

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๗



ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
อำเภอยางสง จังหวัดนครศรีธรรมราช



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้หลักเกณฑ์ กระบวนการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ที่มีผลบังคับใช้ ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ลดความเสี่ยงที่อาจจะเกี่ยวข้องกับ การทุจริตทุกกรณี จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนัก ถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้

๓. ให้มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหาร ส่วนตำบลควนกรด เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

๔. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๕. ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหาร ส่วนตำบลควนกรด และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารความเสี่ยงอย่าง ทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๗ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

ว่าที่ร้อยตรี

  
(สุรศักดิ์ แก้วแก้ว)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
เรื่อง แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

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

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด จึงขอประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่อไป (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบท้ายประกาศที่แนบ)

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๗ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

ว่าที่ร้อยตรี

(สุรศักดิ์ แก้วเกื้อ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด



## คำนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคลังและหนี้สาธารณะ 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

บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ แนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
บทที่ ๒ นโยบายและโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒.๒ การสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
๒.๓ นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร	๖
๒.๔ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
๒.๕ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๙
บทที่ ๓ แนวทางและหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	๑๑
๓.๑ นิยามความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยง	๑๑
๓.๒ แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยง	๑๑
๓.๓ การจำแนกประเภทความเสี่ยง	๑๖
๓.๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๗
บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด	๓๐
๔.๑ การค้นหาความเสี่ยง วิเคราะห์จำแนกประเภทความเสี่ยง	๓๐
ตัวอย่างแบบฟอร์ม บส. ๑ (๑)	๓๑
๔.๒ การประเมินความเสี่ยง	๓๓
ตัวอย่างแบบฟอร์ม บส. ๑	๓๔
ตัวอย่างแบบฟอร์ม บส. ๒	๓๖
๔.๓ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๙
ตัวอย่างแบบฟอร์ม บส. ๓	๔๐
๔.๔ การติดตามและประเมินผล	๔๒
ตัวอย่างแบบฟอร์ม บส. ๔	๔๓
๔.๕ การรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง	๔๕
ตัวอย่างแบบฟอร์ม บส. ๕	๔๖
บทที่ ๕ สรุปกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด	๔๘

ภาคผนวก

## แนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากสภาวะการณ์ในปัจจุบันขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร 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. เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้

๖. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ/งาน/โครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานสามารถป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานและทำให้ภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๗. เพื่อให้เกิดความตื่นตัวและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในการดำเนินงานทุกระดับ

### ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมาย และภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๓. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 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 เพื่อกำกับดูแลในการเป็นองค์กรที่ดีสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับ กฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนถึงข้อบังคับอื่นๆ อย่างทั่วถึง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยง ที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

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

๓. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

๔. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๕. ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 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/โครงการเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อการดำเนินงาน หรือเป้าหมายของหน่วยงาน

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงจะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น ช่วยในการจัดลำดับในอนาคต ความสำคัญของการดำเนินการวางแผนป้องกันตลอดจนหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการตัดสินใจโดยแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ให้ดำเนินการด้วยการผนวกหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้าไปในกระบวนการทำงานหลักควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสื่อสารให้ความรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

## นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

**ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้**

### ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับสารสนเทศเกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

