	<b>12</b>
แนวคิด .....	12
คำนิยาม .....	12
ขอบเขตการใช้ .....	13
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน .....	13
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน .....	13
องค์ประกอบของการควบคุมภายใน .....	14
<b>บทที่ 3 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ</b>	<b>17</b>
หลักการและเหตุผล .....	17
คำนิยาม .....	17
มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	18
ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	18
ลักษณะของความเสี่ยง .....	19
<b>บทที่ 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	<b>20</b>
นิยามการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	21
การบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ .....	24
กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	25
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง .....	25
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	26
ประเภทความเสี่ยง .....	27

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	<b>29</b>
การวิเคราะห์องค์กร .....	29
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	37
การระบุความเสี่ยง .....	37
การประเมินความเสี่ยง .....	39
การตอบสนองความเสี่ยง .....	43
การติดตามและทบทวน .....	44
การสื่อสารและรายงาน .....	44
การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง .....	45
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง .....	45
การจัดเตรียมข้อมูลและการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	46
ภาคผนวก .....	48
-ตัวอย่างแบบการประเมินความเสี่ยง .....	49
-ตัวอย่างแบบการจัดการความเสี่ยง .....	51
-ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยง .....	53
-ตัวอย่างแบบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง .....	55
-ตัวอย่างแบบการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง .....	56
-ตัวอย่างแบบรายงานและสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง .....	57
-ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	58
-หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (ตามหนังสือที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มี.ค. 2562) .....	59
-แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (ตามหนังสือที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 ก.พ. 2564) .....	67

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ที่มีวัตถุประสงค์หลักให้ส่วนราชการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขและผลลัพธ์ที่ต้องการกิจ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของภารกิจ หรือโครงการที่ส่วนราชการดำเนินการ การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นวิธีการคาดการณ์เหตุการณ์และปัจจัยที่อาจเป็นปัจจุหา และอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐ มีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง และกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาพนักไว้ในประเด็นการประเมิน ตามเกณฑ์ PMQA ในหมวดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมี การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO และแนวทางของสากลอื่น เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุม ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัจจุหในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการ ของเทศบาลตำบลชำสูง ดังนั้น เพื่อให้เทศบาลตำบลชำสูงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลชำสูง เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทาง ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้องมาได้มีคำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ป้องกันรักษาและส่งเสริมให่องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ทุกระดับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เทศบาลตำบลชำสูง จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวิธีการเงินการคลัง ของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้เลือกปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักการ COSO ERM และหลักการสากล ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลตำบล ชำสูง ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ฉบับนี้ จัดทำโดยอ้างอิงหลักกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO

ERM Integrated Framework) และแนวทางสากล ประกอบกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหนังสือแจ้งเวียนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภัยในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ตามหนังสือที่ มท 0805.2/ว 3444 ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2561 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภัยในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภัยในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561”

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศ เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภัยในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตาม มาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภัยในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป

2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 หนังสือที่ มท 0805.2/ว 6858 ลงวันที่ 29 มีนาคม 2562 หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562”

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้าย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการของเทศบาลตำบลคำสาป
2. เพื่อให้การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลคำสาป บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
3. เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการที่สำคัญ เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาเทศบาลตำบลคำสาป เทศบัญญัติเทศบาลตำบลคำสาปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และกระบวนการที่สำคัญในการป้องกันความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
4. เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและหัวเรื่องการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
5. สร้างกรอบและแนวทาง ในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลกระทบจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

## 3. ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลคำสาป

### อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

เทศบาลตำบลคำสาป จัดเป็นเทศบาลตำบลขนาดกลาง มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ที่สำคัญบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 50 และมาตรา 51 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามกฎหมายดังกล่าวอาจแบ่งเป็นภารกิจ อำนาจหน้าที่ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
  - (1) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำ
  - (2) การจัดให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
  - (3) การจัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
  - (4) การจัดให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
  - (5) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ
  - (6) การสาธารณูปการ
  - (7) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
  - (8) การควบคุมอาคาร
2. ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
  - (1) การป้องกันและระงับโรคติดต่อ
  - (2) การจัดให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม

- (3) การส่งเสริมการฝึกการประกอบอาชีพ
- (4) การส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (5) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- (6) การจัดการศึกษา
- (7) การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- (8) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแอดอัลและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- (9) การส่งเสริมกีฬา
- (10) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- (11) การจัดให้มีการควบคุมการฆ่าสัตว์

3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- (1) การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- (2) การจัดให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเที่ยบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การจัดให้มีควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- (5) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงพยาบาล และสถานที่ราชการอื่นๆ
- (6) การจัดทำผังเมือง
- (7) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- (8) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (9) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- (1) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (2) ให้มีตลาดท่าเที่ยบเรือและท่าข้าม
- (3) การจัดให้มีการบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราชภูมิ
- (4) การจัดให้มีการพาณิชย์และการลงทุน
- (5) การจัดให้มีการส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (6) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- (1) การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (2) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
- (3) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- (4) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(5) การอนุรักษ์ทรัพยากรห้องถิน (ตามโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ)

6. ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม jaritprapen และภูมิปัญญาห้องถิน มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) บำรุงรักษาศิลปะ jaritprapen ภูมิปัญญาห้องถิน และวัฒนธรรมอันดีของห้องถิน

(2) การทำนุบำรุงศาสนา และการส่งเสริมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา

7. ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนห้องถิน มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้

(2) การพานิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน

(3) การขับส่งและการวิศวกรรมจราจร

(4) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

นอกจากภารกิจที่ 7 ด้าน ตามที่กฎหมายกำหนดให้อำนาจเทศบาล ยังต้องพิจารณาถึงความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่ การดำเนินการต้องให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาครุ่มจังหวัด แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล แผนพัฒนาหมู่บ้าน แผนพัฒนาเทศบาล นโยบายของผู้บริหารเทศบาล

#### 4. ภารกิจหลัก ภารกิจรอง และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล

เทศบาลตำบลชำสูงได้วิเคราะห์แล้ว พิจารณาเห็นว่าภารกิจหลักและภารกิจรองที่ต้องดำเนินการ ได้แก่

ภารกิจหลัก

1. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

2. การป้องกันและระงับโรคติดต่อ

3. การจัดให้ราชภารträได้รับการศึกษาอบรม

4. การส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

5. การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน

6. การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการดับเพลิง

7. การบำรุงรักษา ศิลปะ วัฒนธรรม jaritprapen ภูมิปัญญาห้องถิน และวัฒนธรรมอันดีของห้องถิน

ภารกิจรอง

1. การจัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

2. การจัดให้มีการบำรุงรักษาไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์

4. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

5. การจัดให้มีการบำรุงและส่งเสริมการทำนาகินของราชภารträ

6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้

## 5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบลชำushman

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเมืองและชุมชนน่าอยู่

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งและระบบสาธารณูปโภคที่ได้มาตรฐาน (หน่วยงานรับผิดชอบ : กองช่าง)
2. พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในท้องถิ่น (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักปลัดเทศบาล)
3. พัฒนาส่างเสริมและสนับสนุนระบบการรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของประชาชนโดยชุมชนมีส่วนร่วม (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักปลัดเทศบาล)
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้หมู่บ้าน/ชุมชน ปลอดยาเสพติดและปลอดอบายมุข (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักปลัดเทศบาล)

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

1. พัฒนาส่างเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในทุกระดับทั้งในและนอกระบบครอบคลุมทุกช่วงวัย (หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการศึกษา)
2. ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าถึงแหล่งความรู้ที่เป็นวิทยากรสมัยใหม่ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการศึกษา)
3. เสริมสร้างครอบครัวให้เข้มแข็ง มีสัมพันธ์ภาพที่ดีเกิดความอบอุ่น รักษา สืบทอดศาสนาศิลปวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีสู่คนรุ่นต่อไป (หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการศึกษา)
4. อนุรักษ์ สืบสาน ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและจารีตประเพณีที่ดีงาม (หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการศึกษา)
5. พัฒนาส่างเสริมและสนับสนุนการจัดการด้านสาธารณสุข การป้องกันและควบคุมโรค การรักษาพยาบาลและฟื้นฟูสมรรถนะด้านร่างกาย และจิตใจให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานสุขาภิบาล อนามัยและสิ่งแวดล้อม สำนักปลัดเทศบาล)
6. พัฒนาส่างเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและนันทนาการให้กับเด็กและเยาวชนและประชาชนทุกระดับ (หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการศึกษา)
7. การส่งเสริมและขยายเหลือผู้ยากจนและผู้ด้อยโอกาสในด้านการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานพัฒนาชุมชน สำนักปลัดเทศบาล)

