

# แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง



ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๕

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
เรื่อง แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

.....

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้ดำเนินการทบทวนและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ลดความเสี่ยงที่อาจจะเกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด จึงขอประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕

ว่าที่ร้อยตรี

(สุรศักดิ์ แก้วเกื้อ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด



## คำนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้การปฏิบัติราชการ ขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกงาน ที่จะให้ ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็น ประโยชน์แก่ การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด



## สารบัญ

## หน้า

<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ แนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
<b>บทที่ ๒ นโยบายและโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	<b>๔</b>
๒.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒.๒ การสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
๒.๓ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
๒.๔ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
<b>บทที่ ๓ แนวทางและหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</b>	<b>๑๐</b>
๓.๑ นิยามความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๓.๒ แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๓.๓ การจำแนกประเภทความเสี่ยง	๑๕
๓.๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๖
<b>บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด</b>	<b>๒๘</b>
๔.๑ การค้นหาความเสี่ยง วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง	๒๘
ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM-๑/๑	
๔.๒ การประเมินความเสี่ยง	๓๐
ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM-๑	
๔.๓ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๒
ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM-๒	
๔.๔ การติดตามและประเมินผล	๓๔
ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM-๓	
<b>บทที่ ๕ สรุปกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด</b>	<b>๓๖</b>

ภาคผนวก



# การบริหารจัดการความเสี่ยง

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด จึงได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

---

การบริหารจัดการความเสี่ยง อบต.ควนกรด

## แนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากสภาพการณ์ในปัจจุบันขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน และความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการ และควบคุมที่ดีนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

๒. เพื่อให้ได้ทราบถึงวิธีการ/แนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ และระดับองค์กร โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดการจัดทำแผนและการติดตามประเมินผล การบริหารความเสี่ยงประจำปีเพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กรรวมทั้งสามารถยกระดับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และเสริมสร้างความเข้าใจในองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อมุ่งให้เกิดการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องต่อไป

๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

๕. เพื่อให้้องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้

๖. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ/งาน/โครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานสามารถป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานและทำให้ภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๗. เพื่อให้เกิดความตื่นตัวและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในการดำเนินงานทุกระดับ

## ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมาย และภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๓. ช่วยให้การพัฒนางค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงาน เป้าประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๔. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

๕. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร



## บทที่ ๒

### นโยบายและโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ในมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๕๓ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ อันแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ เพื่อความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการการควบคุมภายในของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานติดตามผลการแก้ไขหรือปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติ องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด จึงได้ทบทวนประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เมื่อวันที่ ๓ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อกำกับดูแลในการเป็นองค์กรที่ดีสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติควบคู่กับ กฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนถึงข้อบังคับอื่นๆ อย่างทั่วถึง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยง ที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกันโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้

๓. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

๔. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๕. ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### การสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง

นอกจากนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงข้างต้น องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมขึ้นในการสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานในทุกส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบและสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน และอำนาจหน้าที่ของตนต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

๒. ให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

๓. ให้มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำไปสู่การปฏิบัติ

๔. ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ให้คำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ หรือ แผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