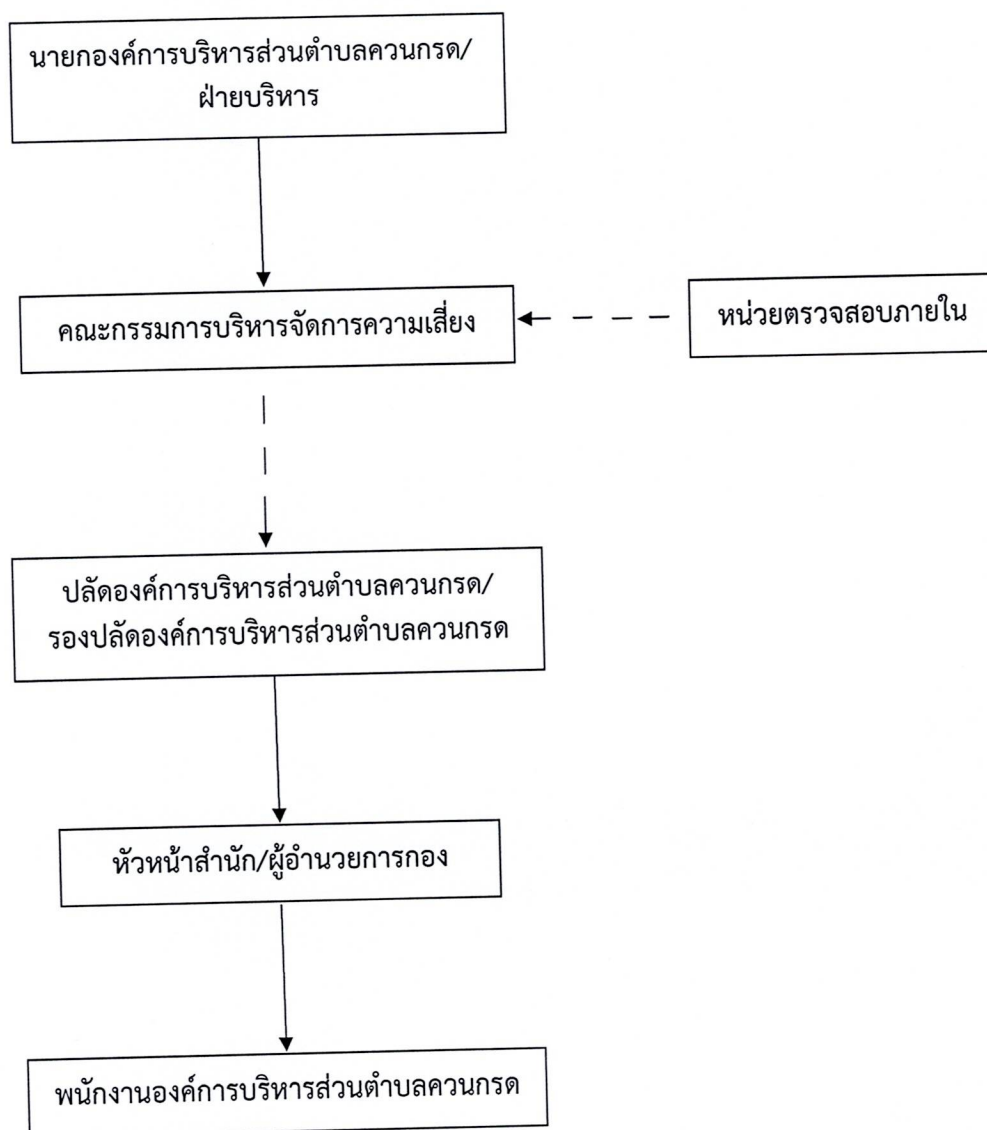
### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

## โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงตลอดจนถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดไว้ 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 (ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกอบต.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 /ฝ่ายบริหาร	๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ในหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหารจัดการความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ๔. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อรายงานนายกององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด
๓. หน่วยตรวจสอบภายใน	๑. ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ๒. สอบทานและประเมินประสิทธิผล กระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดทราบ ๓. ติดตามการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด/รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด	๑. สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของนายกององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง	<p>๑. ประเมินขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามนโยบายและคู่มือของคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ</p> <p>๒. ควบคุมและประสานงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด</p> <p>๓. ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเพื่อจัดทำแผนการ บริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและประสานงาน ดำเนินการ ตามแผนการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๔. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานย่อยและระดับหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวข้องรายงาน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๕. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วย ตรวจสอบภายในมาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงในปีถัดไป</p>
๖. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ควนกรด	<p>๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</p> <p>๒. วิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนความเสี่ยง ระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ</p> <p>๓. ดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง</p> <p>๔. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงเสนอหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง เพื่อรวบรวมประเมินในระดับหน่วยงานย่อยต่อไป</p> <p>๕. นำข้อเสนอแนะจากหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบภายใน มาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป</p>

### 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 ความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการเป็นสำคัญ

### แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยง

ในการประชุมเพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ คณะบริหารความเสี่ยงฯ ได้พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงซึ่งแผนเดิมใช้กรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ (COSO) มติที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบให้ใช้เพิ่มกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางเพิ่มเติม (ตามหนังสือสั่งการของจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ นศ ๐๐๒๓.๕/ว๕๒๓๖ ลงวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๖) เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด มีเครื่องมือในการสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นปัจจุบันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้



คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

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

๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสียง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ 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 อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

### 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 ความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 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



**๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) :** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และบุคลากร 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 และรวมถึงไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

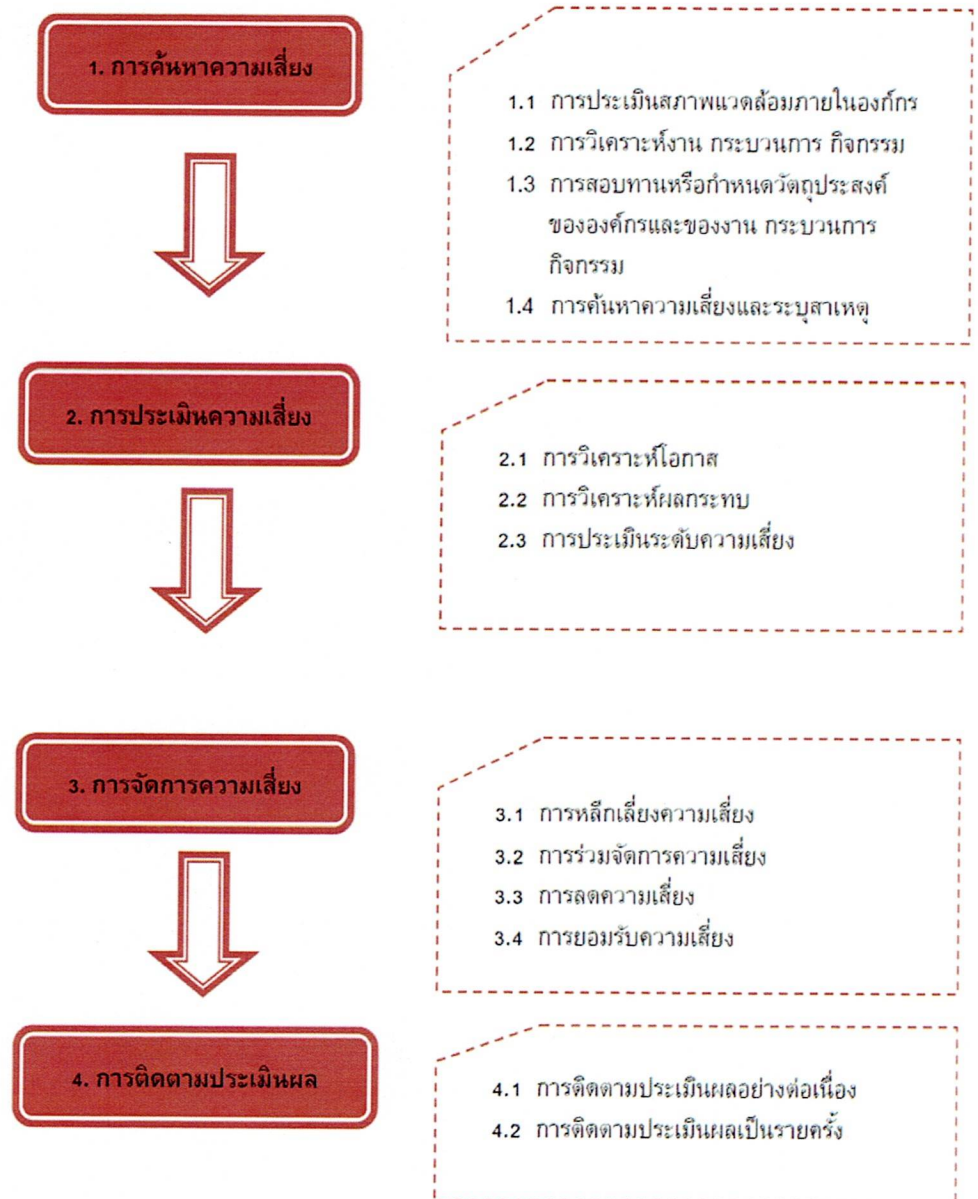
**๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)** ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร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

**๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการใช้อภิปรายพิจารณาอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร 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. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทำให้องค์กรทราบปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหา และอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

### ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

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

๑.๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า



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

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเสี่ยงของการควบคุมด้วย

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

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก เป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

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

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็จะอาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับนั้น 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 และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากภายใต้ทรัพยากรของ 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 จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

#### การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

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

#### การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

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

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใดตัวอย่าง เช่น

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

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

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง หรือดำเนินโครงการเสร็จตามยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๒๐ ของโครงการตามแผนงาน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก หรือดำเนินโครงการเสร็จตามยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๒๑-๓๐ ของโครงการตามแผนงาน
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์พอสมควร หรือดำเนินโครงการเสร็จตามยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๓๑-๔๐ ของโครงการตามแผนงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อยู่บ้าง หรือดำเนินโครงการเสร็จตามยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๔๑-๕๐ ของโครงการตามแผนงาน
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย หรือดำเนินโครงการเสร็จตามยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๕๑-๖๐ ของโครงการตามแผนงาน

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

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

## การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

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

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สี่ประกอบด้วย 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 ความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน 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 โดยสรุประดับ ความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรดที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ ๓ ระดับ คือ

ระดับสูงมาก และระดับสูง	จัดประเภทความเสี่ยง	ระดับสูง
ระดับปานกลาง	จัดประเภทความเสี่ยง	ระดับปานกลาง
ระดับน้อยมาก และระดับน้อย	จัดประเภทความเสี่ยง	ระดับต่ำ

### 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

#### การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสียหาย
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสียหาย
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสียหาย

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสียหายวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสียหายควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสียหายแต่ละวิธี

#### ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสียหาย ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสียหายโดยไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินการในกิจกรรมนั้นๆ
  ๒. การลดโอกาสของความเสียหาย เช่น การลดโอกาสของความเสียหายการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระทบยก เป็นต้น
  ๓. การลดผลกระทบของความเสียหาย เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น
  ๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสียหายได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย(Public Private Partnership:PPP) เป็นต้น
  ๕. ยอมรับความเสียหายโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสียหาย เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสียหายมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ
  ๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน
  ๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้นโดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้
  ๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น
- แผนการบริหารจัดการความเสียหายอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสียหาย บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสียหาย ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

### สรุปหลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทาง คือ

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

๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

๓.๓ การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือผู้เชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีการลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรองพลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

#### ๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

**การติดตามประเมินผล (Monitoring)** หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

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

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

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

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

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

  
บทที่ ๔

## แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

การค้นหาความเสี่ยง : วิเคราะห์จำแนกประเภทความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดแบบฟอร์มกระดาษทำการ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงตาม แบบ บส. ๑ (๑) (เดิม เรียกแบบ RM-๑) เพื่อให้ทุกส่วนราชการนำไปใช้ในการค้นหา วิเคราะห์ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นความเสี่ยงซึ่งอาจเกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรหรือกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการจัดการหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในการนี้แต่ละส่วนราชการได้ทำการค้นหา วิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง เพื่อนำไปสรุปเป็นความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ตามแบบ บส. ๑ และ แบบ บส. ๒ ต่อไป

ชื่อหน่วยงาน.....

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕.....

แบบ บส. ๑ (๑)

ปีงบประมาณ ๒๕.....

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

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....(เพื่อ).....