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเพื่อการแข่งขัน

1. พัฒนา ส่างเสริม และสนับสนุนการเพิ่มนูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนและสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร ตั้งแต่การผลิต การออกแบบ การบรรจุภัณฑ์และการตลาด (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานพัฒนาชุมชน สำนักปลัดเทศบาล)
2. ส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และน้อมนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำเนินชีวิต (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานพัฒนาชุมชน สำนักปลัดเทศบาล)

3. พัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็งและแข็งขันได้ (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานพัฒนาชุมชน สำนักปลัดเทศบาล)

4. พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว (หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล/กองช่าง)

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

1. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการเพื่อการอนุรักษ์พัฒนาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นให้คงอยู่อย่างยั่งยืน (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานสุขาภิบาล อนามัย และสิ่งแวดล้อม สำนักปลัดเทศบาล)

2. อนุรักษ์ฟื้นฟูป่าให้เกิดความอุดมสมบูรณ์ (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานสุขาภิบาล อนามัย และสิ่งแวดล้อม สำนักปลัดเทศบาล)

3. พัฒนาฟื้นฟูแหล่งน้ำและการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล/กองช่าง)

4. การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพดินให้สมบูรณ์ (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานสุขาภิบาล อนามัย และสิ่งแวดล้อม สำนักปลัดเทศบาล)

5. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการขยะชุมชน สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย (หน่วยงานรับผิดชอบ : งานสุขาภิบาล อนามัย และสิ่งแวดล้อม สำนักปลัดเทศบาล)

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดิน**

1. เสริมสร้างการพัฒนาการเมืองท้องถิ่นให้โปร่งใส สุจริต เพื่อสนับสนุนสร้างวัฒนธรรมประชาธิบัติและวัฒนธรรมรرمรณะภิบาล (หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล)

2. พัฒนาภาวะความเป็นผู้นำท้องถิ่นที่มีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในเทศบาลทุกรูปแบบ (หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล)

3. พัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลทุกระดับอย่างต่อเนื่อง (หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล)

4. พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในด้านบริหารจัดการ การเงิน การคลัง และงบประมาณของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (หน่วยงานรับผิดชอบ : กองคลัง)

5. พัฒนาระบบทekoโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย (หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล/กองคลัง)

6. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน (หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล)

## 6. โครงสร้างของหน่วยงาน

จากการที่เทศบาลตำบลชำสูง ได้กำหนดการกิจให้กับการกิจกรรมที่จะดำเนินการ ซึ่งเทศบาลตำบลชำสูงได้กำหนดตำแหน่งของพนักงานเทศบาลให้ตรงกับการกิจและในระยะแรก การกำหนดโครงสร้างส่วนราชการที่จะรองรับการดำเนินการตามภารกิจนั้นอาจกำหนดเป็นภารกิจอยู่ในงานหรือกำหนดเป็นฝ่าย เพื่อการให้การบริหารงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เน้นความยืดหยุ่น กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัวและชัดเจน เทศบาลตำบลชำสูงได้ทบทวนโครงสร้างของแต่ละส่วนราชการ และมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับบุคคลที่มีอยู่ในกรอบอัตรากำลัง และสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ ดังนี้

โครงสร้าง โครงสร้างที่ต้องกำหนดส่วนราชการที่มีอยู่เดิม จำนวน 5 ส่วนราชการ ได้แก่ 1 สำนัก 3 กอง 1 หน่วย ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง การการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม และหน่วยตรวจสอบภายใน

### **โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังพนักงานเทศบาล**

**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566**

โครงสร้างตามแผนอัตราปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
1. ปลัดเทศบาล	1. ปลัดเทศบาล	
2. รองปลัดเทศบาล	2. รองปลัดเทศบาล	
3. สำนักปลัดเทศบาล	3. สำนักปลัดเทศบาล	-หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล (1) นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น
3.1 งานบริหารทั่วไป	3.1 งานบริหารทั่วไป	-นักจัดการงานทั่วไป ปฏิบัติการ (1)
3.2 งานธุรการ	3.2 งานธุรการ	-เจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงาน (1) <u>ลูกจ้างประจำ</u> -พนักงานขับรถยนต์ (1) -คนงาน (1)
3.3 งานการเจ้าหน้าที่	3.3 งานการเจ้าหน้าที่	<u>พนักงานจ้างตามภารกิจ</u> -พนักงานขับรถยนต์ (1)
3.4 งานทะเบียนราษฎร	3.4 งานทะเบียนราษฎร	-พนักงานจ้างตามภารกิจ (1) -นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ (1)
3.5 งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	3.5 งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	-นักจัดการงานทะเบียนและบัตร ชำนาญการ (1) -เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ปฏิบัติงาน (1)
3.6 งานบริการและเผยแพร่วิชาการ	3.6 งานบริการและเผยแพร่วิชาการ	-เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ ชำนาญงาน (1)
3.7 งานพัฒนาชุมชน	3.7 งานพัฒนาชุมชน	-เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน ชำนาญงาน (1)
3.8 งานรับเรื่องราวร้องทุกข์	3.8 งานรับเรื่องราวร้องทุกข์	-นิติกร ชำนาญการ (1)
3.9 งานวิเคราะห์นโยบายและแผน	3.9 งานวิเคราะห์นโยบายและแผน	-นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ (1)

โครงสร้างตามแผนอัตราปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
3.10 งานสุขาภิบาลอนามัย สิ่งแวดล้อม	3.10 งานสุขาภิบาล อนามัยและ สิ่งแวดล้อม	-เจ้าพนักงานสาธารณสุข ชำนาญงาน (1) พนักงานจ้างตามภารกิจ -ผู้ช่วยเจ้าพนักงานสุขาภิบาล (1)
4. กองคลัง	4. กองคลัง	-ผู้อำนวยการกองคลัง (1) นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น
4.1 งานการเงินและบัญชี	4.1 งานการเงินและบัญชี	-เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ชำนาญ งาน (1) <u>พนักงานจ้างตามภารกิจ</u> ผู้ช่วยเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (1)
4.2 งานสถิติและการคลัง	4.2 งานสถิติและการคลัง	-เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (1)
4.3 งานพัสดุและทรัพย์สิน	4.3 งานพัสดุและทรัพย์สิน	-เจ้าพนักงานพัสดุ ชำนาญงาน (1)
4.4 งานพัฒนารายได้	4.4 งานพัฒนารายได้	-เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
4.5 งานผลิตและบริการ	4.5 งานผลิตและบริการ	ปฏิบัติงาน (1) <u>พนักงานจ้างตามภารกิจ</u> ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (1)
4.6 งานธุรการ	4.6 งานธุรการ	
5. กองช่าง	5. กองช่าง	-ผู้อำนวยการกองช่าง
5.1 งานสาธารณูปโภค	5.1 งานสาธารณูปโภค	นักบริหารงานช่าง ระดับต้น -นายช่างโยธา ชำนาญงาน (1) <u>พนักงานจ้างตามภารกิจ</u> -พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง (1) <u>พนักงานจ้างทั่วไป</u> คุณงาน (1)
5.2 งานวิศวกรรม	5.2 งานวิศวกรรม	-นายช่างโยธา ปฏิบัติงาน (1)
5.3 งานจัดสถานที่และการไฟฟ้า สาธารณูปโภค	5.3 งานจัดสถานที่และการไฟฟ้า สาธารณูปโภค	<u>พนักงานจ้างตามภารกิจ</u> -ผู้ช่วยนายช่างโยธา (1)
5.4 งานธุรการ	5.4 งานธุรการ	-เจ้าพนักงานธุรการ (1)
6. กองการศึกษา	6. กองการศึกษา	-ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น
6.1 งานธุรการ	6.1 งานธุรการ	-
6.2 งานส่งเสริมประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม	6.2 งานส่งเสริมประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม	-นักวิชาการศึกษา ชำนาญการ (1)  <u>พนักงานจ้างตามภารกิจ</u>
6.3 งานกีฬาและนันทนาการ	6.3 งานกีฬาและนันทนาการ	
6.4 งานการศึกษาปฐมวัย	6.4 งานการศึกษาปฐมวัย	-ผู้ช่วยเจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน (1)
6.5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาล	6.5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	-นักวิชาการศึกษา ชำนาญการ (1) -ครู คศ.๒ (2) <u>พนักงานจ้างตามภารกิจ</u> ผู้ดูแลเด็ก (3)

โครงสร้างตามแผนอัตราปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
7. หน่วยตรวจสอบภายใน 7.1 งานตรวจสอบภายใน	7. หน่วยตรวจสอบภายใน 7.1 งานบริการให้ความเชื่อมั่น 7.2 งานบริการให้คำปรึกษา	นักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวนการ (1)