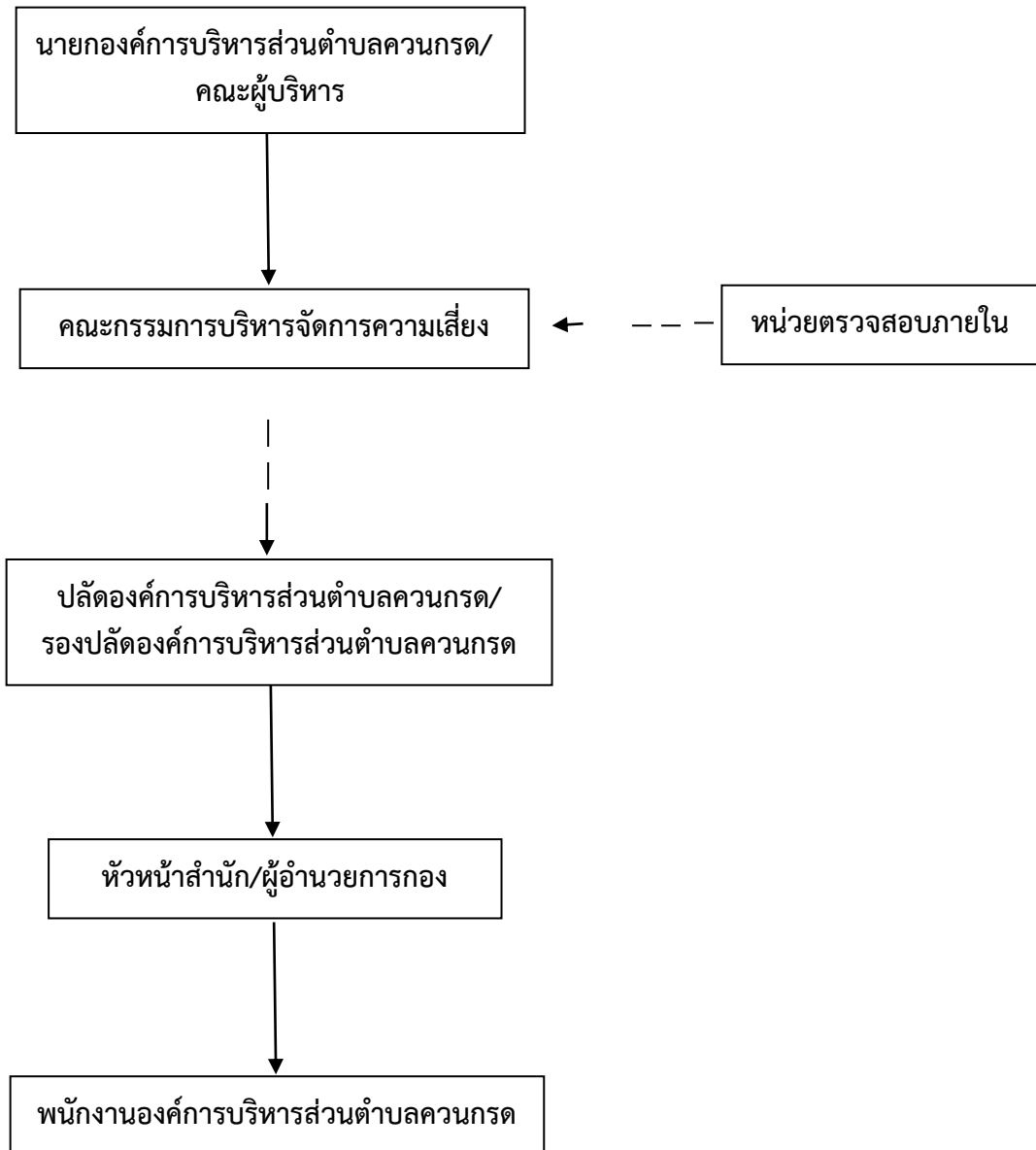
๕. ให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน หรือเป้าหมายของหน่วยงาน

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงจะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น ช่วยในการจัดลำดับในอนาคต ความสำคัญของการดำเนินงานการวางแผนป้องกันตลอดจนหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการตัดสินใจโดยแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ให้ดำเนินการด้วยการผนวกหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้าไปในกระบวนการทำงานหลักควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสื่อสารให้ความรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

## โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดไว้ ดังนี้

### แผนภาพที่ ๑ แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



หมายเหตุ

\_\_\_\_\_

หมายถึง เส้นทางการสั่งการ

- - - - -

หมายถึง เส้นทางการให้คำแนะนำ/ที่ปรึกษา

## คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด มีดังนี้

### ๑. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

(๑) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	ประธานคณะกรรมการ
(๒) รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	คณะกรรมการ
(๓) หัวหน้าสำนักปลัด อบต.	คณะกรรมการ
(๔) ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะกรรมการ
(๕) ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะกรรมการ
(๖) ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	คณะกรรมการ
(๗) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	เลขานุการ
(๘) นิติกร	ผู้ช่วยเลขานุการ

### ๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย ประกอบด้วย

#### ๒.๑ สำนักงานปลัด อบต.

(๑) หัวหน้าสำนักปลัด อบต.	ประธานคณะกรรมการ
(๒) นิติกร	คณะกรรมการ
(๓) นักพัฒนาชุมชน	คณะกรรมการ
(๔) นักจัดการงานทั่วไป	คณะกรรมการ
(๕) นักทรัพยากรบุคคล	คณะกรรมการ
(๖) เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	คณะกรรมการ
(๗) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะกรรมการ/เลขานุการ

#### ๒.๒ กองคลัง

(๑) ผู้อำนวยการกองคลัง	ประธานคณะกรรมการ
(๒) นักวิชาการจัดเก็บรายได้	คณะกรรมการ
(๓) นักวิชาการพัสดุ	คณะกรรมการ
(๔) เจ้าพนักงานพัสดุ	คณะกรรมการ
(๕) นักวิชาการเงินและบัญชี	คณะกรรมการ/เลขานุการ

