# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
# ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

## เทศบาลตำบลก้อ
## อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
เทศบาลตำบลก้อ

**ประกาศเทศบาลตำบลก้อ**
**เรื่อง แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖**
**********

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ นั้น เทศบาลตำบลก้อ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ เสร็จเรียบร้อยแล้ว

เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความสมเหตุสมผลในการบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลก้อเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสร้างความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ และแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายอุดม เชียงยศ)
นายกเทศมนตรีตำบลก้อ

# คำนำ

แผนการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรและเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่เทศบาลตำบลก้อจัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยพัฒนากระบวนทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

แผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการ ได้เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลก้อ ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติการทุกกอง/ฝ่าย มีความเข้าใจถึงกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย ในระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกกอง/ฝ่าย ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเทศบาลตำบลก้อต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลตำบลก้อ

# สารบัญ


หน้า

**คำนำ**

**บทที่ ๑ บทนำ**

- หลักการและเหตุผล ๑
- วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๑
- เป้าหมาย ๒

**บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐาน**

- ประวัติความเป็นมา ขนาดและที่ตั้ง ๖
- วิสัยทัศน์ ๖
- พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างหน่วยงาน ๖

**บทที่ ๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยง**

- แนวทาง กลไกบริหารความเสี่ยง โครงสร้าง ข้อเสนอแนะ คณะทำงาน ๑๐

**บทที่ ๔ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

- กระบวนการ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ๑๔
- ระดับความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง ๑๕

**บทที่ ๕ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

- ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๗
- แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๓๔

**บทที่ ๖ การวิเคราะห์ความเสี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน** ๓๗

# บทที่ ๑
# บทนำ

**********

**๑.หลักการและเหตุผล**

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เพราะภายใต้สภาวะการดำเนินงานทุกหน่วยงาน ล้วนมีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

ดังนั้น เทศบาลตำบลก้อ จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมและตรวจสอบได้

**๒. วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

๑.เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเทศบาล เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ

๒.เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

๓.เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้ออย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๔.เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ

๕.เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลก้อ

**๓.เป้าหมาย**

๑.ผู้บริหารและพนักงานเทศบาล มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานประจำปี ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.ผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.สามารถนำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

๔.การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ครอบคลุมทุกกิจกรรมในเทศบาลตำบลก้อ

**๔.ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง**

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

**๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

**๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร** การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการ บริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด** การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

**๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน** การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

**๕)ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

**๖)ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

**๕.ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

**ขั้นตอนที่ ๑** แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล โดยมีผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนจากทุกหน่วยงานในสังกัด ร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

**ขั้นตอนที่ ๒** วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

**ขั้นตอนที่ ๓** จัดทำแผนบริหารจัดการบริหารความเสี่ยงโดยได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลตำบลลี้ สื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารจัดการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล และแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานในสังกัดทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงควรกำหนดกิจกรรม/มาตรการที่จะแก้ไข ลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านระเบียบกฎหมาย

**ขั้นตอนที่ ๔** ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางแก้ไขที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลตำบลลี้

**ขั้นตอนที่ ๕** จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยง จำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนเพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น

**๖. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖**

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

เพื่อให้การดำเนินการของเทศบาลตำบลก้อ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ และเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ในมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ อันแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ เพื่อความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความเชื่อถือได้ของการรายงานติดตามผลการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลก้อ จึงขอประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ เพื่อให้บุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนถึงข้อบังคับอื่นๆ อย่างทั่วถึง ดังนี้

๑. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเทศบาลตำบลลี้ ในภาพรวม ๔ ด้าน ดังนี้

๑.๑ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน คามไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ทำให้ต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญาและการร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน จนส่งผลต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ไม่ถูกต้อง หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติต่างๆ

๑.๒ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยง/ปัญหา ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจโดยรวมตามแผนยุทธศาสตร์ และนโยบายนายกเทศมนตรีตำบลก้อ หรือเป็นการกำหนดกลยุทธ์ หรือปัจจัยที่จะส่งผลทำให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลก้อ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายนายกเทศมนตรีตำบลก้อได้

๑.๓ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เป็นความเสี่ยง/ปัญหาอันเนื่องมาจากระบบงานภายใน กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลที่ส่งผลกระทบ ทำให้ผลการปฏิบัติงาน/การดำเนินโครงการของหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลก้อ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ/หรือประสิทธิผล

๑.๔ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกระบวนการบริหารงบประมาณและการเงิน จนส่งผลต่อการบริหารงบประมาณและการเงินของเทศบาลตำบลก้อ

๒. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้น ที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติในหน่วยงานของตนและเทศบาลตำบลก้อ โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๓. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลก้อ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นรวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล และหน่วยตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๑. นายกเทศมนตรีตำบลก้อ และรองนายกเทศมนตรีตำบลก้อ มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม และกำกับให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

๒. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง มีหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการและกำหนดมาตรการควบคุมที่เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการนำมาตรการควบคุมไปปฏิบัติ และปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๓. หน่วยตรวจสอบภายในเป็นผู้สอบทาน หรือประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ อย่างเป็นอิสระ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยรับตรวจในสังกัดเทศบาลตำบลก้อ มีมาตรการควบคุมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในสังกัดเทศบาลตำบลก้อ มีมาตรการควบคุมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภายและประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. มีการรายงานสรุปผลความสำเร็จการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอผู้บริหารท้องถิ่นทราบ เมื่อสิ้นปีงบประมาณภายใน ๙๐ วัน เพื่อรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามระเบียบและหนังสือสั่งการต่อไป

# บทที่ ๒
## ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลก้อ

เทศบาลตำบลก้อ จัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลก้อ ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๓๘ และได้ยกฐานะจัดตั้งเป็นทศบาลตำบลก้อ ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๐ สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ ๙๙ หมู่ ๓ ตำบลก้อ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

เทศบาลตำบลก้อ ตั้งอยู่ในพื้นที่ตำบลก้อ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ห่างจากที่ว่าการอำเภอลี้ รวมระยะทาง ๓๙ กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| ทิศเหนือ | ติดต่อกับเขตอำเภอดอยเต่า | จังหวัดเชียงใหม่ |
| ทิศใต้ | ติดต่อกับเขตอำเภอแม่พริก | จังหวัดลำปาง |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับเขตอำเภอเถิน | จังหวัดลำปาง |
| ทิศตะวันตก | ติดต่อกับเขตอำเภออมก๋อย | จังหวัดเชียงใหม่ |

วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อแสดงสถานการณ์ในอุดมคติ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ซึ่งจะสามารถสะท้อนถึงสภาพการณ์ของท้องถิ่นในอนาคตอย่างรอบด้าน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ คาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้

**“เมืองแห่งคุณภาพชีวิต ทุกภาคีร่วมคิด นำเกษตรก้าวไกล**
**สร้างชุมชนเข้มแข็ง บนฐานความพอเพียง”**

ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวคือทิศทางหรือความต้องการในอนาคตของตำบลโดยเน้นที่จะพัฒนาในภารกิจหลักตามวิสัยทัศน์