### การวิเคราะห์การกำหนดตำแหน่ง

เทศบาลตำบลชำสูง ได้วิเคราะห์การกำหนดตำแหน่งจากการกิจที่จะดำเนินการในแต่ละส่วนราชการในระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าปริมาณงานในแต่ละส่วนราชการมีเท่าใด เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าจะใช้ตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด ในส่วนราชการนั้น จึงจะเหมาะสมกับการกิจ ปริมาณงาน เพื่อให้คุ้มค่าต่อการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลตำบลชำสูง และเพื่อให้การบริหารงานเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยนำผลการวิเคราะห์ตำแหน่งมาบันทึกข้อมูลลงกรอบอัตรากำลัง 3 ปี ตามแผนกรอบอัตรากำลัง 3 ปี ดังนี้

#### 1) บริหารห้องคืน ประกอบด้วย

พนักงานเทศบาล 2 ตำแหน่ง ได้แก่

- (1) ปลัดเทศบาล (นักบริหารงานห้องคืน ระดับกลาง)
- (2) รองปลัดเทศบาล (นักบริหารงานห้องคืน ระดับต้น)

#### 2) สำนักปลัด ประกอบด้วย

- (1) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)
- (2) นักทรัพยากรบุคคล จำนวนการ
- (3) นิติกร จำนวนการ
- (4) นักจัดการงานทะเบียนและบัตร จำนวนการ
- (5) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวนการ
- (6) นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติงาน
- (7) เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน จำนวนการ
- (8) เจ้าพนักงานสาธารณสุข จำนวนการ
- (9) เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ จำนวนการ
- (10) เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน
- (11) เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยปฏิบัติงาน

#### ลูกจ้างประจำ

- (1) พนักงานขับรถยนต์
- (2)

#### พนักงานจ้าง

- (1) พนักงานขับรถยนต์
- (2) พนักงานจ้างตามภารกิจ

2) กองคลัง ประกอบด้วย

- (1) ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานคลัง ระดับต้น)
- (2) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน
- (3) เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน
- (4) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน
- (5) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน

พนักงานจ้าง

- (1) ผู้ช่วยเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
- (2) ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ

3) กองซ่อม ประกอบด้วย

- (1) ผู้อำนวยการกองซ่อม (นักบริหารงานซ่อม ระดับต้น)
- (2) นายซ่อมโยธาชำนาญงาน
- (3) เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
- (4) นายซ่อมโยธาปฏิบัติงาน

พนักงานจ้าง

- (1) พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง
- (2) ผู้ช่วยนายซ่อมโยธา
- (3) คนงาน

4) กองการศึกษา ประกอบด้วย

- (1) ผู้อำนวยการกองการศึกษา (นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น)
- (2) นักวิชาการศึกษาชำนาญการ (2 ตำแหน่ง)
- (3) ครู คศ. 2 (2 ตำแหน่ง)

พนักงานจ้าง

- (1) ผู้ช่วยเจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน
- (2) ผู้ดูแลเด็ก (3 ตำแหน่ง)

5) หน่วยตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

- (1) นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ

## บทที่ 2

### มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

#### 1. แนวคิด

- การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ
- การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
- การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการทำหน้าที่อย่างเดียว ระบบงาน คุณภาพการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการลงมือปฏิบัติ
- การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หน่วยงานของรัฐที่กำหนดตามแผนปฏิบัตราราชการหรือแผนดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
- การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและการกิจของหน่วยงานของรัฐ

#### 2. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสถา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(3) องค์การมหาชน

(4) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(6) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดํารงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดํารงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เข่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

### 3. ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

### 4. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

### 5. องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

## 6. องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ :

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

### **1. สภาพแวดล้อมการควบคุม**

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยายการให้ทุกระดับทราบถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร

ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมต้องกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

### **2. การประเมินความเสี่ยง**

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อรับและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

- (2) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

(3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(4) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

### 3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(3) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(2) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(3) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

### 5. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

### บทที่ 3

## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### 1. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อิやりงเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาพการดำเนินงานของทุกๆ องค์กร ล้วนแต่มีความเสี่ยงซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### 2. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์กรมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้บริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

### 3. มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

3.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อุปกรณ์น้อยประกอบด้วย การมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.3 หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง อุปกรณ์น้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

3.6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3.7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

3.8 หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.9 หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณาดำเนินเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### **4. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง**

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญและสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งต้องอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและการกิจกรรมขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและการกิจกรรมขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่องค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่หลากหลาย

4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผล

การปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปักป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

5. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารมีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรงรภการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรงรภการเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

### 5. ลักษณะของความเสี่ยง

ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
2. เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือนโยบาย
3. ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

## บทที่ 4

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือซึ่งให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อภาระที่องค์การต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดโดยอ้างอิงจากหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) และแนวทางสากลโดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังกำหนด

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือสูญเสียให้กับองค์กรได้ เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและความคุ้มปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อระบบต่อการปฏิบัติราชการ

ดังนั้น เพื่อให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้เป็นไปตาม ข้อ 4 ของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐเพื่อดำเนินการตามหน้าที่ที่กำหนดตามข้อ 5 ของหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการพิจารณาบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ป้องกันและ

ส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ทุกระดับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการบริหารจัดการความเสี่ยงจำเป็นจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย 10 หลักคือ

1. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
3. หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money)
4. หลักความเสมอภาค (Equity)
5. หลักความมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
6. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระผิดชอบ (Accountability)
7. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
10. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

เป็นหลักนำมายังบริหารในงานปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นขององค์กรให้แก่บุคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและการกิจกรรมเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยง ยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

## 1. นิยามการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

**ความเสี่ยง** หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และเป็นอุสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐและอย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละครั้ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้มีบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนความมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสี่ยหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยสามารถแบ่งได้หลายระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี

-การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

-การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

-การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก (Outsource) เป็นต้น

-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

-การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้หลายประเภท

-การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

-การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจสอบ การรายงานข้อกพร่อง เป็นต้น

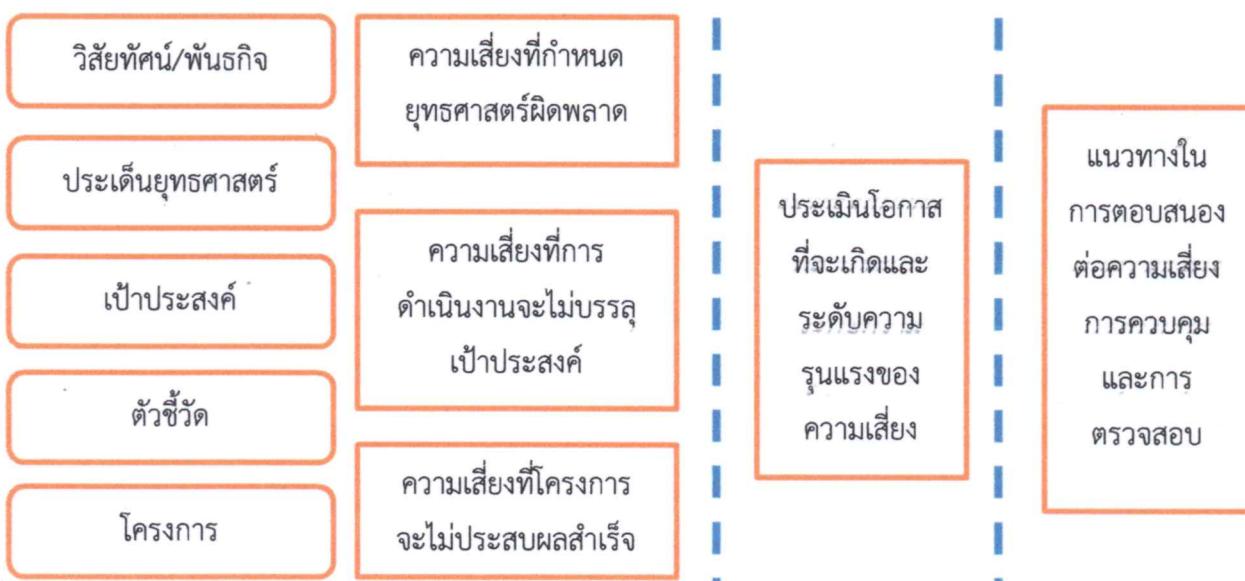
-การควบคุมโดยการซึ่งแน่ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี เป็นต้น

-การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหารือแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

การจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อจะให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยง แบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