#### ๒.๓ กองช่าง

(๑) ผู้อำนวยการกองช่าง	ประธานคณะกรรมการ
(๒) นายช่างโยธา	คณะกรรมการ
(๓) นายช่างไฟฟ้า	คณะกรรมการ
(๔) นายช่างเขียนแบบ	คณะกรรมการ
(๕) เจ้าพนักงานธุรการ	คณะกรรมการ/เลขานุการ

#### ๒.๔ กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

(๑) ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	ประธานคณะกรรมการ
(๒) นักวิชาการศึกษา	คณะกรรมการ
(๓) ครู (ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อบต.ควนกรด)	คณะกรรมการ
(๔) ครู (ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านวัดใหม่)	คณะกรรมการ
(๕) เจ้าพนักงานธุรการ	คณะกรรมการ/เลขานุการ

#### ๒.๕ หน่วยตรวจสอบภายใน

(๑) นักวิชาการตรวจสอบภายใน	ประธานคณะกรรมการ/คณะกรรมการ/เลขานุการ
----------------------------	---------------------------------------

## บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด มีนโยบายกำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด มีดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. นายกององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด / คณะผู้บริหาร	๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ในหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหารจัดการความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ๔. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อรายงานนายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด
๓. หน่วยตรวจสอบภายใน	๑. ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ๒. สอบทานและประเมินประสิทธิผล กระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดทราบ ๓. ติดตามการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด/รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด	๑. สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ประเมินขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามนโยบายและคู่มือของคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ</li> <li>๒. ควบคุมและประสานงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด</li> <li>๓. ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเพื่อจัดทำแผนการ บริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและประสานงาน ดำเนินการ ตามแผนการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง</li> <li>๔. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานย่อยและระดับหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวข้องรายงาน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>๕. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วย ตรวจสอบภายในมาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงในปีถัดไป</li> </ol>
๖. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ควนกรด	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</li> <li>๒. วิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนความเสี่ยง ระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ</li> <li>๓. ดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง</li> <li>๔. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงเสนอหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง เพื่อรวบรวมประเมินในระดับหน่วยงานย่อยต่อไป</li> <li>๕. นำข้อเสนอแนะจากหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบภายใน มาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป</li> </ol>



### บทที่ ๓ แนวทางและหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

#### นิยามความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ของแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ของหน่วยงานที่ได้ระบุไว้

**การบริหารความเสี่ยง (Risk management)** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ การประเมิน การจัดการ การติดตาม ประเมินผล และการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหาร

**ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk management System)** ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม ทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือความล้มเหลว เพื่อให้ระดับของ ความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการเป็นสำคัญ

#### แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยง

ในการประชุมเพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ คณะบริหารความเสี่ยงฯ ได้พิจารณาปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระบวนการ บริหารความเสี่ยงจากเดิมเป็นไปตามมาตรฐาน COSO Enterprise Risk Management- Integrated Framework ๒๐๐๔ เป็นมาตรฐาน COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework ๒๐๑๗ เพื่อให้มีเครื่องมือในการสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นปัจจุบันในการบรรลุ วัตถุประสงค์ ๔ ด้าน โดยมีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ๕ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการดังนี้



คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลียงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจาร์ณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือ การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

๕. จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกๆ ระดับ

### หลักการสำคัญที่ ๒ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้โดยผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ขององค์กร จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๖. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบทขององค์กร การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษาและส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบทขององค์กรที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

๘. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๙. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### **หลักการสำคัญที่ ๓ เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)**

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยง ด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรในระดับ มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๐. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๔. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

#### **หลักการสำคัญที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)**

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

## หลักการสำคัญที่ ๕ สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินการได้ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูล ขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กร ผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

### **การจำแนกประเภทความเสี่ยง**

ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานจะถูกจำแนกประเภทความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของ COSO – ERM ๔ ด้าน ได้แก่

**๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) :** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์นโยบาย แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ผู้ใช้บริการ และอื่นๆ) รวมทั้งปัจจัยภายใน (เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรูปแบบการทำงาน) และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม

**๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) :** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

**๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) :** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารโดยอาจเป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องของเงินทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือการเกิดโรคโควิดที่เรพบเจอในปัจจุบัน) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

**๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) :** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับข้อกำหนดต่างๆ และรวมไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

## กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

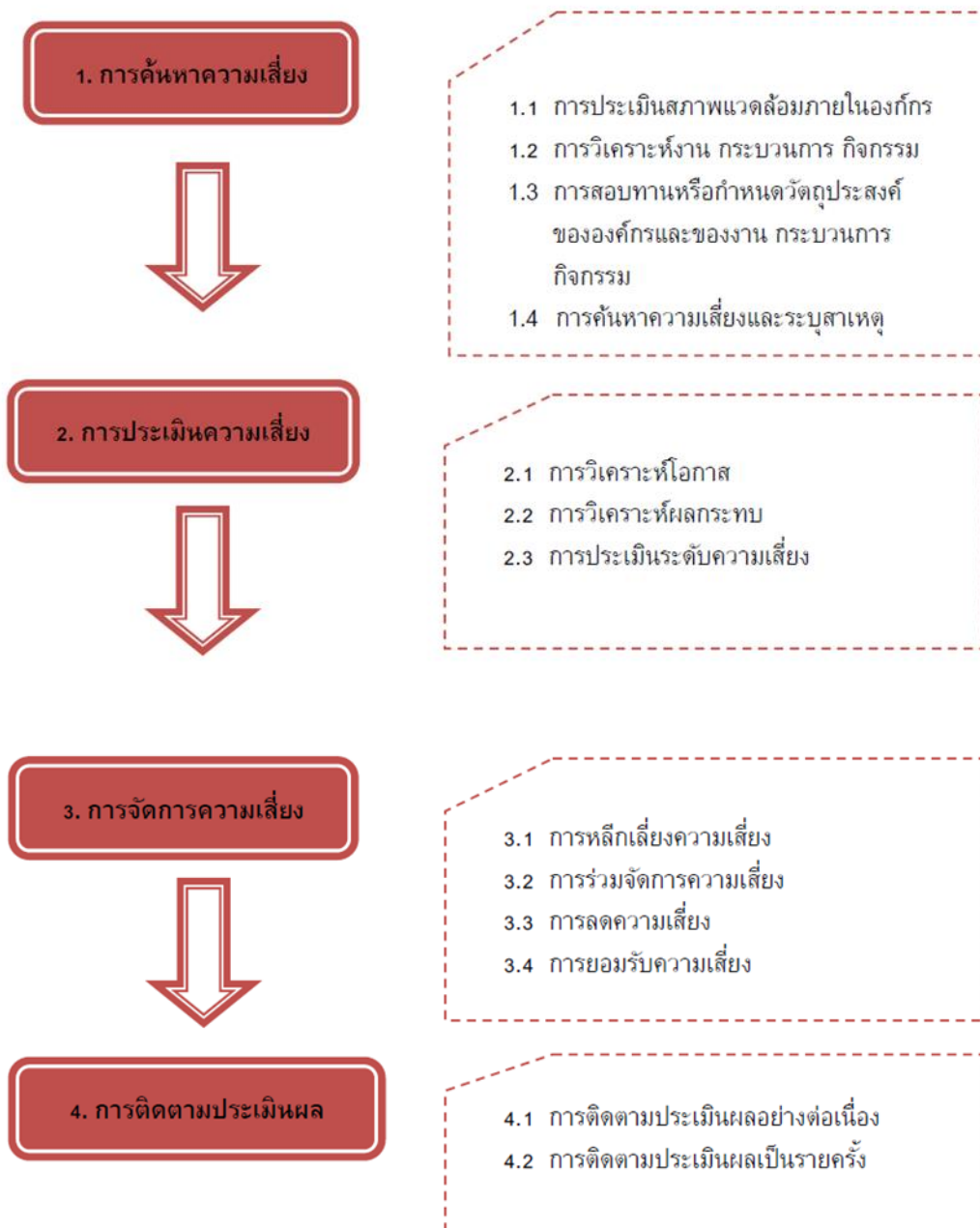
**๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)** ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

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

**๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง

แผนภาพที่ ๓ แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง





**๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร** งาน กระบวนการ และกิจกรรม หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือ กำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุ เหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้อง สนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้อง กระทำเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของ องค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องควรคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

**๑. Specific** มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับใน องค์กรเข้าใจตรงกันได้

**๒. Measurable** สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

**๓. Attainable** สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และ สิ่งแวดล้อม ที่องค์กรมีอยู่

**๔. Relevant** มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร

**๕. Timely** มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

**๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ** การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความ เสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่ แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยง และระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้ จากการศึกษาค้นหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจ จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหา ความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผล กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจ ขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหา สาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหา ความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้ โดยทั่วไป ดังนี้