**พันธกิจ**

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวถือเป็นการกำหนดทิศทางความต้องการที่จะเป็นไปในอนาคตของเทศบาลตำบลก้อ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโดยมีพันธกิจหลัก ดังนี้

๑. พัฒนาปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาปรับปรุงฐานรากเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง

๓. ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสังคมที่ถดถอยลง

๔. พัฒนาการสาธารณสุขและสวัสดิการสังคมแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมโดยปกติสุข

๕. ให้การสนับสนุนการศึกษาและอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น

๖. ให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกให้แก่ประชาชนในการมีส่วนร่วมด้านการเมืองและการปกครอง

๗. ส่งเสริมพัฒนากีฬาและกิจกรรมนันทนาการต่างๆ

๘. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

๙. พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการปฏิบัติงานและบริการประชาชน

๑๐. พัฒนาความร่วมมือระหว่างทศบาลตำบลก้อกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและ นอกเขตเทศบาลตำบลก้อ

๑๑.สนับสนุนการสร้างเครือข่ายภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมแบบบูรณาการ

**<u>จุดมุ่งหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน</u>**

จากวิสัยทัศน์ของตำบลก้อรวมทั้งภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการ ได้นำมากำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาตำบลหรือวัตถุประสงค์ที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ภายใน ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕) ดังนี้

**๑.พัฒนาคุณภาพชีวิต**

๑.๑.การเรียนรู้ด้วยตนเอง

๑.๒.สาธารณสุข

๑.๓.การสังคมสงเคราะห์

**๒.พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน**

๒.๑.ราษฎรมีเส้นทางคมนาคสะดวก

๒.๒.ให้ราษฎรมีน้ำใช้อุปโภค บริโภค

๒.๓.พัฒนาไหล่ทางให้มีทางระบายน้ำ

๒.๔.ให้ราษฎรมีไฟฟ้าใช้ทุกครัวเรือนและมีไฟฟ้าสาธารณะครบทุกหมู่บ้าน

๒.๕.ให้ราษฎรมีอาคาร สถานที่ หอประชุม

**๓.พัฒนาการเกษตร**

๓.๑.มีแหล่งกักเก็บน้ำเพื่อใช้ในการเกษตรอย่างพอเพียง

๓.๒.อบรมความรู้ด้านการเกษตร

๓.๓.เพิ่มพื้นที่ในการเพาะปลูกและพัฒนาที่ดิน

**๔.พัฒนาเศรษฐกิจ**

๔.๑.พัฒนาเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น

๔.๒.พัฒนาเศรษฐกิจระดับเชิงพาณิช

**๕.พัฒนาสังคม**

๕.๑.ส่งเสริมกิจกรรมในการพัฒนาเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส

๕.๒.ลดปัญหายาเสพติดโดยชุมชนมีส่วนร่วม

๕.๓.ส่งเสริมกิจการด้านศาสนา รักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นและอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่น

๕.๔.ให้มีการดำเนินงานของกลุ่มอาสาในการช่วยเหลือสังคม

**๖.พัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

๖.๑ เพิ่มพื้นที่สีเขียว

๖.๒ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

๖.๓ ด้านสิ่งแวดล้อม

**๗.พัฒนาด้านการกีฬานันทนาการและการศึกษา**

๗.๑.การพัฒนาด้านการกีฬาและนันทนาการ

๗.๒.การพัฒนาการศึกษา

**๘.พัฒนาด้านการท่องเที่ยว**

๘.๑ การพัฒนาการท่องเที่ยว

**๙. พัฒนาด้านการเมืองการบริหาร**

๙.๑ การพัฒนาบุคลากร

๙.๒ การพัฒนาการเมืองการบริหาร

**<u>ยุทธศาสตร์</u>**

เทศบาลตำบลก้อได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นตามกรอบการพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดลำพูน ๗ ยุทธศาสตร์ดังนี้

๑.ยุทธศาสตร์การพัฒนาผังเมือง โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ

๒.ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจ เกษตรสีเขียว

๓.ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสังคม คุณภาพชีวิต ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

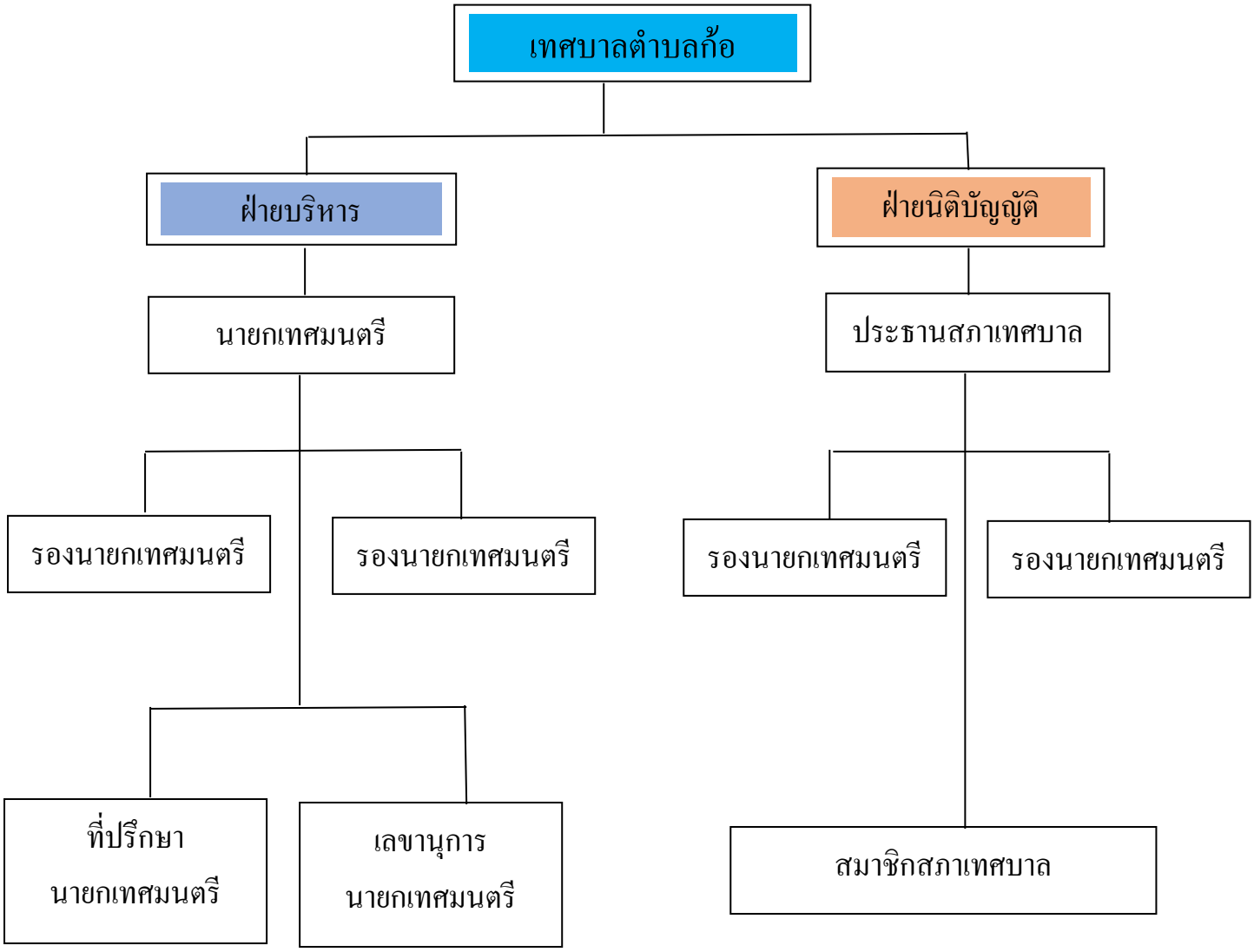
๔.ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๕.ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา วัฒนธรรมชุมชน และการท่องเที่ยว