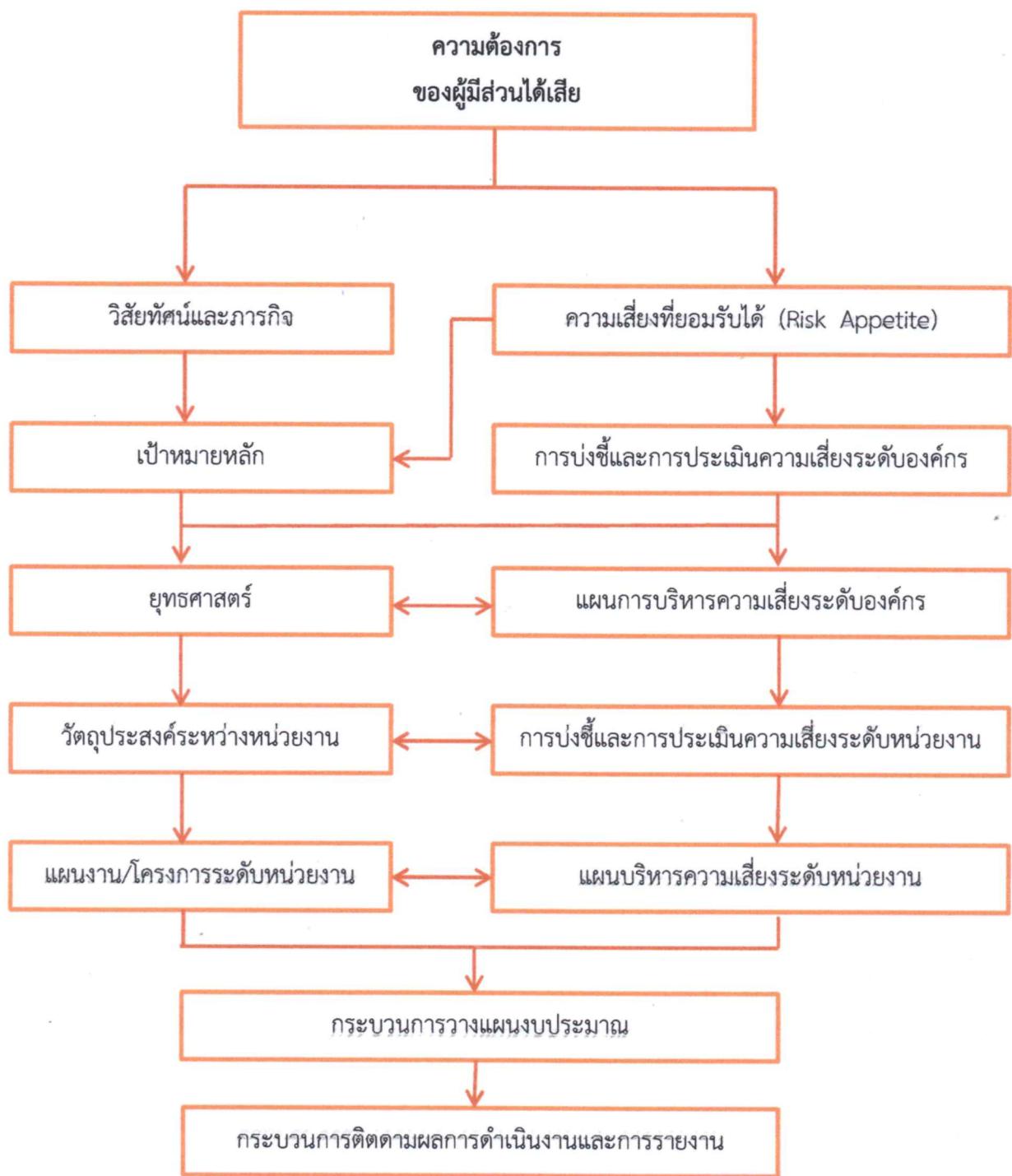
การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดภัยเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องอื่นๆ เช่น ชื่อเสียงองค์กร เป็นต้น โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

### ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการความเสี่ยง



## 2. การบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการที่ดำเนินการต่อเนื่องเข้มข้นกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กร



### 3. กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

1) ผู้บริหารท้องถิ่น มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

2) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

3) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่กอง/ฝ่าย ขององค์กรมีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

### 4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่

- (1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (3) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

2) คณะกรรมการตรวจสอบและประเมิน มีหน้าที่

- (1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
- (2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

3) ผู้บริหารท้องถิ่น

- (1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

4) หน่วยตรวจสอบภายใน

- (1) สอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (2) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบ (ถ้ามี)
- (3) ประเมินรับทราบและให้ข้อเสนอแนะกับหน่วยรับตรวจ
- (4) ให้คำแนะนำในการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

5) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- (1) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- (2) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
- (3) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา โดยมีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้
  - (1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - (2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - (3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - (4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 6) เจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย
  - (1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - (2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## 5. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

- 1) ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
- 2) ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
- 3) จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และครต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย
- 4) รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

5) ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอีกเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

6) ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบที่ดียิ่งขึ้น

## 6. ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ หรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินการทางการเงิน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรมไม่เพียงพอ จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจเนื่องมาจากการขาดการจัดทำข้อมูล ข้อบังคับเกี่ยวกับการรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญาและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครอง ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎหมายระเบียบอื่นๆ เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ องค์กรสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เช่น ด้านการ ทุจริต/คอร์รัปชัน ด้านความหยุดชะงักของการดำเนินงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงจากสภาพอากาศ ด้าน สิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแยกแยะกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการ วิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์บททวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม

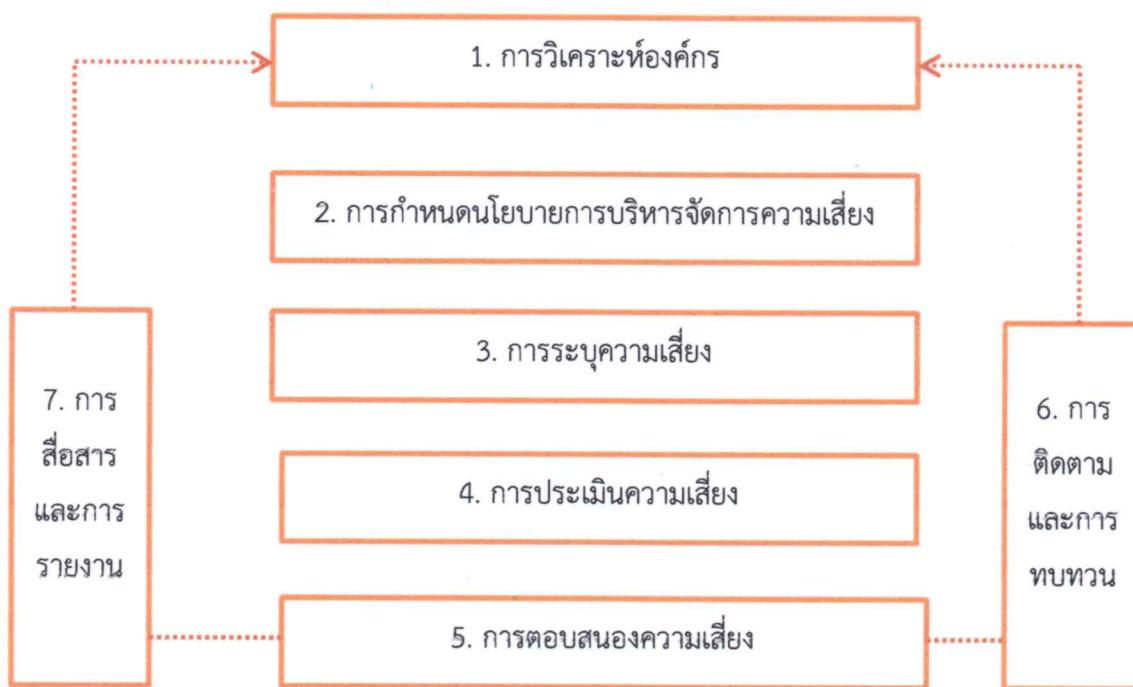
## บทที่ 5

### กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์องค์กร
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. การติดตามและทบทวน
7. การสื่อสารและการรายงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยตามแผนผัง ดังนี้



#### 1. การวิเคราะห์องค์กร

ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลชำสูง ได้ใช้วิเคราะห์ SWOT Analysis/Demand (Demand Analysis)/Global Demand และ Trend ปัจจัยและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนา อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ศักยภาพด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยอ้างอิงจากแผนพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลชำสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### การวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็ง (S : Strengths) คือ การมองหาจุดเด่น ข้อดี ภายในเทศบาลตำบลชำสูง

จุดอ่อน (W : Weakness) คือ การมองหาจุดด้อย ข้อเสีย ภายในเทศบาลตำบลชำสูง

โอกาส (O : Opportunities) คือ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการพัฒนาเทศบาลตำบลชำสูง

อุปสรรค (T : Treats) คือ ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาเทศบาลตำบลชำสูง

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพในชุมชนเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาในปัจจุบันและโอกาสการพัฒนาในอนาคต ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลปรากฏดังนี้

#### ปัจจัยภายใน

##### 1) โครงสร้างการบริหารของเทศบาล

###### จุดแข็ง (S)

-องค์กรเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ในการตระกว้างมาย (เทศบัญญัติ) ใช้บังคับในระดับท้องถิ่น และการบริหารกิจการเทศบาลตามที่กฎหมายกำหนด

-มีงบประมาณการบริหารการพัฒนาเป็นของตนเอง ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