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

**๒. การสัมภาษณ์ (Interviews)** บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

**๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น** เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

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

**๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก** เป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

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

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

**๖. การตรวจสอบ (Auditing)** การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้น เพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูล เกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

**๗. การใช้ Check Lists** เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวม ข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐาน หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

**๘. การสืบสวน (Incident investigation)** ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติ เกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและ จัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็น แนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

### ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

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

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของ บุคลากร การบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

## **๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการ ควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรของ องค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะ จัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้

อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

**๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสดังเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

#### การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

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

#### การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

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



## การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

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

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาวตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่าง ดังนี้

## การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	๕	Blue	Yellow	Yellow	Red	Red
	๔	Green	Blue	Yellow	Red	Red
	๓	Green	Blue	Blue	Yellow	Yellow
	๒	White	Green	Blue	Blue	Yellow
	๑	White	White	Green	Green	Blue
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิด				

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดย ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยง โดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก

สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง

สีน้ำเงิน หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง

สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย

สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยมาก

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำ คะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงใน ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่า ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

### ๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนด วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะ ดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับ ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

#### หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทางคือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับ ความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความ เสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง ด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อ หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคำนึงถึง ต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

**๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง** คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่า ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้ บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรือ งานบางอย่างแทน (Outsource)

**๓.๓ การลดความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของ ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลด ความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของ เหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยง เอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรอง พลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

**๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง** คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความ เสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะ เผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้น เกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธี ตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุน ที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

#### ๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

**การติดตามประเมินผล (Monitoring)** หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มี ความเพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมี ประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

**๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง** เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผลสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

**๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง** คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

**๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง** เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิผลมากขึ้น

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

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เพียงพอ และมีประสิทธิผล การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร



## บทที่ ๔

### แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

การค้นหาความเสี่ยง : วิเคราะห์จำแนกประเภทความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดแบบฟอร์มกระดาษทำการค้นหา วิเคราะห์จำแนกประเภทความเสี่ยง ตาม แบบ RM-๑/๑ เพื่อให้ทุกส่วนราชการนำไปใช้ในการค้นหา วิเคราะห์ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นความเสี่ยงซึ่งอาจจะเกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรหรือกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการจัดการหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในการนี้แต่ละส่วนราชการได้ทำการค้นหา วิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง สามารถสรุปเป็นความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ตามแบบ RM-๑/๑ ที่กำหนด

สำนัก/กอง.....

**แบบวิเคราะห์จำแนกประเภทความเสี่ยง (Risk Identification) ตามหลัก COSO : Enterprise Risk Management**

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : .....

แผนงาน : .....

ลำดับที่ ความ เสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยง			
		ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

โครงการลำดับที่ ..... มีความเสี่ยงด้าน.....มากที่สุด

โครงการลำดับที่ ..... มีความเสี่ยงด้าน.....มากที่สุด

ลงชื่อ.....ผู้จำแนก  
 (.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กอง.....

แบบวิเคราะห์จำแนกประเภทความเสี่ยง (Risk Identification) ตามหลัก COSO : Enterprise Risk Management

ยุทธศาสตร์ที่ ..... : การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิต

โครงการ/กิจกรรม : ตัวอย่าง .....โครงการจัดงานวันเด็กแห่งชาติ

ระยะเวลาดำเนินการ : มกราคม ๒๕๖.....

งบประมาณ : ..... บาท

ลำดับที่ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยง			
		ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)
๑	การเขียนโครงการการจัดทำประมาณการ เพื่อขออนุมัติงบประมาณ ตาม	✓	✓		
๒	โครงการ		✓		✓
๓	การจัดซื้อจัดจ้าง และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก				
๔	การดำเนินงานในการบริหารจัดการในการจัดกิจกรรมตามกำหนดการ				✓
๕	การเบิกจ่ายเงิน และการติดต่อประสานกับหน่วยงานภายใน		✓	✓	
๖	การสรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและ ภาพลักษณ์ขององค์กร และเพื่อบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด				

สรุป กอง..... มีความเสี่ยงด้านการดำเนินงานมากที่สุด = O

ลงชื่อ.....ผู้จำแนก

(นาง.....)