๖.ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านระบบสาธารณสุขและการเสริมสร้างสุขภาพประชาชนบนภูมิปัญญาท้องถิ่น

๗.ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

**โครงสร้างหน่วยงาน**



# บทที่ ๓

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

**๑.แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง**

๑.๑ แนวทางดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและการพัฒนา**

๑.กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ

๒.ระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินโอกาสผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง

๓.วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน

๔.จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมากรวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลางที่มีนัยสำคัญ

๕.สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลก้อรับทราบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

๖.รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๗.รายงานสรุปประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

**ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน**

๑.ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

๒.พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท

๓.ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๔.พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

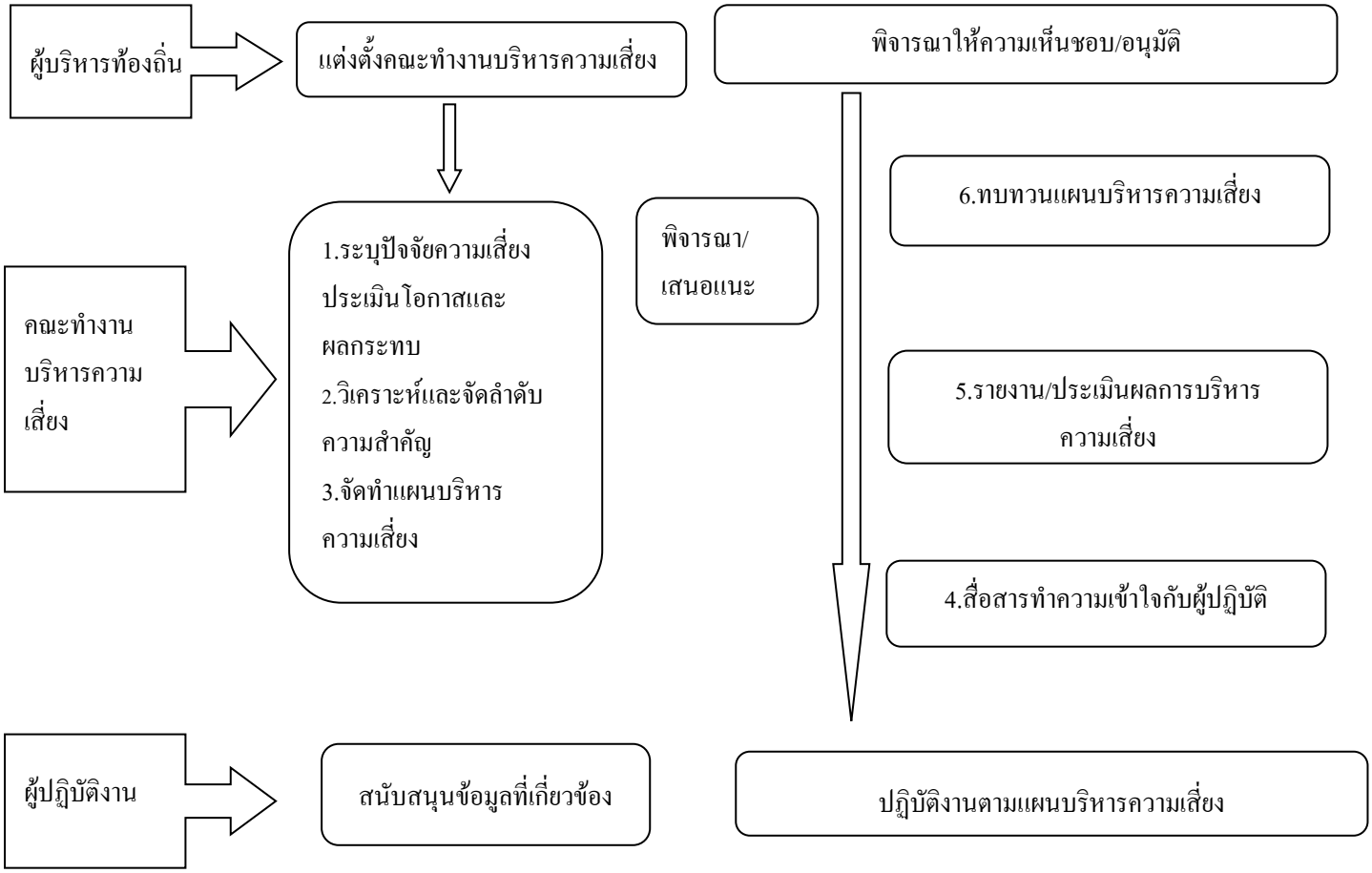
๑.๒ กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) **ผู้บริหารท้องถิ่น** มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริม ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมรวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

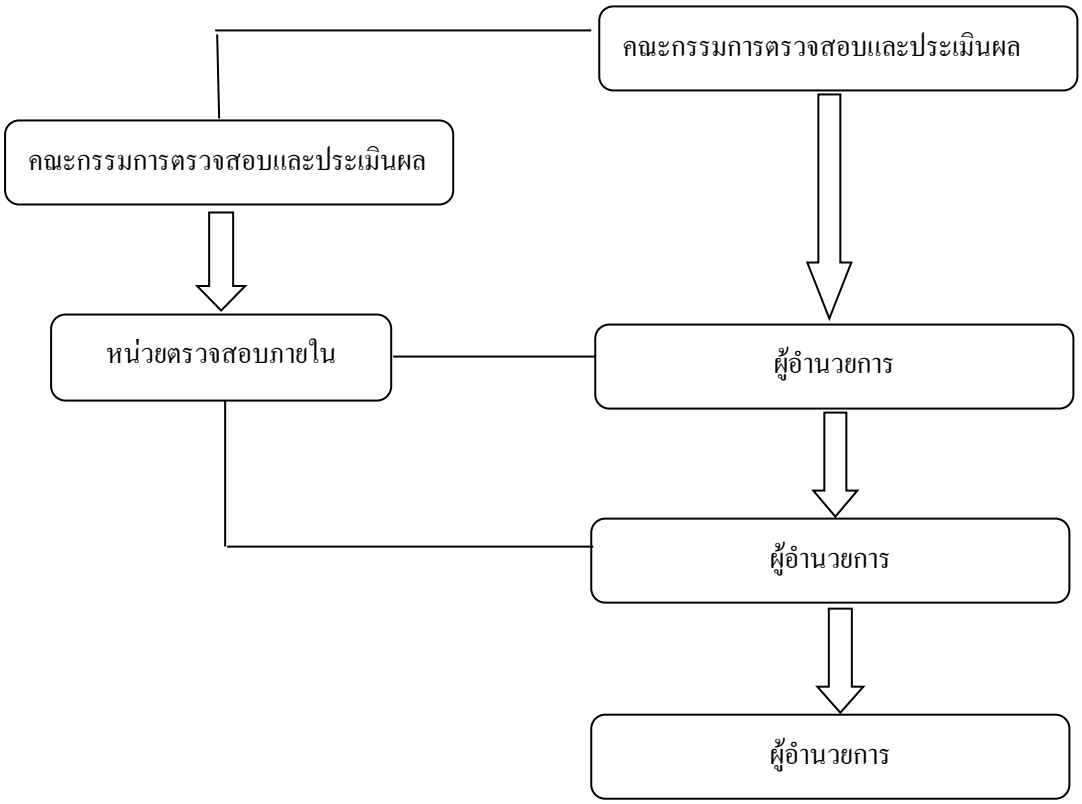
๒**) คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง** มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