-องค์กรมีอิสระในการบริหาร การพัฒนาและอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการที่กำหนด ระเบียบไว้

-สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชนได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ กว่าระบบอื่น

-พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง พนักงานจ้างปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมและการตรวจสอบของนักการเมืองท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด

-การร่วมมือระหว่างเทศบาลกับชุมชนต่างๆ เป็นไปด้วยความสอดคล้องทั้งในการประสานงานในการพัฒนาเทศบาล

-ผู้บริหารเทศบาลและสมาชิกสภาเทศบาลเป็นคนพื้นที่ ทราบปัญหาความต้องการของชุมชน เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ โดยให้ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ

###### จุดอ่อน (W)

-การตัดสินใจสูงสุดและขั้นสุดท้ายอยู่ที่ผู้บริหารเทศบาล ซึ่งเป็นนักการเมืองที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาเป็นตัวแทนของประชาชนในการบริหารกิจการเทศบาล

-ท้องถิ่นไม่มีอิสระในการปกครองและบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีอิสระ และมีประสิทธิภาพ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของส่วนภูมิภาค และหน่วยตรวจสอบ

-การกิจข้ามช้อนกับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

## 2) ด้านกฎระเบียบ

### จุดแข็ง (S)

-มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของห้องถินไว้ในรัฐธรรมนูญอย่างชัดเจน

-ระเบียบ กฎหมาย ได้กำหนดไว้ชัดเจน ให้ข้าราชการถือปฏิบัติเพื่อรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

-กฎหมาย ระเบียบ กำหนดไว้ให้อำนาจการตัดสินใจบางเรื่องจะอยู่ห้องถิน ทำให้การพัฒนาห้องถินเป็นไปอย่างรวดเร็ว

### จุดอ่อน (W)

-ส่วนราชการยังไม่ถ่ายโอนอำนาจให้แก่ห้องถิน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

-กฎหมาย ระเบียบ บางอย่างไม่ทันสมัยกับสภาพสังคมปัจจุบัน

-กฎหมาย ระเบียบ บางฉบับมีความซ้ำซ้อนและไม่เกือกูลต่อ กัน

-กฎหมาย ระเบียบ มีขั้นตอนปฏิบัติมากเกินไป ทำให้ยากต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ

ข้อบังคับ

## 3) ด้านบุคลากร

### จุดแข็ง (S)

-หน่วยงานหรือองค์กรที่มีความรู้จัดการการฝึกอบรม พร้อมที่จะให้การพัฒนาประสิทธิภาพด้านบุคลากรขององค์กร

-องค์กรปกครองส่วนท้องถินมีอิสระในการจัดทำกรอบอัตรากำลังตามความต้องการตามกฎหมายกำหนด

### จุดอ่อน (W)

-การขาดความรู้ ความเข้าใจ และความชัดเจนในกฎหมาย ระเบียบ แนวทางหรือมาตรการที่กำหนดให้ปฏิบัติ

-บุคลากรบางส่วนยังขาดความคิดสร้างสรรค์งานใหม่

-บุคลากรยังมีมุ่งมั่นในเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ

-อัตรากำลังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

-อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจงานที่ได้รับการถ่ายโอนหรือได้รับมอบหมายจากกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ

-ข้อจำกัดค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากร

## 4) ด้านงบประมาณ

### จุดแข็ง (S)

-องค์กรถูกกำหนดโดยกฎหมายให้มีรายได้เป็นของตนเอง

-การใช้จ่ายงบประมาณมีความคล่องตัวสูงเนื่องจากเป็นนิติบุคคล

-มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางลงสู่ห้องถินและการกระจายงบประมาณลงให้ห้องถินทำให้มีรายได้ในการบริหารกิจการเพิ่มมากขึ้น

-รัฐบาลจะมีการจัดสรรงบประมาณให้ห้องถินมากขึ้นทุกปีตามอัตราส่วนที่กฎหมายกำหนด  
-มีระบบตรวจสอบภายในหน่วยงานและมีการกำกับตรวจสอบดูแลการใช้จ่ายงบประมาณจาก  
อำเภอ จังหวัด และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

จุดอ่อน (W)

-งบประมาณที่ส่วนกลางอุดหนุนให้ไม่สอดคล้องกับการกิจที่เพิ่มมากขึ้นของห้องถิน  
-งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลมาล่าช้า ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันในห่วงเวลาที่  
กำหนด  
-งบประมาณไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันท่วงที่  
-งบประมาณที่ส่วนกลางอุดหนุนมาให้ยังน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับการกิจหน้าที่ของเทศบาล  
ที่เพิ่มมากขึ้น

5) ด้านเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

จุดแข็ง (S)

-มีเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานพอสมควร  
-มีเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน  
-เทศบาลเป็นนิติบุคคล สามารถจัดซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานได้ทันตามความ  
ต้องการ

-เทศบาลจัดซื้อเครื่องมือ เครื่องใช้ ที่มีคุณภาพดี ทันสมัยมาใช้งานตามความจำเป็น

จุดอ่อน (W)

-บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการ  
ปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

6) ด้านการประสานงาน

จุดแข็ง (S)

-เทศบาลตั้งอยู่ใกล้กับอำเภอ ทำให้การติดต่อประสานงานได้รวดเร็ว  
-มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ  
-มีการประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างส่วนราชการทุกเดือน

จุดอ่อน (W)

-การประสานงานของเทศบาลไปยังจังหวัด บางครั้งมีความล่าช้าเนื่องจากต้องผ่านไปยังอำเภอ  
ซึ่งมีอำเภอควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบอยู่

7) ด้านข้อมูลข่าวสาร

จุดแข็ง (S)

-ตั้งอยู่ในจังหวัดที่เป็นแหล่งรวมข้อมูลข่าวสาร  
-มีเครื่องมือที่ทันสมัย พร้อมที่จะสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร  
-การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัย สะดวก และรวดเร็ว

### จุดอ่อน (W)

-การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์มีน้อย และการกระจายข้อมูลข่าวสารยังไม่ทั่วถึง

### ปัจจัยภายนอก

#### 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

##### โอกาส (O)

-พื้นที่เขตเทศบาลเป็นที่ตั้งที่ว่าการอำเภอ ส่วนราชการในระดับภูมิภาค

-มีเส้นทางคมนาคมทางรถยนต์สาธารณะสำคัญ คือ สายกรุงเทพ - ขอนแก่น/ สายกรุงเทพ - เชียงยืน - การสินธุ์/ สายกรุงเทพ - เชียงยืน - มหาสารคาม

-มีโรงพยาบาล และสถานพยาบาลในพื้นที่

-ชุมชนมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้น ประชาชนเกิดความต้องการด้านคมนาคมมากขึ้น

-มีส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบด้านสาธารณูปโภคตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เทศบาล คือ สำนักงานการไฟฟ้ากำลังกรุงเทพ (สาขาชุมสูง)

-มีแหล่งน้ำธรรมชาติ มีสภาพสะอาดสามารถใช้เป็นแหล่งผลิตน้ำประปาได้

##### อุปสรรค (T)

-การขยายถนนเพื่ออำนวยความสะดวกในการสัญจรไปมาของประชาชนมีข้อจำกัดด้วยชุมชนที่อยู่อาศัยหนาแน่น ไม่สามารถขยายพื้นที่ได้

-การขอขยายและพัฒนาด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เช่น ด้านการไฟฟ้า เป็นต้น การดำเนินการล่าช้าเนื่องจากเป็นการบริการของรัฐวิสาหกิจ

-การให้บริการไม่สะดวกและสอดคล้องกับความต้องการ เนื่องจากบประมาณของหน่วยงานเจ้าของสาธารณูปโภคไม่จำกัด

#### 2) ทรัพยากรธรรมชาติ

##### โอกาส (O)

-มีส่วนราชการที่ดำเนินงานด้านป่าไม้ คุ้มครองป้องกันการบุกรุกที่สาธารณูปโภค ที่ดินสาขา

-มีแหล่งน้ำได้ดีน้ำเป็นน้ำแร่ตามธรรมชาติ

-มีแหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญ ลำห้วยสายบาร ลำเชญ

-มีทรัพยากรป่าไม้ที่สำคัญ เช่น ต้นยางนา ต้นประดู่

-มีแหล่งน้ำที่ใช้เก็บกักน้ำเพื่อใช้อุปโภคและการประมงน้ำจืด คือ บึงกระชา บึงยาง หนองอีปุย หนองคำน้อย และหนองคำใหญ่

##### อุปสรรค (T)

-แหล่งน้ำยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

-การจัดการใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำยังขาดประสิทธิภาพ

-เทศบาลยังไม่มีงบประมาณด้านการบริหารจัดการน้ำอย่างเพียงพอ

-ประสบภัยธรรมชาติต่างๆ อาทิ วาตภัย ภัยแล้ง

### 3) สิ่งแวดล้อม

#### โอกาส (O)

- ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจและมีจิตสำนึกในเรื่องสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น
- ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรณรงค์ ประชาชนสนใจด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น
- ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมยังไม่รุนแรง สามารถหาทางป้องกันได้ โดยร่วมกันทั้งภาครัฐและ