นักวิชาการศึกษา.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## การประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดแบบฟอร์ม กระดาษทำการประเมินความเสี่ยง ตาม แบบ RM-๑ เพื่อให้ทุกกองและส่วนราชการ นำความเสี่ยงที่ได้จากกระดาษทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง (แบบ RM-๑/๑) มาวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดและมีผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นว่าเหตุการณ์ใดมีความเสี่ยงมากน้อยกว่ากัน นำไปสู่การกำหนดระดับความเสี่ยงตามแผนภูมิระดับความเสี่ยงแล้วตัดสินใจเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยคำนึงประโยชน์และความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพิ่ม ซึ่งสามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ตามแบบ RM-๑ ที่กำหนด

ชื่อหน่วยงาน.....  
 ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง  
 ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕.....

แบบ RM-๑  
 ปีงบประมาณ ๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่.....(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อปท.).....  
 โครงการ/กิจกรรม.....  
 วัตถุประสงค์.....(เพื่อ).....  
 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด.....(ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดตามโครงการ).....  
 ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ.....(สำนัก/กอง).....

นำมาจากแผนพัฒนา

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑) ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ การดำเนินโครงการ/กิจกรรม	เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด (๒) ใส่เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดของแต่ละ ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	ปัจจัยเสี่ยง (๓) ใส่สิ่งที่ไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือ ตัวชี้วัดของ โครงการ/กิจกรรม	สาเหตุของความเสี่ยง (๔) ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) ใส่ประเภท ของ ความเสี่ยง (S-O-F-C)	การประเมินความเสี่ยง ใส่ค่าตามที่บรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง หัวข้อ “การประเมินความเสี่ยง”			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับเสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความ เสี่ยง (๙)
นำบรรทัดที่ ๒ มาใส่ให้ครบ ทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน ตามโครงการ	นำบรรทัดที่ ๔ มาใส่	ปัญหาหรือสิ่งที่อยู่ ตรงข้ามกับ (๒) เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	สาเหตุของปัญหาจาก (๓)	ดูว่าปัญหาที่ เกิดเกี่ยวกับ ด้านไหน S กลยุทธ์ O ดำเนินงาน F การเงิน C ระเบียบ ,กฎหมาย	โอกาส ที่จะเกิด ความ ผิดพลาด  ประเมินจากตาราง แผนภูมิความเสี่ยงว่า โอกาสและผลกระทบอยู่ ในระดับใด	ความ เสียหายที่ จะตามมา	นำเลขของ โอกาสและ ผลกระทบ ไปเทียบ ตาราง ระดับความ รุนแรง	สูงมาก ๒๒-๒๕, สูง๑๐-๒๑ กลาง๕-๙, ต่ำ ๑-๔ เทียบจาก ตารางระดับ ความรุนแรง

ลงชื่อ.....  
 ตำแหน่ง.....  
 วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดแบบฟอร์มแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-๒) เพื่อให้ทุกส่วนราชการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ แยกเป็นรายการ/กิจกรรม ตามที่ได้ประเมินความเสี่ยงและตัดสินใจเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ใน (แบบ RM-๒) สรุปเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ตามแบบ RM-๒ ที่กำหนด

ชื่อหน่วยงาน.....  
 แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....

แบบ RM-๒  
 ปีงบประมาณ ๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่.....(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อปท.).....  
 โครงการ/กิจกรรม.....  
 วัตถุประสงค์.....(เพื่อ).....  
 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด.....(ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดตามโครงการ).....  
 ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ.....(สำนัก/กอง).....

นำมาจากแบบ RM-๑

กระบวนการ ปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอน หลัก  (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor)  (๒)	สาเหตุของ ความเสี่ยง (Root Cause)  (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง  (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุม เพิ่มเติม)  (๙)	กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ  (๑๐)	งบประมาณ  (๑๑)
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง	ระดับ ความ เสี่ยง ที่คาดหวัง (๗)				
						ระดับที่ ต้องการให้ ความเสี่ยง ลดลงโดยดู จากระดับ ความ รุนแรง (๖) (แยกเป็น ๑-๔/ ๕-๙/ ๑๐-๒๕)	วิธีการในการ แก้ปัญหา(ทำทุก ปีงบประมาณ) /วิธีการเดิมที่เคย ใช้ในการ ดำเนินงาน โครงการเมื่อเกิด ปัญหาในปี งบประมาณเก่า -หากโครงการนี้ทำ ปีงบประมาณนี้ เป็นปีแรกใน(๘) ไม่ต้องใส่ก็ได้	-ถ้าวิธีการใน (๘) ใช้ แก้ปัญหาได้ (๙) จะไม่มี หรือยก (๘) มาไว้ใน(๙) เลย  -หากโครงการนี้ทำทุก ปีงบประมาณจะใช้ วิธีการเดิมหรือวิธีการ ใหม่เพิ่มเติม		