๓) **ผู้ปฏิบัติงาน** หรือเจ้าหน้าที่กอง ฝ่ายของเทศบาลตำบลก้อมีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

# กลไกการบริหารความเสี่ยง



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง




**หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง**

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจการจัดทำ แผนการดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจ หน้าที่ดังนี้

**๓.๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง**

๑) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ

๒) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

**๓.๒.๒ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมิน**

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การ

๒) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลก้อ

๓) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

**๓.๒.๓ ผู้บริหารท้องถิ่น**

๑) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

**๓.๒.๔ หน่วยตรวจสอบภายใน**

๑) สอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

**๓.๒.๕ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง**

๑) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

๒) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง

๓) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

**๓.๒.๖ เจ้าหน้าที่กอง/ฝ่าย**

๑) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

**๓.๓ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง**

เทศบาลตำบลก้อได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามคำสั่งเทศบาลตำบลก้อ ที่ ๒๗๔ /๒๕๖๕ ลงวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๕ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

| | |
|---|---|
| ๑. ปลัดเทศบาลตำบลก้อ | ประธานกรรมการ |
| ๒. หัวหน้าสำนักปลัด | กรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองช่าง | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการ | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | กรรมการ |
| ๖.นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ | กรรมการและเลขานุการ |

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ

๒. ติดตาม ประเมินผล ให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง

๓. ประเมินความเสี่ยงของเทศบาลตำบลก้อ ตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน

๔. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

# บทที่ ๔

## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

**ความหมายของการบริหารความเสี่ยง**

**แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (Concept of Management)** หมายถึง การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ อาจต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งนั้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

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

๑. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจและสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร

๒. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับโครงการระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กรในปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอนและโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

พื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขององค์กร ควรมีองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปลูกฝังรวมกับกิจกรรมปกติขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันหากองค์กรพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับทุกกิจกรรมดำเนินงานขององค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Facter)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)** เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

*โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)* หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

*ผลกระทบ (Impact)* หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

**การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Retain Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Reduction Risk) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมหรือควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับพื้นที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น
- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไข กระบวนงานการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๓) การโอนความเสี่ยง หรือกระจายความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

(๔) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

**การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

(๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

(๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(๔) การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

**องค์ประกอบของบริหารจัดการความเสี่ยง**

การบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล

**๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมินและการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความพิจารณาเพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑.๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์องความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมิควรกำหนดในระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
ชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอน

(๑.๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ในรูปแบบคู่มือการบริหารความเสี่ยงก็ได้

(๑.๓) วัฒนธรรมองค์กรและการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)**

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อย เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถกำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและอาจมีวัตถุประสงค์อื่นๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

**๓.การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)**

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**ประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้**

**๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร สภาพการเงิน กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาวะการแข่งขัน สภาพสังคม เหตุการณ์ธรรมชาติ กฎระเบียบภายนอกองค์กร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยการเมือง เป็นต้น

**๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และบุคลากรและรวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

**๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารงบประมาณโดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องของเงินทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือการเกิดโรค โควิดที่เราพบเจอในปัจจุบัน) ซึ่งส่งผลต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

**๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่างๆ และรวมไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

**๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยง คือ การบ่งบอกค่าความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) แล้วนำไปสู่การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาใน ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหายที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่

แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน (เช่น จำนวนการเกิดขึ้นตามสาเหตุของความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง) อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก

ดังนั้น จึงอาจต้องใช้การคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือจากผู้เชี่ยวชาญ

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็นตัวชี้วัดของความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

**ตัวอย่าง การพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง** หน่วยงานอาจจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย | |
|---|---|---|---|
| | | เชิงคุณภาพ | เชิงปริมาณ |
| ๕ | สูงมาก | มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก | ๕ ครั้ง/ปี |
| ๔ | สูง | มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ | ๔ ครั้ง/ปี |
| ๓ | ปานกลาง | มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเป็นบางครั้ง | ๓ ครั้ง/ปี |
| ๒ | น้อย | มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนานๆ ครั้ง | ๒ ครั้ง/ปี |
| ๑ | น้อยมาก | แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย | ๑ ครั้ง/ปี |

**ตัวอย่าง การพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง** หน่วยงานอาจจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

***๑. กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์***

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง | | |
|---|---|---|
| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก |
| ๔ | สูง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง |
| ๓ | ปานกลาง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง |
| ๒ | น้อย | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย |
| ๑ | น้อยมาก | แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย |

***๒.กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน***

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง | | |
|---|---|---|
| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก |
| ๔ | สูง | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง |
| ๓ | ปานกลาง | มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน |
| ๒ | น้อย | มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน |
| ๑ | น้อยมาก | ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน |

***๓.กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการเงิน***

*๓.๑ กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้*

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง | | |
|---|---|---|
| **ระดับ** | **ผลกระทบ** | **คำอธิบาย** |
| ๕ | สูงมาก | มากกว่า ๑๐๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป |
| ๔ | สูง | มากกว่า ๕๐,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๓ | ปานกลาง | มากกว่า ๑๐,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท |
| ๒ | น้อย | มากกว่า ๕,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท |
| ๑ | น้อยมาก | ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท |

*๓.๒ กรณีความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้*

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง | | |
|---|---|---|
| **ระดับ** | **ผลกระทบ** | **คำอธิบาย** |
| ๕ | สูงมาก | มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงขึ้นเสียชีวิต |
| ๔ | สูง | มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน |
| ๓ | ปานกลาง | มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน |
| ๒ | น้อย | มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง |
| ๑ | น้อยมาก | มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง |

***๔.กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและกฎระเบียบ***

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง | | |
|---|---|---|
| **ระดับ** | **ผลกระทบ** | **คำอธิบาย** |
| ๕ | สูงมาก | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก |
| ๔ | สูง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง |
| ๓ | ปานกลาง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง |
| ๒ | น้อย | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย |
| ๑ | น้อยมาก | แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย |

**การคำนวณระดับความเสี่ยงหรือการจัดลำดับความเสี่ยง**

เป็นการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง หลังจากที่เราได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะต้องนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมาก มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา

| ระดับความเสี่ยง | ระดับคะแนนความเสี่ยง | แทนด้วยแถบสี | คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง |
|---|---|---|---|
| สูงมาก | ๑๖ – ๒๕ (สีแดง) | | ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน |
| สูง | ๙ – ๑๕ (สีส้ม) | | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ |
| ปานกลาง | ๕ – ๘ (สีเหลือง) | | ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุง การควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น |
| ต่ำ | ๑ – ๔ (สีเขียว) | | ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง |

ระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ จะนำมาจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

| Risk Assessment Matrix | | | โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | น้อยมาก | น้อย | ปานกลาง | สูง | สูงมาก |
| | | | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |
| ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact) | สูงมาก | ๕ | ๕ | ๑๐ | ๑๕ | ๒๐ | ๒๕ |
| | สูง | ๔ | ๔ | ๘ | ๑๒ | ๑๖ | ๒๐ |
| | ปานกลาง | ๓ | ๓ | ๖ | ๙ | ๑๒ | ๑๕ |
| | น้อย | ๒ | ๒ | ๔ | ๖ | ๘ | ๑๐ |
| | น้อยกว่า | ๑ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |

**** ค่าความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ**

**๕.การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หลังจากผู้ประเมินได้ผลการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้ประเมินอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ในการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง มี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

**๑.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** คือ การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

**๑.๒ การลด หรือควบคุมความเสี่ยง** (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงและจะต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**๑.๓ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมาก จนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ จึงยกภาระในการเผชิญเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือ การจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันรถยนต์ส่วนกลาง การจัดจ้างหน่วยงานเอกชนให้ดำเนินการแทน หรือการค้ำประกันสินค้าที่ต้องการในการจัดหา เป็นต้น

**๑.๔ การยอมรับความเสี่ยง** (มีมาตรการติดตาม) คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

**การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

เพื่อให้การบริหารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันในหลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

**การกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสี่ยง**

องค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกัน คือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานปกติความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

**๖.กิจกรรมควบคุม (Control Activities)**

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

(๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

(๒) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(๓) การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(๔) การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

ทั้งนี้ ในการดำเนินการควบคุมต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุม ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

(๑) วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

(๒) การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

(๓) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

**๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผลจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารจึงควรมีการวางแนวทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะสอดคล้องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

๑. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล

๒. วัตถุประสงค์ขององค์กร

๓. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๔. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

**๘. การรายงานและติดตามผล (Monitoring)**

หลังจากทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะผู้บริหารทราบ โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การติดตามเป็นรายไตรมาส (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น รายไตรมาสทุก ๖ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒. การติดตามผลระหว่างปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

**การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง**

**๑. การประเมินผลการควบคุม** เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ที่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ พอใช้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

| | |
|---|---|
| ยอมรับได้ | ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ |
| พอใช้ | ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ |
| ต้องปรับปรุง | หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุม |

**๒. การจัดการความเสี่ยง** เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับโดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี ดังนี้

**วิธีการจัดการความเสี่ยง**

| | |
|---|---|
| ยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention) | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ |
| หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนงานอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม |
| ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference) | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>- ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย<br>- ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ<br>- ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น |
| ควบคุม/ลดความเสี่ยง (Risk Control) | - เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและ**อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน**<br>- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและ**มิได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ** |

**๓. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

**๔. การติดตามประเมินผล และการรายงานผล**

**๔.๑ การติดตามประเมินผล** เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

**๔.๒ การจัดทำรายงานผล** เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอน ระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบรายงาน ดังนี้

(๑) การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๑)

(๒) การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๒)

(๓) แผนการบริหารความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๓)

(๔) การติดตามการจัดการความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๔)

**๕. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง** เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-๑ – RM-๓ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

**๖. การสื่อสาร** เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

# บทที่ ๕
# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง

ได้นำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๖ - พ.ศ. ๒๕๗๐) แผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ จุดอ่อนและ/หรือ ข้อเสนอแนะจากรายงานผลประเมินแผนพัฒนาท้องถิ่น และการวิเคราะห์ความ เสียงและปัจจัยเสี่ยงจากการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร่วมพิจารณาในที่ประชุมโดยวิเคราะห์ปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้ดังนี้

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

๒. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

๓. ด้านการเงิน (Financial Risk)

๔. ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง จัดลำดับ ความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

๕.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

| การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน | | |
|---|---|---|
| ยุทธศาสตร์<br>(๑) | ขั้นตอน (กลยุทธ์)<br>(๒) | วัตถุประสงค์ (เป้าหมาย)<br>(๓) |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาผังเมือง โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ | ๑. พัฒนาการก่อสร้าง/บูรณะ/ปรับปรุงถนนระบบระบาย น้ำ สะพาน<br>๒. พัฒนาระบบแหล่งน้ำประปา<br>๓. พัฒนาการขยายเขตไฟฟ้าสาธารณะเพื่อการเกษตร และบำรุงรักษาไฟฟ้าสาธารณะตามจุดต่างๆ<br>๔. การจัดทำและวางผังเมือง | ๑.๑ จำนวนถนน สะพาน ท่อระบายน้ำที่เพิ่มขึ้น<br>๒.๑ จำนวนระบบประปาที่มีคุณภาพและมาตรฐานเพิ่มขึ้น<br>๓.๑ จำนวนครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ทั่วถึง<br>๓.๒ จำนวนประชาชนที่มีไฟฟ้าการเกษตรใช้อย่างทั่วถึง<br>๔. พื้นที่ในตำบลก้อได้รับเอกสารสิทธิที่ดินทำกิน |

| | | |
|---|---|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจ เกษตรสีเขียว | ๑. พัฒนาจัดหา/ปรับปรุงสถานที่จำหน่วยสินค้าในตำบล<br>๒. พัฒนาการส่งเสริมศักยภาพและขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรอินทรีย์และการแปรรูปสินค้า ทางการเกษตรโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี<br>๓. พัฒนาด้านส่งเสริมและเพิ่มทักษะอาชีพของครัวเรือนและกลุ่มอาชีพ<br>๔. พัฒนาองค์กรหรือเครือข่ายชุมชนในการประกอบอาชีพ | ๑.๑ สถานที่จำหน่ายสินค้าทางการเกษตรสำหรับประชาชนในพื้นที่มีเพียงพอ<br>๑.๒ สินค้าทางการเกษตรของประชาชนปลอดสารเคมี<br>๒.๑ อบรมให้ความรู้เรื่องการแปรรูปสินค้าทาง การเกษตรที่หลากหลาย<br>๒.๒ อบรมเพิ่มความรู้ในด้านการประกอบอาชีพด้านการเกษตร<br>๓.๑ อบรมให้ความความรู้กลุ่มอาชีพและดูหน่วยงานภายนอก<br>๓.๒ ส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มอาชีพในชุมชนให้เข้มแข็งและคงอยู่<br>๔.๑ องค์กรชุมชนและเครือข่ายบูรณาการร่วมกันในการพัฒนาโดยยึดหลักการพัฒนาองค์รวม |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านสังคม คุณภาพชีวิต ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม | ๑.พัฒนาด้านคุณภาพชีวิต<br>๒.พัฒนาการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อให้พึ่งตนเองได้ อย่างยั่งยืน<br>๓. ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี เยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส<br>๔. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดระเบียบชุมชน งานด้าน การรักษาความสงบเรียบร้อย งานด้านการป้องกัน ละบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน | ๑.๑ ผู้ประสบภัยต่างๆในพื้นที่ได้รับการช่วยเหลืออย่าง ครบถ้วน<br>๑.๒ ประชาชนได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกาย<br>๑.๓ ส่งเสริมและจัดกิจกรรมให้ผู้สูงอายุในพื้นที่ได้ร่วมพบปะและทำกิจกรรมร่วมกัน<br>๑.๔ ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีการออกกำลังกายและเล่นกีฬา<br>๒.๑ ฝึกอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายต่างๆให้ประชาชน<br>๒.๒ ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างความสมานฉันท์ในชุมชน<br>๒.๓ ส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนจัดทำธรรมนูญหมู่บ้าน |