ประชาชนในเขตเทศบาล

- ประชาชนร่วมมือกันรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงสภาพเดิมเพิ่มขึ้น
- ในเขตเทศบาลยังมีพื้นที่อย่างเพียงพอในการรองรับปัญหาด้านขยายและแหล่งรองรับน้ำเสีย

#### อุปสรรค (T)

- กฎ ระเบียบ ในการลงโทษผู้กระทำผิดด้านสิ่งแวดล้อมไม่เด็ดขาด
- ขาดแคลนบุคลากร เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อม
- ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ประกอบการในการแก้ไขปัญหาและผู้ประกอบการขาดความรับผิดชอบในด้านสิ่งแวดล้อม

- การเผาในที่โล่ง

- การใช้สารเคมีในภาคการเกษตร

### 4) ด้านเศรษฐกิจ

#### โอกาส (O)

- มีแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง อาทิ พระธาตุขามแก่น
- มีอุตสาหกรรมการเกษตร
- มีโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ โรงงานน้ำดื่ม
- สามารถส่งสินค้าทางรถยนต์ไปยังจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดใกล้เคียงได้สะดวกสบาย
- มีสถาบันการเงิน คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่
- มีตลาดเกษตรอินทรีย์ ตลาดนัด

#### อุปสรรค (T)

-การลงทุนในภาคอุตสาหกรรมพานิชยกรรมและการบริการส่วนมากเป็นนักลงทุนในท้องถิ่น จึงทำให้อัตราการขยายตัวชา

-การรวมกลุ่มกันของชุมชน ไม่มีความเข้มแข็งจึงไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานออกไปจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้

- ขาดการส่งเสริมการลงทุนและขาดข้อมูลข่าวสารด้านการลงทุน

### 5) การเกษตรกรรม

#### โอกาส (O)

- ประชาชนมีการบริโภคสินค้าด้านการเกษตรและสัตว์เลี้ยงเป็นสำคัญ

-มีแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรและการประมงหลายแห่ง คือ บึงกรชา บึงยาง ลำห้วยสายบาร หนองน้ำธรรมชาติยังไม่ท่วง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงการแปรผันทางสภาพภูมิอากาศ ส่งผลต่อการผลิตสินค้าทางการเกษตรทำให้มีอัตราเสี่ยงสูง

-ดินเป็นดินร่วนปนทราย ทำให้ดินมีคุณภาพต่ำ ไม่อุดมน้ำ ทำให้การเกษตรไม่ได้ผลเท่าที่ควร  
อุปสรรค (T)

-เกษตรกรขาดความรู้ ความสามารถ ในเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการนำมาใช้ในการเพิ่มผลผลิต

-ผลผลิตทางการเกษตรส่วนมากจะมีลักษณะเป็นเกษตรรายย่อย ขาดการรวมกลุ่มทำให้แต่ละรายมีผลผลิตไม่มากนัก และอยู่การจัดกระจายทำให้ลำบากต่อการควบคุมในด้านคุณภาพของการผลิต

#### 6) การท่องเที่ยว

##### โอกาส (O)

-มีสถานที่ท่องเที่ยว คือ วัดโพธิ์ชัยที่มีหลังปูพระเจ้าใหญ่ เป็นที่นับถือของคนทั่วไป

-การคมนาคมสามารถเข้ามายิงไปที่อื่นๆ ได้ เช่น พระราษฎรามแก่น อำเภอโน้นพอง เป็นต้น  
อุปสรรค (T)

-ขาดศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวงานเทศบาล

-แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ยังไม่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนา

-การท่องเที่ยวจะมีเฉพาะในช่วงเทศกาล ทำให้การท่องเที่ยวไม่ต่อเนื่อง

#### 7) ด้านสังคม

##### โอกาส (O)

-สังคมในชุมชน เป็นสังคมกึ่งชนบท มีความเกื้อกูล รักและสามัคคีต่อกันและครอบครัวเป็นครอบครัวขยาย

-มีประชากรส่วนใหญ่ในวัยทำงาน

-ชุมชนมีความสนใจที่จะเข้ามีส่วนร่วมในการสร้างอาชีพและรายได้

##### อุปสรรค (T)

-มีการเคลื่อนย้ายแรงงานออกเขตเทศบาลค่อนข้างสูงโดยเฉพาะนักดูแลเด็กกีบเกี้ยว

-วิถีชีวิตของประชาชนส่วนใหญ่เป็นสังคมแบบดั้งเดิม ชุมชนมีการพัฒนาช้า ไม่ยอมรับเทคโนโลยีและข่าวสารด้านบาง

#### 8) ด้านการศึกษา

##### โอกาส (O)

-มีโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาอย่างเพียงพอ

-สถานศึกษามีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร/อุปกรณ์การศึกษา

-การคมนาคมในการเดินทางไปสถาบันการศึกษาในเมืองใหญ่มีความสะดวก

##### อุปสรรค (T)

-อัตราการเรียนในระดับสูงกว่าภาคบังคับมีน้อย โดยเฉพาะในครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำ

-ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่ส่งเสริมและสนับสนุนบุตรหลานเรียนในระดับสูง เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของครอบครัวไม่ดี เพียงแต่ให้เรียนภาคบังคับแล้วออกไปใช้แรงงาน

-ยังขาดสถานบันการศึกษาสายอาชีพ ด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานให้ได้มาตรฐาน

9) ด้านการสาธารณสุข

โอกาส (O)

-มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และโรงพยาบาลประจำอำเภอให้บริการ มีเจ้าหน้าที่ให้บริการตลอดเวลา

-เส้นทางคมนาคมสะดวกในการเดินทางเพื่อไปใช้บริการสถานบริการทั้งภาครัฐ-ภาคเอกชนในตัวเมือง

-มีกลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขที่เข้มแข็ง ทำกิจกรรมต่อเนื่อง อุปสรรค (T)

-ขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนจากหน่วยงานสาธารณสุข

-บุคลากรของเทศบาลด้านสาธารณสุขมีไม่เพียงพอและยังขาดประสบการณ์

10) ด้านการบริหาร

โอกาส (O)

-อำเภอและจังหวัดเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาของภูมิภาค ทางด้านเศรษฐกิจ การเงินและสังคม การศึกษา ทำให้เกิดความคล่องตัวในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

-ส่วนกลางกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นมากขึ้น ทำให้ห้องถิ่นสามารถดำเนินการตามภารกิจเพิ่มมากขึ้น อุปสรรค (T)

-กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ กล้ายเป็นข้อจำกัดต่อการสนับสนุนนโยบาย

-การถ่ายโอนภารกิจกระจายอำนาจมาสู่ห้องถิ่นขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ

11) ด้านการเมือง

โอกาส (O)

-มีการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ของห้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญค่อนข้างชัดเจน

-การถ่ายโอนอำนาจไปสู่ห้องถิ่นมีภารกิจ มีบทบาท อำนาจ หน้าที่และงบประมาณในการพัฒนาห้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

-นักการเมืองเป็นคนในพื้นที่ใกล้ชิดกับปัญหา ความต้องการของประชาชน

-กลุ่มพลประโยชน์เป็นคนในห้องถิ่นมากกว่าคนต่างถิ่น

-ประชาชนมีความตื่นตัวด้านการเมืองสูงขึ้น โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห้องถิ่นของตนเอง อุปสรรค (T)

-นักการเมืองห้องถิ่นบางคน ตลอดทั้งผู้นำในชุมชนขาดความเข้าใจบทบาทของตนเองในระบบการปกครองห้องถิ่น

-ประชาชนไม่เข้าใจและไม่ได้ศึกษาระเบียบ กฎหมาย เทศบาลและระบบของทางราชการ จึงไม่ทราบบทบาทของประชาชนที่พึงกระทำได้

-ประชาชนยังขาดจิตสำนึกราษฎรและ การเมือง ภาคพื้นเมืองยังไม่เข้มแข็งพอ ทำให้ขาดระบบการตรวจสอบบุนักการเมืองที่ดี

## 2.นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องทราบก็ถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลชำสูงอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างเทศบาลตำบลชำสูง รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลชำสูง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผล การบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลชำสูง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงาน การบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลชำสูง ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง ตามประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลชำสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เลขที่ 40/2565 ลงวันที่ 30 กันยายน 2565

## 3. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานกิจกรรมและกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำและงานตามนโยบายว่าตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงานรวมถึงคาดคะเนผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละงาน กิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใด โดยพิจารณาได้จากการบริหารหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญของข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคตและการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงาน จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในกระบวนการ ปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในความหมายของ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และประเภทความเสี่ยง ก่อนที่จะมีการ ดำเนินกระบวนการเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง ทั้ง 2 ด้าน คือปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

1. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความ ล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และ ทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความ เสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ ภายในองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล เทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ กระบวนการ ทำงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น

2) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น สภาพการณ์ การแข่งขัน กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

#### แนวทางในการระบุความเสี่ยง

1) ศึกษาและพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

2) พิจารณาถึงผลที่จะเกิดจากความเสี่ยง สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าวให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่ มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง โดยระบุที่ปรับทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ดังกล่าว เพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลด ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะความเสี่ยง และผลกระทบความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบนเพื่อจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

##### 4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ไว้ 5 ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก

##### หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย (0 - 20%)	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นยาก
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยมาก (มากกว่า 20 - 40%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง (มากกว่า 40 - 60%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบ้างครั้ง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นมาก (มากกว่า 60 - 80%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก (มากกว่า 80 - 100%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นประจำ

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ			
		ทรัพย์สิน	องค์กร	ค่าเป้าหมาย	ด้านผลประโยชน์ทั้ง主观 การให้หรือการรับสินบน
1	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	ไม่มีผลเลย หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล	เป้าหมายความสำเร็จต่ำกว่า 30%	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง
2	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ส่งผลกระทบในระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ 30% - 49.99%	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	ส่งผลกระทบระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ 50% - 69.99%	สร้างบรรยายกาศในการทำงานไม่เหมาะสม
4	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ 70% - 85%	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
5	สูงมาก	สูญเสียมาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จมากกว่า 85%	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลือที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) พิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง สามารถกำหนดได้หลายระดับและตามช่วงคะแนนที่กำหนด ตามตัวอย่างกำหนดที่ 5 ระดับ ดังนี้

ลำดับ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (Zone)
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	20 - 25 คะแนน	สีแดง
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	10 - 16 คะแนน	สีส้ม
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	4 - 9 คะแนน	สีเหลือง
4	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : L)	2 - 3 คะแนน	สีเขียว
5	ระดับความเสี่ยงน้อยมาก (Least Risk : L)	1 คะแนน	สีฟ้า

4.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรุทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

#### ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

-พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

-พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

4.4 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับต่างๆ จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก และเลือกความเสี่ยงตามที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

### แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบจากความเสี่ยง

1	5	10	15	20	25
2	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
4	2	4	6	8	10
5	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

### โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

#### กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า ได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุน/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (Zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	สีฟ้า	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้ หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมี แผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับน้อย	สีเขียว	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้ หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมี แผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	สีเหลือง	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและ อาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการ ดำเนินการตามมาตรการใน ปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้ หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมี แผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับสูง	สีส้ม	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและ อาจจะเพิ่มเติมความเข้มข้นใน การดำเนินการตามมาตรการใน ปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร ในการจัดการความเสี่ยง ให้มี ความสำคัญในระดับรอง

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (Zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับสูงมาก	สีแดง	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง

5.1 การประเมินผลกระทบการจัดการความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การจัดการหรือควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยการจัดการหรือควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติตัวยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลกระทบควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

-กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสูงสุดระดับที่ยอมรับได้

-กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

5.2 การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธี

-กรณียอมรับความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อร่องรับผลที่เกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

-กรณีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

-กรณีถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างเหมาบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับธรรมชาติ/วินาศภัย ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น

-กรณีควบคุม/ลดความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายในหรือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

## 6. การติดตามและการทบทวน

การติดตามและการทบทวน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยอาจติดตามเป็นรายไตรมาส ติดตามเป็นรอบ 6 เดือน เป็นต้น ตามที่เทศบาลตำบลชำสูงเห็นว่ามีความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

6.1 เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

6.2 เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบ ตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดด้วย

6.3 เป็นการทบทวนแผนและรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในวงที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในวงต่อไป

## 7. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงทั้งจากการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้น มีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

7.1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักรถึงการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักรและทัศนคติของบุคลากรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

7.2 การสื่อสารและสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักรถึงการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงและผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

7.3 การสื่อสารและสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักรถึงการบริหารความเสี่ยง มีผลของระดับความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

7.4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเข้มข้นกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

7.5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

7.6 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อหัวหน้างาน/หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง ผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและนายกเทศมนตรีเป็นรายไตรมาส ราย 6 เดือน และรอบปี เป็นต้น

7.7 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส เป็นต้น

### การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุประยงานและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

### การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

### การจัดเตรียมข้อมูลและการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

ก่อนการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง จำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายการดำเนินการให้เรียบร้อยก่อน เพื่อให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ขององค์กร ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ เป็นต้น การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาข้อมูลที่จะนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน และสอดคล้องกันทั้งวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับและการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ สามารถเตรียมข้อมูลต่างๆ ได้หลายวิธีการ อาทิเช่น

- 1) กำหนดนโยบาย เกณฑ์ความเสี่ยงเพื่อใช้พิจารณาและระดับความเสี่ยงต่างๆ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง พิจารณาข้อมูลหรือปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น แผนการดำเนินงานที่สำคัญ ตัวชี้วัดต่างๆ ความเสี่ยงเดิมที่ยังมีอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ โครงการที่สำคัญ/มีมูลค่าสูง นโยบายของผู้บริหารที่ต้องการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางการนำข้อมูลในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) พิจารณาข้อมูลที่ได้เพื่อกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนา ห้องถินขององค์กรในแผนพัฒนาห้องถินของเทศบาลตำบลชำสูง
- 3) พิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นในปีงบประมาณตอบสนองยุทธศาสตร์ใด กลยุทธ์ แผนงาน แนวทางการพัฒนาใดตามที่กำหนดในเทศบาลปัญญาติในปีงบประมาณ
- 4) พิจารณาปัจจัยทางการประชุมที่สำคัญที่สุดที่ต้องพิจารณา ที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ ของหน่วยงานตามที่ปรากฏในเทศบาลปัญญาติในปีงบประมาณ
- 5) พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัด (ถ้ามี) และเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์
- 6) ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละประเภทตามที่กำหนดและปัจจัยเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใดตามที่ได้กำหนด
- 7) กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้
- 8) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่ยังยอมรับไม่ได้หรือต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นแผนงาน/กิจกรรม/ขั้นตอน/การปฏิบัติงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินงาน
- 9) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา (ถ้ามี) ตามที่ได้กำหนดนโยบายการติดตามไว้ เช่น รายไตรมาส เป็นต้น
- 10) รายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารให้รับทราบ
- 11) พิจารณา ทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วว่าระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ในระดับใด จำเป็นจะต้องนำไปดำเนินการในปีงบประมาณต่อไปหรือไม่ อย่างไร
- 12) รายงาน สรุปผลต่อผู้บริหารให้รับทราบ

การพิจารณาแผนงาน โครงการ ภารกิจงาน กิจกรรม ก่อนการดำเนินการ ควรพิจารณาจากนโยบายที่กำหนดเป็นสำคัญ โดยพิจารณาถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร ทั้งในระดับสายงาน/กอง/กลุ่ม และระดับองค์กร โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จากการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและสอดคล้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงในอนาคตและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ อาจพิจารณาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามภารกิจที่มีความสำคัญ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เช่น โครงการเชิงยุทธศาสตร์ โครงการตามนโยบายที่สำคัญ โครงการที่มีงบประมาณสูง เป็นต้น โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญ เช่น ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบาย (แผนงาน/โครงการสำคัญ) ตามยุทธศาสตร์องค์กร จำนวนเงินงบประมาณ เป็นต้น เพื่อคัดกรองเฉพาะเรื่องที่สำคัญในชั้นต้นก่อน แต่ทั้งนี้หากดำเนินการเช่นนี้ แผนงาน โครงการ ภารกิจงาน กิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์การพิจารณาจะต้องดำเนินการให้อยู่ในระบบประเมินผลการควบคุมภายในด้วย เพื่อให้ครอบคลุมในการพิจารณาถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

## ภาคผนวก

การประชุมผู้บริหารประจำเดือน (ปีงบประมาณ.....)