ลอกจากแบบ RM-๑

ลงชื่อ.....  
 ตำแหน่ง.....  
 วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

## การติดตามและประเมินผล

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดแบบฟอร์มสำหรับจัดทำรายงานติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-๓) เพื่อให้ทุกกองและส่วนราชการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องระบุความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเลือกระบุสถานะว่า แล้วเสร็จ, อยู่ระหว่างดำเนินการ หรือยังไม่ได้ดำเนินการ พร้อมทั้งแสดงเอกสารหลักฐานที่บ่งชี้ถึงการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบการจัดทำรายงาน รวมถึงต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยใช้เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงตามแบบ RM-๒ ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงมีอยู่ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปีถัดไป ทั้งนี้ให้ดำเนินการติดตามและประเมินผลให้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคมของทุกปี แบบรายงานผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงมี ตามแบบ RM-๓ ที่กำหนด

ชื่อหน่วยงาน.....

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส...../.....

แบบ RM-๓

ปีงบประมาณ ๒๕.....

ยุทธศาสตร์ที่.....(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อปท.).....

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....(เพื่อ).....

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด.....(ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดตามโครงการ).....

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ.....(สำนัก/กอง).....

นำมาจากแบบ RM-๒

ปัจจัยเสี่ยง (Riks Factor)  (๑)	สาเหตุของ ความเสี่ยง (Root Cause)  (๒)	การดำเนินการตามมาตรการ ป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ  (๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			
		มาตรการ ควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตาม แผนบริหาร ความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ใหม่
										ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
		ลอกมาจาก RM-๒ (๘)	ลอกมาจาก RM-๒ (๙)	ระยะเวลาตามแผนการดำเนินงาน					สถานะ : ระหว่างดำเนินการ, ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ ปัญหาอุปสรรค : จากการ ดำเนินงานตามโครงการ แนวทางแก้ไข : วิธีแก้ปัญหา หมายเหตุ : ดู(๓),(๔)สามารถควบคุมความ เสี่ยงให้หมดไปหรือไม่ หรือคง อยู่/ควบคุมได้/ควบคุมไม่ได้		มีปัญหาใหม่หรือไม่จาก การดำเนินงานตาม โครงการนี้	

← ลอกจากแบบ RM-๒ →

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....



**บทที่ ๕**  
**สรุปกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง**  
**ของ**  
**องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด**

วิธีบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการหรือกิจกรรมที่อยู่ในแผนพัฒนาฯ, แผนดำเนินงาน ในงบประมาณรายจ่าย ซึ่งแผนที่เกิดจากความต้องการของประชาชนเพื่อตอบวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละองค์กร

เจ้าของโครงการ/กิจกรรมทุกคน มีหน้าที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมของตนเอง เพื่อนำส่งในภาพรวมของสำนัก/กอง ให้เลขานุการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ว.๒๓ ข้อ ๔ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของบุคคลที่รับผิดชอบจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาของหน่วยงาน) ได้รวบรวม แล้วนำส่งให้ **หน่วยตรวจสอบภายในประเมินสอบทาน** (หน่วยตรวจสอบประเมินรอบแรก) ว่าแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละสำนัก/กอง ที่จัดทำขึ้นมีความเพียงพอเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกับทุกสำนัก/กอง หากจัดทำไม่ถูกต้องหรือไม่เพียงพอเหมาะสมตามความเห็นของหน่วยตรวจสอบภายใน แล้วนำส่งแบบประเมิน RM-๔ ของหน่วยตรวจสอบภายใน ให้เลขานุการฯ นำรายงานของผู้ตรวจสอบภายในไปเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา ตัดสินใจสำหรับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งในการพิจารณาอนุมัติ หรือสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการนั้น ต้องดำเนินการให้เรียบร้อยก่อนนำโครงการจากแผนพัฒนาไปจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี (**ก่อนเสนอร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี**)

**ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้**

๑. จัดทำ คำสั่งขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ประกอบด้วย

- |                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| - มีนายก หรือ ปลัด         | เป็นประธานกรรมการ |
| - ผอ. สำนัก/กอง            | เป็นกรรมการ       |
| - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | เป็นเลขานุการ     |

๒. จัดทำคู่มือ และนโยบาย บริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ทำบันทึกแจ้งเวียนนโยบายทุกสำนัก/กอง และตีประกาศ ๓๐ วัน เพื่อกำหนดกรอบและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ

๓. จัดทำ คำสั่งของสำนัก/กอง เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ของสำนัก/กอง... ประกอบด้วย

- ผอ. สำนัก/กอง เป็นประธาน
- หัวหน้าฝ่าย (ถ้ามี) เป็นกรรมการ
- ข้าราชการ/พนักงาน (ตำแหน่งใด/ตำแหน่งหนึ่ง) เป็นเลขานุการ

๔. ทำแบบ RM-๑ บัญชีความเสี่ยง

: นำทุกโครงการ กิจกรรมของสำนัก/กอง มาเขียนขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม และประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ ขั้นตอนที่เหมาะสมแล้วมีระดับความรุนแรง ๑๐-๒๕ให้นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใน แบบ RM-๒ (โครงการ กิจกรรมที่มีระดับความรุนแรง ๕-๙ นำมาจัดทำควบคุมภายใน สำนัก/กอง)

๕. ทำแบบ RM-๒ แผนบริหารความเสี่ยง

: นำส่งให้คณะกรรมการความเสี่ยงระดับสำนัก/กอง พิจารณา และรวบรวมส่งให้เลขานุการระดับองค์กร เพื่อพิจารณาว่าแผนที่แต่ละสำนัก/กอง กำหนดไว้ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม นั้น หากเกิดความเสี่ยงขึ้นในการดำเนินงาน จะสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงนั้น มาแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง หรือไม่ อย่างไร ซึ่งหากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาแล้ว เห็นว่า ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง เขียนแผนบริหารความเสี่ยงมาไม่เหมาะสม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จะเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง (มี ๔ กลยุทธ์) เช่น เลือกกลยุทธ์หลีกเลี่ยงยกเลิกไม่อนุมัติงบประมาณให้โครงการ/กิจกรรมนั้น จึงไม่สามารถนำโครงการ/กิจกรรม ของสำนัก/กองนั้น ๆ จัดทำร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย/แผนดำเนินงาน ในงบประมาณรายจ่ายประจำปีนั้นได้ ส่วนโครงการ/กิจกรรม ของสำนัก/กอง อื่น ๆ ที่มีแผนบริหารความเสี่ยงที่ดี ก็ย่อมมีโอกาสได้รับการอนุมัติงบประมาณ ให้นำโครงการกิจกรรมนั้น เข้าไปดำเนินงานในงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณใหม่ ต่อไป

๖. ทำแบบ RM-๓ แบบรายงานการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

: เมื่อทุกสำนัก/กอง ที่มีแผนบริหารความเสี่ยงที่ดี และได้รับอนุมัติงบประมาณ ให้นำโครงการ/กิจกรรมเข้าสู่งบประมาณรายจ่ายประจำปี และอนุมัติมาเป็นแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ เรียบร้อยแล้ว ถึงรอบระยะเวลาการดำเนินงาน ก็นำแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มาบริหารจัดการในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ให้ครอบคลุมครบถ้วน ตามที่กำหนด หากไม่ครอบคลุม ก็ให้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน และรายงานตามแบบ RM-๓ โดยทุกสำนัก/กอง ต้องนำส่งแบบรายงาน RM-๓ ให้เลขานุการองค์กร ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อครบถ้วนแล้ว เลขานุการระดับองค์กร **ให้รวบรวมส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน** ดำเนินการตรวจประเมินความเพียงพอของการบริหารจัดการเสี่ยงของทุกสำนัก/กอง ว่าถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุมตามแผนบริหารเสี่ยง

หรือมีการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด หรือไม่อย่างไร พร้อมออกแบบรายงานการตรวจประเมินของผู้ตรวจสอบภายในตาม แบบ RM-๔ (หน่วยตรวจสอบประเมินรอบหลัง)

๗. ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำแบบรายงาน RM-๔ คือแบบรับรองการตรวจประเมินระบบบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้ตรวจสอบภายในลงนามในแบบ RM-๔ และนำเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ (นายกฯ ) และส่งให้เลขานุการระดับองค์กร เก็บรวบรวมไว้เพื่อรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้กำกับดูแล ต่อไป

๘. เลขานุการระดับองค์กร ทำหนังสือเสนอหัวหน้าหน่วยงานทราบ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ต่อไป



ภาคผนวก



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พ.ศ.๒๕๖๒ ที่มีผลบังคับใช้ ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ลดความเสี่ยงที่อาจจะเกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกรณณ์ จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหารข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้

๓. ให้มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

๔. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๕. ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๓ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕

ว่าที่ร้อยตรี

(สุรศักดิ์ แก้วเกื้อ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