| | | |
|---|---|---|
| | ตลอดจนการให้ความสำคัญกับระบบเตือนภัยที่เกิดจากภัยธรรมชาติ และภัยพิบัติในท้องถิ่น<br>๕. ส่งเสริมและสนับสนุนงานป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติดอย่างเป็นระบบ ปัญหาอาชญากรรม และ การค้ามนุษย์ภายใต้การบริหารจัดการอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ<br>๖. ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและ การป้องกันการทุจริต | ๒.๔ ส่งเสริมสนับสนุนองค์กรชุมชนสร้างเครือข่ายในชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ<br>๓.๑ จำนวนผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เด็ก ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ที่ได้รับการสงเคราะห์<br>๔.๑ จำนวนโครงการ/กิจกรรมในด้านการป้องกันและ รรเทาสาธารณภัยที่ดำเนินการหรือสนับสนุนการดำเนินการ<br>๔.๒ อัตราการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนใน กรณีต่าง ๆ ลดลง<br>๔.๓ รณรงค์จัดกิจกรรมให้บริการประชาชนในช่วงเทศกาล วันสำคัญต่างๆ<br>๕.๑ จำนวนโครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับการป้องกันและ แก้ไขปัญหายาเสพติดที่ดำเนินการหรือให้การสนับสนุน<br>๕.๒ จำนวนผู้ค้า ผู้เสพ หรือข้องเกี่ยวกับยาเสพติดในพื้นที่ มีลดลง<br>๖.๑ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้น<br>๖.๒ ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การจัดทำ โครงการร่วมดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินงานของเทศบาล |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔<br>การพัฒนาด้านทรัพยากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | ๑. ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อม ขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสียในชุมชน มลพิษทางอากาศตลอดจน | ๑.๑ ทุกหมู่บ้านมีเครือข่ายการบริหารจัดการขยะในชุมชน<br>๑.๒ เครือข่ายมีวิธีในการกำจัดที่ |

| | | |
|---|---|---|
| | การรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนและท้องถิ่น<br>๒. เสริมสร้างความร่วมมือและสร้างจิตสำนึกให้กับ ในการดำเนินการอนุรักษ์การคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่าไม้ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์และเกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืนและตามแนวทางพระราชดำริ<br>๓. พัฒนาองค์ความรู้และเสริมสร้างให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการใช้พลังงานทดแทน เพื่อลดผลกระทบจากภาวะโลกร้อน<br>๔. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำฝายต้นน้ำ (Check Dam) เพื่อชะลอการไหลของน้ำและตะกอนเสริมความสมบูรณ์ ของป่า<br>๕.พัฒนาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยั่งยืน | ถูกวิธีทั้งการจัดเก็บและการทำลาย<br>๒.๑ จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการสร้างจิตสำนึกในการประชาชน ดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดำเนินการหรือให้การสนับสนุน<br>๒.๒ เครือข่ายราษฎรอาสาสมัครพิทักษ์ป่าดำเนินการอนุรักษ์ ดูแลป่าไม้ในตำบลก้อ<br>๓.๑ จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน เพื่อลดผลกระทบจากภาวะโลกร้อนที่ดำเนินการหรือให้การสนับสนับสนุน<br>๔.๑ จำนวนการก่อสร้างฝายต้นน้ำในพื้นที่<br>๕.๑ จัดกิจกรรมส่งเสริมการปลูกป่าชุมชน<br>๕.๒ ประชาชนมีความรู้เรื่องการป้องกันไฟป่า<br>๕.๓ จำนวนป่าในชุมชนที่มีความหนาแน่นเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ<br>๕.๔ หนองน้ำสาธารณะได้รับการดูแลปรับปรุง<br>๕.๕ ร้อยละของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการทำความสะอาดชุมชนในวันสำคัญต่างๆ |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการศึกษา | ๑. ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน | ๑.๑ จำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนา |

| | | |
|---|---|---|
| วัฒนธรรมชุมชน และการท่องเที่ยว | การศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพและตามเกณฑ์มาตรฐาน<br>๒. สนับสนุนการเรียนรู้คู่คุณธรรมร่วมกับสถาบันทางศาสนา รวมทั้งส่งเสริมการศึกษาที่คำนึงถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมด้านภาษา และการแต่งกายล้านนา<br>๓. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่ เพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง<br>๔. พัฒนาด้านการศึกษาและการกีฬา<br>๕.ส่งเสริมและสนับสนุน การศาสนา การ อนุรักษ์ ฟื้นฟู วัฒนธรรมล้านนา จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น<br>๖.ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวในตำบลก้อ | การศึกษา<br>๒.๑ กิจกรรมส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญทางศาสนา<br>๓.๑ โครงการที่เข้าร่วมอบรมเพื่อใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสื่อการเรียนการสอน<br>๓.๒ จัดหาสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย<br>๔.๑ ร้อยละของทีมนักกีฬาที่เข้าร่วมกิจการการแข่งขันกีฬา<br>๔.๒ เด็กนักเรียนในพื้นที่มีการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่ AEC<br>๕.๑ จำนวนเยาวชนที่เข้าร่วมการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม วินัย และค่านิยมที่ดีงามในสังคม<br>๕.๒ เสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน มีส่วนร่วมใน การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ภูมิปัญญา ท้องถิ่น<br>๕.๓ จำนวนเด็ก เยาวชนและประชาชนที่ร่วมกิจกรรมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ภูมิปัญญา ท้องถิ่น<br>๕.๔ ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการปลูกฝังปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน<br>๕.๕ จำนวนพื้นที่และกิจกรรมด้านการศาสนา การอนุรักษ์สืบสาน วัฒนธรรมล้านนา จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้รับการสนับสนุน<br>๖.๑ ตำบลก้อเป็นที่รู้จักเป็นที่ |