ମୁଣ୍ଡର ଲାକ୍ଷ୍ମୀ ଦେବତା ପାଇଁ ଏହା ପରିବାରର ଅଧିକାରୀ ହେଲାମାତ୍ର

คำอธิบายตารางประเมินความเสี่ยง

ช่องที่	ตาราง	คำอธิบาย
1	ความเสี่ยง	ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2	ผลกระทบ/ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	ความเสียหายที่เกิดจากสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับความเสียหายหรือส่งผลกระทบต่อทรัพย์สินชื่อเสียง ขององค์กร
3	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
4	ประเภทความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ -ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) -ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) -ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) -ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)
5	โอกาส/ความถี่	ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
6	ผลกระทบ/ความรุนแรง	ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
7	คะแนนความเสี่ยง	คะแนนโอกาส/ความถี่ x คะแนนผลกระทบ/ความรุนแรง = คะแนนความเสี่ยง
8	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแบ่งได้หลายระดับ ดังนี้ -ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk : E) -ระดับความเสี่ยงสูง (High Risk : H) -ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Moderate Risk : M) -ระดับความเสี่ยงน้อย (Low Risk : L) -ระดับความเสี่ยงน้อยมาก (Least Risk : L)
9	ผู้รับผิดชอบ	สำนัก/กอง ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ

.....(ប្រព័ន្ធសាស្ត្រជាតិ និងអាហាររដ្ឋមាន ក្រសួងបរែបប្រជាមាន)

ທ່ານໄດ້ມາພັດທະນາ ອຳເກວອຫຼາສູ່ງ ຈຶ່ງກວັດບອນແກ່

### คำอธิบายตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S), ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O), ความเสี่ยงด้านการเงิน (F), และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระบุเป็น ข้อบังคับ (C)

หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ระบุในช่องที่ 1 เป็นความเสี่ยงที่นำมาจากความเสี่ยงที่ระบุในช่องที่ 1 ของตารางการจัดการความเสี่ยง และช่องที่ 1 ของตารางการประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง เป็นการระบุระดับความเสี่ยงที่มี

หมายเหตุ : เป็นระดับความเสี่ยงที่ปรากฏในช่องที่ 7 ของตารางการประเมินความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง เป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หมายเหตุ : เป็นกิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่ปรากฏในช่องที่ 3 ของตารางการจัดการความเสี่ยง  
วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย

ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการกำหนดระยะเวลาดำเนินการจัดการความเสี่ยง

ผลสำเร็จที่คาดหวัง เป็นการระบุผลสำเร็จที่คาดหวังว่าหากดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมแล้วจะเกิดผลอย่างไร หรือจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร

งบประมาณ (บาท) ระบุงบประมาณของโครงการหรือกิจกรรม

ผู้รับผิดชอบ กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบหรือผู้รับผิดชอบกิจกรรม/ความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (เป็นประมวล.....)

เทศบาลตำบลซำสูง อําเภอซำสูง จังหวัดชุมแพ

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ทางเลือกที่เหมาะสม	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงต้านทาน..... กิจกรรมความเสี่ยง.....	-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง  -การลดหรือควบคุมความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ทางเลือกที่เหมาะสม	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงต้านทาน..... กิจกรรมความเสี่ยง.....	-การรับปัจจัยไว้รอง  -การถ่ายโอนความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ทางเลือกที่เหมาะสม	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงต้านทาน..... กิจกรรมความเสี่ยง.....	-การลดหรือควบคุมความเสี่ยง  -การรับปัจจัยไว้รอง  -การถ่ายโอนความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ทางเลือกที่เหมาะสม	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ

### คำอธิบายตารางการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S), ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O), ความเสี่ยงด้านการเงิน (F), และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)

หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ระบุในช่องที่ 1 เป็นความเสี่ยงที่นำมาจากความเสี่ยงที่ระบุในช่องที่ 1 ของตารางการจัดการความเสี่ยง

วิธีจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take), การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat), การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate), และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

รายละเอียดการจัดการ เป็นการกำหนดรายละเอียด วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด

ทางเลือกที่เหมาะสม ระบุทางเลือกที่เหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบหรือผู้รับผิดชอบกิจกรรม/ความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ : เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

แบบบริหารความเสี่ยง (เป็นแบบประมาณฯ.....)

เทศบาลตำบลซากูร อำเภอซากูร จังหวัดอุบลราชธานี

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการดำเนินการ/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	ผู้สำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้ปฏิบัติชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
ความเสี่ยงต่ำ	ความเสี่ยงต่ำ	กิจกรรมการดำเนินการ	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	ผู้สำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้ปฏิบัติชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
ความเสี่ยงต่ำ	ความเสี่ยงต่ำ	กิจกรรมการดำเนินการ	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	ผู้สำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้ปฏิบัติชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
ความเสี่ยงต่ำ	ความเสี่ยงต่ำ	กิจกรรมการดำเนินการ	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	ผู้สำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้ปฏิบัติชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ

### คำอธิบายตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S), ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O), ความเสี่ยงด้านการเงิน (F), และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)

หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ระบุในช่องที่ 1 เป็นความเสี่ยงที่นำมาจากความเสี่ยงที่ระบุในช่องที่ 1 ของตารางการจัดการความเสี่ยง และช่องที่ 1 ของตารางการประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง เป็นการระบุระดับความเสี่ยงที่มี

หมายเหตุ : เป็นระดับความเสี่ยงที่ปรากฏในช่องที่ 7 ของตารางการประเมินความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง เป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หมายเหตุ : เป็นกิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่ปรากฏในช่องที่ 3 ของตารางการจัดการความเสี่ยง วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย

ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการกำหนดระยะเวลาดำเนินการจัดการความเสี่ยง

ผลสำเร็จที่คาดหวัง เป็นการระบุผลสำเร็จที่คาดหวังว่าหากดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมแล้วจะเกิดผลอย่างไร หรือจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร

งบประมาณ (บาท) ระบุงบประมาณของโครงการหรือกิจกรรม

ผู้รับผิดชอบ กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบหรือผู้รับผิดชอบกิจกรรม/ความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....  
**เทศบาลตำบลชำ្វោង อำเภอชำ្វោង จังหวัดขอนแก่น**

ผู้บรรยาย.....

ความเสี่ยงด้าน.....

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด .....

ส่วนงานยอมรับที่รับผิดชอบ .....

ความเสี่ยง/ กิจกรรม		กิจกรรมการควบคุม/ การจัดการความเสี่ยง	ผลกระทบ/ คาดหวัง	ผู้รายงาน ดำเนินการ	สถานะ ดำเนินการ	ระดับความเสี่ยง	ก่อนการจัดการ ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง
<b>กิจกรรมความเสี่ยง</b>		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

**หมายเหตุ :** สถานะดำเนินการ กําหนด 3 ระยะ ได้แก่

- ยังไม่ดำเนินการ
- อยู่ระหว่างดำเนินการ
- ดำเนินการแล้วเสร็จ

ឃុំបាត់ដី

ក្រសួងពេទ្យ

ຄວາມສັບຍະດີ/ຄົງອາກຽນ

፩፻፲፭/፩፻፲፭፻፭፻

សំណងជានួយទៅក្នុងបិទចុប

ପରିମାଣରେ କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା

- မြန်မာရုံးပေါင်

## รายงานและสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

**เทศบาลตำบลซากูร อำเภอซากูร จังหวัดอุบลราชธานี**

บุคลาสทรท	ความเสี่ยง/กิจกรรม
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	
ส่วนงานที่รับผิดชอบ	

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	ต่ำขั้นความเสี่ยง		สูงขั้นความเสี่ยง		มาตรการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือดำเนินการในปี ถัดไป	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)		
<b>ความเสี่ยงด้าน</b>								
กิจกรรมความเสี่ยง								
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

**หมายเหตุ :** ระดับความเสี่ยง ตามช่องตารางที่ 9 กำหนด 5 ระดับ ได้แก่

- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk : E)
- ระดับความเสี่ยงสูง (High Risk : H)
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Moderate Risk : M)
- ระดับความเสี่ยงน้อย (Low Risk : L)
- ระดับความเสี่ยงน้อยมาก (Least Risk : L)

# ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

ครุฑ

## คำสั่งเทศบาลตำบลคำสาสูง

ที่ ..... / .....

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

\*\*\*\*\*

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

เพื่อให้เทศบาลตำบลคำสาสูง มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลคำสาสูง อำเภอคำสาสูง จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| 1. นายกเทศมนตรีตำบลคำสาสูง    | ประธานกรรมการ     |
| 2. รองนายกเทศมนตรีตำบลคำสาสูง | กรรมการ           |
| 3. ปลัดเทศบาลตำบลคำสาสูง      | กรรมการ           |
| 4. รองปลัดเทศบาลตำบลคำสาสูง   | กรรมการ           |
| 5. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล     | กรรมการ           |
| 6. ผู้อำนวยการกองคลัง         | กรรมการ           |
| 7. ผู้อำนวยการกองช่าง         | กรรมการ           |
| 8. ผู้อำนวยการกองการศึกษา     | กรรมการ           |
| 9. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน   | กรรมการ/เลขานุการ |

โดยมีอำนาจหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
ในการดำเนินการดังนี้

- จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- พิจารณาบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่..... เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่.....

ลงชื่อ

(.....)

นายกเทศมนตรีตำบลคำสาสูง

## เอกสารอ้างอิง

1. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562
3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร (ตามหนังสือที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564)
4. หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO CRM Integrated framework) โดยอาจารย์มารุต ปรียากร : กรมบัญชีกลาง