| | | |
|---|---|---|
| | | กว้างขวาง<br>๖.๒ มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น<br>๖.๓ มีการจัดการท่องเที่ยวเพื่อชุมชนโดยชุมชน |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านระบบสาธารณสุขและการเสริมสร้างสุขภาพประชาชนบนภูมิปัญญาท้องถิ่น | ๑. แนวทางการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนด้านสาธารณสุขเพื่อการพึ่งพาตนเองสู่การมีสุขภาพที่ดี<br>๒. แนวทางการจัดระบบสุขภาพภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วนของชุมชน<br>๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุบคลากรสาธารณสุข<br>๔. ส่งเสริมและพัฒนาการแพทย์แผนไทยและสมุนไพรไทย | ๑.๑ จัดซื้อยารักษาโรค เวชภัณฑ์ อุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์<br>๑.๒ โครงการบำบัดฟื้นฟูและรักษาผู้ติดยาเสพติด<br>๑.๓ ประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้เรื่องการดูแล สุขภาพ อนามัยและโภชนาการที่ถูกวิธี<br>๑.๔ โครงการแก้ไขปัญหาไข้เลือดออก<br>๒.๑ ส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ<br>๓.๑ กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของ อสม. และสาธารณสุขตำบล และชมรมส่งเสริมสุขภาพ<br>๔.๑ โครงการอบรมการแพทย์แผนไทย / นวดแผนไทย |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านการบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ | ๑. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการคลัง วิธีการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันสมัย และประชาชนมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของประชาชนและการให้การบริการที่มีประสิทธิภาพ<br>๒. พัฒนาปรับปรุงเครื่องมือ | ๑.๑ บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง<br>๒.๑ จำนวนเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่สามารถใช้งานได้ตามปกติ<br>๒.๒ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดหารายได้<br>๓.๑ ช่องทางการติดต่อด้านการรักษาความปลอดภัย แก้ไขปัญหา |

| | | |
|---|---|---|
| | เครื่องใช้และเทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาระบบจัดหารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>๓. ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรักษาความปลอดภัย แก้ไขปัญหาจราจร การลดอุบัติเหตุ การบริหาร | จราจร การลดอุบัติเหตุ |

**แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖**
**เทศบาลตำบลก้อ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน**

| ความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง | | | | ปัจจัยเสี่ยง/แนวทาง/วิธีการ | มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข/ควบคุม | ระยะเวลาดำเนินการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ประเภท | โอกาส | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง | | | | |
| ๑.กิจกรรมงานจัดเก็บขยะมูลฝอย | - ปริมาณขยะเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากและขยะจากนอกพื้นที่ | ด้านการปฏิบัติงาน | ๓ | ๓ | ๙ | ปัจจัยภายในลดระดับความเสี่ยงจากสูงเป็นต่ำ | -กำหนดเส้นทางเดินรถขยะเพื่อจัดเก็บขยะมูลฝอยตรงตามจุด เพื่อลดปัญหาขยะตกค้าง | ๑ ต.ค.๖๕ - ๓๐ ก.ย.๖๖ | สำนักปลัด |
| ๒.กิจกรรมงานจัดเก็บและพัฒนารายได้ | - ประชาชนยังขาดความความเข้าใจในเรื่องการเสียภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒<br>-ผู้เสียภาษีบางรายไม่อยู่ในพื้นที่ ทำให้ไม่สะดวกที่จะเดินทางมาเสียภาษีด้วยตนเอง ทำให้มียอด | ด้านการปฏิบัติงาน | ๔ | ๓ | ๑๒ | ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในลดระดับความเสี่ยงจากสูงเป็นต่ำ | ๑.จัดทำสื่อในการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและเพิ่มช่องทางในการชำระภาษีผ่านธนาคารและแอปพลิเคชั่น<br>๒.ออกหนังสือแจ้งและทวงถามต่อผู้มีหน้าที่เสียภาษี ตามระเบียบทุกขั้นตอน<br>๓.ออกสำรวจข้อมูลภาคสนามเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแผนที่ | ๑ ต.ค.๖๕ - ๓๐ ก.ย.๖๖ | กองคลัง |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ภาษีค้างชำระ | | | | | | ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน ทำให้การจัดเก็บรายได้เป็นระบบและง่ายต่อการควบคุมมากขึ้น | | |
| ๓.กิจกรรมงานจัดซื้อจัดจ้างและงานพัสดุ | -เอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบ<br>-การควบคุมวัสดุสิ้นเปลืองมีการบันทึกรับ-จ่าย ช้า<br>-ขาดเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง | ด้านการปฏิบัติงาน | ๔ | ๔ | ๑๖ | ปัจจัยภายในลดระดับความเสี่ยงจากสูงมากเป็นต่ำ | ๑.กำชับให้หน่วยงานเจ้าของงบประมาณจัดทำแผนการเบิกจ่ายแต่ละไตรมาสให้ตรงกับความต้องการใช้งานมากที่สุด<br>๒.ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนคุมวัสดุสิ้นเปลืองให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน<br>๓.มีหัวหน้าพัสดุกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและปฏิบัติงานตามระเบียบและกฎหมายอย่างเคร่งครัด | ๑ ต.ค.๖๕ - ๓๐ ก.ย.๖๖ | กองคลัง |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ๔.กิจกรรมประมาณการ | การขึ้น-ลงของราคาวัสดุตามท้องตลาดที่ไม่คงที่ | ด้านการดำเนินงาน | ๔ | ๔ | ๑๖ | ปัจจัยภายนอก ลดระดับความเสี่ยงจากสูงมากเป็นต่ำ | ๑.จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง<br>๒.กำชับเจ้าหน้าที่ให้ติดตามข่าวสาร ราคาวัสดุต่างๆ อยู่เสมอเพื่อให้ทันสถานการณ์ปัจจุบัน | ๑ ต.ค.๖๕ - ๓๐ ก.ย.๖๖ | กองช่าง |
| ๕.การจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุและผู้พิการ | ผู้มีสิทธิ์ได้รับเบี้ยยังชีพยังขาดความร่วมมือในการแจ้งข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง การเสียชีวิต การย้ายที่อยู่ หรือการได้รับสิทธิประโยชน์อื่นของรัฐแล้ว ไม่ได้แจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ | ด้านการดำเนินงาน | ๓ | ๓ | ๙ | ปัจจัยภายนอก ลดระดับความเสี่ยงจากสูงเป็นต่ำ | - แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติผู้มีสิทธิ์รับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ป่วยเอดส์ | ๑ ต.ค.๖๕ - ๓๐ ก.ย.๖๖ | กองสวัสดิการสังคม |
| ๖.การโอนงบประมาณ | -การดำเนินงานบางรายการ งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน จึงยังคงมีการโอนเพิ่มและโอนเพื่อตั้งเป็นรายการใหม่ | ด้านการปฏิบัติงาน | ๔ | ๔ | ๑๖ | ปัจจัยภายใน ลดระดับความเสี่ยงจากสูงมากเป็นต่ำ | -หัวหน้าส่วนงานตรวจดูงบประมาณทุกสิ้นเดือนแล้วแจ้งเจ้าหน้าที่งบประมาณทราบเมื่อต้องการโอนงบประมาณเพิ่มภายในอาทิตย์แรกของเดือน | ๑ ต.ค.๖๕ - ๓๐ ก.ย.๖๖ | กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ |

# บทที่ ๖
# การวิเคราะห์ความเสี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน

การทุจริตในประเทศไทยมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น เห็นได้จากดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perceptions index : CPI) ในช่วงที่ผ่านมา ค่าคะแนนอยู่ในระดับต่ำกว่าครึ่งมาตลอดส่งผลถึงภาพลักษณ์และดัชนีความเชื่อมั่นต่อต่างชาติที่มีต่อประเทศไทยและจากยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักในการเพิ่มระดับของค่าดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (COI) ของประเทศไทยสูงกว่าร้อยละ ๕๐ และเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจรติในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ได้นำเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Intrgrity and Transpaency Assessment :ITA) มาใช้ในการประเมินการดำเนินงานของส่วนราชการ เพื่อยกระดับความโปร่งใสซึ่งจะสนับสนุนให้ค่า CPI ของประเทศสูงขึ้น ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินผลที่ต้องการให้หน่วยงานรัฐยกระดับให้ความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริตในองค์กร โดยสนับสนุนให้หน่วยงานภาคดำเนินการป้องกันผลประโยชน์ขัดกันหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมผ่ากิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการให้ความรู้ตามคู่มือประมวลจริยธรรมเกี่ยวกับการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งการมีผลประโยชน์ขัดกันหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซง การใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐจนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระและความเป็นธรรมจนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวมและทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไปอาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพ การให้บริการและความเป็นธรรมในสังคม รวมถึงคุณค่าอื่นๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคต ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม

อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ที่จงใจกระทำความผิดยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้เรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การทุกกล่าวหาร้องเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้นและยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาล และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยงซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กรจึงจำเป็น ต้องมีการระดมการความเสี่ยงเหล่านั้นกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงและต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ภายใต้การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการประเมิน

ความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล เพื่อลดปัญหาการทุจริตภาครัฐตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๖๙/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗ เรื่องมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาหารทุจริตประพฤติมิชอบที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐได้กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้ ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(สำนักงานป.ป.ช.) ได้มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment:ITA) ตั้งแต่งบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗ เป็นต้นมา ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔ โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สำนักงานป.ป.ช.กำหนดซึ่งในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ หน่วยงานต้องมีการประเมินความเสี่ยงทุจริต เช่น ความเสี่ยงต่อการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนและดำเนินการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะต่อไป นั้น

**๑.เทศบาลตำบลก้อได้ดำเนินการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังนี้**

๑.๑ การประกาศเจตจำนงต่อต้านการทุจริตของผู้บริหารเทศบาลตำบลก้อ ได้มีการประกาศแสดงเจตจำนงสุจริต เสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานโดยนายกเทศมนตรีตำบลก้อ ได้ประกาศเจตจำนงว่าจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและความโปร่งใส ปราศจากการทุจริต เพื่อเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาลตำบลก้อและให้คำมั่นที่จะนำพาคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา ข้าราชการ พนักงานครู ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างและบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลก้อทุกคน ให้ปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมควบคู่กับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๑.๒ กฎระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการเก็บรายได้ การพัสดุ การเงินและบัญชี การจัดเก็บรายได้ โดยที่ในปัจจุบันกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ซึ่งอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ จึงได้จัดส่งเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การละบัญชี เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและลดโอกาสที่มีความเสี่ยงในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนได้

๑.๓ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment:ITA) เพื่อให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลก้อ ได้เข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินและการยกระดับการทำงาน รวมทั้งเตรียมเอกสารหลักฐานประกอบการประเมินให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ซึ่งผลการประเมิน ITA ของเทศบาลตำบลก้อ ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ได้คะแนน ๘๙.๗๖ อยู่ในระดับ A

**๒.การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน**

๒.๑ การให้ความรู้ในแบบต่างๆ ดังนี้

-การจัดทำและประกาศใช้มาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ให้หลีกเลี่ยงการกระทำที่เข้าข่ายการทุจริตต่างๆ เช่นการกระทำที่เป็นผลประโยชน์ทับซ้อน

-การจัดการความรู้(Knowledge management:Km) มีการถ่ายทอดมาตรฐานทางจริยธรรม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในการประชุมประจำเดือนของพนักงานและเผยแพร่ในเว็ปไซด์ของเทศบาลตำบลก้อ

๒.๒ การดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถจำแนกระดับความเสี่ยงออกเป็น ๔ ระดับ (๔)สูงมาก (๓)สูง (๒)ปานกลาง (๑)ต่ำ และสามารถสรุปข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดประโยชน์ทับซ้อนของเทศบาลตำบลก้อ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ได้ดังนี้

**การวิเคราะห์ความเสี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน**

| ประเด็น | ลักษณะผลประโยชน์ทับซ้อน | โอกาสเกิดการทุจริต (๑/๔) | ระดับของผลกระทบ (๑-๔) | มาตรการป้องกัน |
|---|---|---|---|---|
| การใช้รถยนต์ส่วนกลาง | การใช้ทรัพยากรมากเกินความจำเป็นในแต่ละภารกิจ | ๑ | ๑ | -มีการบันทึกและรายงานการใช้งานทุกครั้ง<br>-มีแผนการเดินทาง<br>-สร้างจิตสำนึก ความมีคุณธรรม โปร่งใส ซื่อสัตย์ |
| การจัดซื้อจัดจ้างในการจัดโครงการ/กิจกรรม | **ผู้**ดำเนินโครงการเลือกจัดซื้อ/จัดจ้าง ร้านที่เป็นญาติหรือมีความสนิทสนม | ๑ | ๑ | **-**ปรับเปลี่ยนร้านค้าในการจัดซื้อวัสดุ<br>-เข้มงวดในการตรวจรับพัสดุ |
| การบริหารงานบุคคล | มีการรับบุคคลที่เป็นเครือญาติหรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพนักงานเจ้าหน้าที่ | ๑ | ๑ | -มีการประกาศรับสมัครและดำเนินการคัดเลือกอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ |
| การนำทรัพย์สินของราชการมาใช้ในเรื่องส่วนตัว | การใช้อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ เช่น รถยนต์ ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ ฯลฯ | ๑ | ๑ | -ทำทะเบียนควบคุมการใช้งานและการเบิกจ่ายอย่างเคร่งครัด |

**๓.การจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประจำปี ๒๕๖๖**

เทศบาลตำบลก้อ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการเป็นหน่วยของรัฐที่ร่วมขับเคลื่อนการดำเนินการตามมาตรการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติชอบในหน่วยงานราชการและดำเนินการสร้างจิตสำนึกแก่ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบอย่างจริงจัง โดยมีกระบวนการดำเนินการที่สำคัญเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะที่จะนำไปปรับปรุงแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประจำปี ๒๕๖๖ ดังนี้

๓.๑ ส่งเสริมให้มีการรณรงค์และสร้างความตระหนักให้กับข้าราชการและบุคลากรของเทศบาลตำบลก้อ ให้มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต ให้ทั่วถึงและครอบคลุมทั้งหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การประชุมประจำเดือน การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การประกาศแนวทางการปฏิบัติงานและการมอบนโยบายของผู้บริหาร

๓.๒ การวางแนวทางและมาตรการการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเป็นกลไกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อน รวมทั้งการจัดส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสอดคล้องกับระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๓.๓ การสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เกิดความร่วมมือเป็นผู้เฝ้าระวัง การแจ้งเบาะแส และมีสื่อรณรงค์สร้างความรู้ความเข้าใจในนโยบายผู้บริหาร ซึ่งเน้นการปลอดทุจริตเพื่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็งในการช่วยกันป้องกันการทุจริต

**๔.ข้อเสนอแนะ**

๔.๑ จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน เห็นควรพิจารณาใช้มาตรการป้องกันในประเด็นที่พบว่ามีความเสี่ยงที่อันจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในรูปแบบต่างๆ

๔.๒ ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำหรือทบทวนแผนเป็นประจำทุกปี

**********