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

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

กระบวนการปฏิบัติงาน

โครงการ/ขั้นตอนหลัก

ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ

การดำเนินโครงการ/กิจกรรม

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ใส่เป้าหมาย/

ตัวชี้วัด

ใส่เป้าหมาย/

ตัวชี้วัดของแต่ละ

ขั้นตอนการ

ปฏิบัติงาน

นำบรรทัดที่ ๔

มาใส่

นำบรรทัดที่ ๒ มาใส่ให้ครบ

ทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน

ตามโครงการ

ประเภทของ

ความเสี่ยง

(๕)

ใส่ประเภท

ของ

ความเสี่ยง

(S-O-F-C)

สาเหตุของความ

เสี่ยง

(๔)

ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ผลกระทบ

(๓)

ความ

เสียหายที่

จะตามมา

โอกาส

(๒)

โอกาส

ที่จะเกิด

ความ

ผิดพลาด

การประเมินความเสี่ยง

ใส่ค่าตามที่บรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง

หัวข้อ “การประเมินความเสี่ยง”

ระดับเสี่ยง

(๘)

นำเลขของ

โอกาสและ

ผลกระทบ

ไปเทียบ

ตาราง

ระดับความ

รุนแรง

เห็นได้จาก

ตารางระดับ

ความรุนแรง

(๙)

### นำมาจากข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

<p>กระบวนการปฏิบัติงาน</p> <p>โครงการ/ขั้นตอนหลัก</p> <p>ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ</p> <p>การดำเนินโครงการ/กิจกรรม</p> <p>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</p> <p>ใส่เป้าหมาย/</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>ใส่เป้าหมาย/</p> <p>ตัวชี้วัดของแต่ละ</p> <p>ขั้นตอนการ</p> <p>ปฏิบัติงาน</p> <p>นำบรรทัดที่ ๔</p> <p>มาใส่</p> <p>นำบรรทัดที่ ๒ มาใส่ให้ครบ</p> <p>ทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน</p> <p>ตามโครงการ</p>	<p>ประเภทของ</p> <p>ความเสี่ยง</p> <p>(๕)</p> <p>ใส่ประเภท</p> <p>ของ</p> <p>ความเสี่ยง</p> <p>(S-O-F-C)</p>	<p>สาเหตุของความ</p> <p>เสี่ยง</p> <p>(๔)</p> <p>ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง</p>	<p>ปัจจัยเสี่ยง</p> <p>(๓)</p> <p>ใส่สิ่งที่ไม่สามารถ</p> <p>บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>เป้าหมาย หรือ</p> <p>ตัวชี้วัดของ</p> <p>โครงการ/กิจกรรม</p>	<p>สาเหตุของปัญหาจาก (๓)</p>	<p>ดูว่าปัญหาที่</p> <p>เกิดเกี่ยวกับ</p> <p>ด้านไหน</p> <p>S กลยุทธ์</p> <p>O ดำเนินงาน</p> <p>F การเงิน</p> <p>C ระเบียบ</p> <p>,กฎหมาย</p>	<p>โอกาส</p> <p>ที่จะเกิด</p> <p>ความ</p> <p>ผิดพลาด</p> <p>ประเมินจากตาราง</p> <p>แผนภูมิความเสี่ยงว่า</p> <p>โอกาสและผลกระทบอยู่</p> <p>ในระดับใด</p>	<p>ความ</p> <p>เสียหายที่</p> <p>จะตามมา</p>	<p>ประเมินจาก</p> <p>ตารางระดับ</p> <p>ความรุนแรง</p>	<p>โอกาส</p> <p>ที่จะเกิด</p> <p>ความ</p> <p>ผิดพลาด</p> <p>ประเมินจาก</p> <p>แผนภูมิความเสี่ยงว่า</p> <p>โอกาสและผลกระทบอยู่</p> <p>ในระดับใด</p>	<p>ความ</p> <p>เสียหายที่</p> <p>จะตามมา</p>	<p>ประเมินจาก</p> <p>ตารางระดับ</p> <p>ความรุนแรง</p>	<p>นำเลขของ</p> <p>โอกาสและ</p> <p>ผลกระทบ</p> <p>ไปเทียบ</p> <p>ตาราง</p> <p>ระดับความ</p> <p>รุนแรง</p> <p>เห็นได้จาก</p> <p>ตารางระดับ</p> <p>ความรุนแรง</p>	<p>ระดับเสี่ยง</p> <p>(๘)</p>	<p>จัดลำดับ</p> <p>ความ</p> <p>เสี่ยง</p> <p>(๙)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------------------------

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....หัวหน้าสำนัก/หัวหน้าหน่วยงาน.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

**(ตัวอย่าง)**

**องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง**

แบบ บส. ๑ (๑)  
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิต (แผนงานรักษาความสงบภายใน)  
โครงการ ๑. โครงการฝึกอบรมชุดปฏิบัติการจิตอาสาภัยพิบัติประจำองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรให้สามารถช่วยเหลือเจ้าพนักงานในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย  
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด จำนวนจิตอาสาพระราชทานในระดับพื้นที่ ที่ได้รับการฝึกอบรม  
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กอง/สำนัก สำนักงานปลัด อบต.

กระบวนการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) ใส่ประเภทของ ความเสี่ยง (S-O-F-C)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับ ความเสี่ยง (๘)	
จัดฝึกอบรมชุดปฏิบัติการ จิตอาสาภัยพิบัติประจำ องค์การบริหารส่วนตำบล ควนกรด -ด้านทฤษฎี -ด้านการปฏิบัติ	จัดฝึกอบรมให้แก่ จิตอาสา พระราชทาน ในระดับพื้นที่ จำนวน ๔๐-๕๐ คน ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖	การมีส่วนร่วมของ กลุ่มเป้าหมาย -ความพร้อมด้าน ร่างกายของ กลุ่มเป้าหมาย -การจัดกิจกรรมอาจ ไม่เป็นไปตามแผนการ ดำเนินงาน	ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	S O	๒	๒	๔	จัดลำดับ ความเสี่ยง (๙) ต่ำ

(ลงชื่อ).....  
(นายภาสกร คำสุวรรณ)  
ตำแหน่ง.....หัวหน้าสำนักปลัด อบต. ....

## การประเมินความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้จัดทำแบบฟอร์มรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยนำข้อมูลที่สรุปตามแบบ บส. ๑ (๑) มาจำแนกในแบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี) (แบบ บส. ๑) และแบบการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง (แบบ บส. ๒) ตามหนังสือจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ นศ ๐๐๒๓.๕/ว ๕๒๓๖ ลงวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๖ เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตามแบบ ฟอร์มที่กำหนด เพื่อนำมาสรุปรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

(๑) ชื่อหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลความกรต  
 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ ถ้ามี  
 (๒) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

(๓) รหัสความเสียง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบอุ่นที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย

- (๑๐) ลายมือชื่อ.....
- (๑๑) ตำแหน่ง นายกององค์การบริหารส่วนตำบลความกรต
- (๑๒) วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....๒๕๖๖.....

คำอธิบายแบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)

- (๑) ชื่อ อบท.
- (๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่สำคัญ
- (๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบโดยระบุโครงการ/ภารกิจ อบท. ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนององยุทธศาสตร์ใดหรือภารกิจใดของ อบท.
- (๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อบท. (โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ทั้งหมดหรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่มีความเสี่ยงหรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ที่มีความเสี่ยงสูง ตามนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น)
- (๖) จำนวนเงินงบประมาณโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ตาม(๕) (ถ้ามี)
- (๗) วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ตาม(๕)
- (๘) ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท. ตาม(๕)
- (๙) เป้าหมายที่ต้องการสูงสุดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อบท.
- (๑๐) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๑) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๒) วันเดือนปีที่ลงนาม

(๑) ชื่อหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง  
(๒) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ หน้าที่สำคัญ	(๕) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภท ความเสี่ยง	(๙) คะแนน โอกาส	(๑๐) คะแนน ผลกระทบ	(๑๑) คะแนนระดับ ความเสี่ยง	(๑๒) วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง

(๑๐) ลายมือชื่อ.....  
(๑๑) ตำแหน่ง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด  
(๑๒) วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....๒๕๖๖.....

คำอธิบายแบบการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสียหาย

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ป็นประเภทใดในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยง/โครงการ/กิจกรรมภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. ๑ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลจากแบบ บส. ๑ (๕)
- (๕) วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. ๑ (๗)
- (๖) ผู้รับผิดชอบ(บุคคลหรือหน่วยงาน หรือบุคคลและหน่วยงาน)
- (๗) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.
- (๘) ประเภทความเสี่ยงประกอบด้วย ๖ ประเภทดังนี้
  - ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง
  - ๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงิน

ไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังรวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี

รวมถึง

กฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีเทคโนโลยีสารสนเทศ

๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

(๙) ระดับคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างไรหรือความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕

ช่วงคะแนน สูงมาก สูงปานกลาง น้อย น้อยที่สุด)

- (๑๐) ระบุคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด กำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูงปานกลาง น้อย น้อยที่สุด)
- (๑๑) คะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากคะแนนการประเมินโอกาส (๙) คูณคะแนนผลกระทบโครงการ/ภารกิจ อปท. (๑๐) และนำคะแนนมาจัดระดับความเสี่ยงตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด (โดยอาจกำหนดผลช่วงคะแนนเป็น ๓ ระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ)
- (๑๒) วิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี โดยคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับมาจากชั้นแผนปฏิบัติการจัดการ ความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง/หน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้/ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นได้/ไม่

ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น ลดโอกาสของความเสียหายทุจริตด้านการเงิน

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน

๔. การโอนความเสี่ยง อาจเลือกใช้วิธีการโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

๗. การทำแผนฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

๘. การส่งเสริมหรือสกัดกั้นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร

(๑๓) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น

(๑๔) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น

(๑๕) วันเดือนปีที่ลงนาม

## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ได้กำหนดแบบฟอร์มรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ บส. ๓) เพื่อให้ทุกส่วนราชการ โดยการนำข้อมูลจากแบบ บส. ๑ และแบบ บส. ๒ มาสรุปเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ตามแบบ บส. ๓ ที่กำหนด

ชื่อหน่วยงาน .....(๑).....  
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๙) ตัวชี้วัด	(๑๐) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๑๑) วิธีการติดตาม และการรายงาน

ลายมือชื่อ.....(๑๒).....  
 ตำแหน่ง .....(๑๓).....  
 วันที่.....เดือน.....(๑๔).....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบบรรยายการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปิงประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส.๒ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส.๒ (๔)
- (๕) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส.๒ (๗)
- (๖) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส.๒ (๑๒)
- (๗) ผู้รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส.๒ (๖)
- (๘) วิธีการจัดการความเสี่ยง โดยระบุแนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนดเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๙) ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส.๑ (๘)
- (๑๐) ระยะเวลาดำเนินการโดยระบุช่วงเวลาในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- (๑๑) วิธีการติดตาม และการรายงานให้ผู้บริหารทราบ เช่น การประชุม ฯลฯ
- (๑๒) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๓) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๔) วันเดือนปีที่ลงนาม

ชื่อหน่วยงาน .....(๑).....

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ....(๒).....

- รอบ ๓ เดือน
- รอบ ๖ เดือน
- รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การดำเนินงาน จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการ แก้ไขปัญหา

ลายมือชื่อ.....(๑๒).....

ตำแหน่ง .....(๑๓).....

วันที่.....เดือน.....(๑๔).....พ.ศ. ....

ชื่อหน่วยงาน .....(๑).....  
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง  
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ....(๒).....

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) คะแนนระดับความเสี่ยง		(๗) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๘) ผลดำเนินการจัดการความเสี่ยง	(๙) คะแนนระดับความเสี่ยง			(๑๐) การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	(๑๑) ความเสี่ยงคงเหลือ/เกิดขึ้นใหม่	(๑๒) สรุปความเสี่ยง		(๑๓) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการ สำหรับปีถัดไป
			โอกาส	ผลกระทบ			คะแนนระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง			ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
			(๑)	(๒)	(๓) = (๑)X(๒)		(๑)	(๒)	(๓) = (๑)X(๒)					

ลายมือชื่อ.....(๑๒).....  
 ตำแหน่ง .....(๑๓).....  
 วันที่.....เดือน.....(๑๔).....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๔)
- (๕) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๕)
- (๖) คะแนนระดับความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (๑) ผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๒) และคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินก่อนดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๙) (๑๐) (๑๑)
- (๗) วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ/แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๕)
- (๘) ผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (สรุปเป็นภาพรวม)
- (๙) คะแนนระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยระบุคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) (๑) ระบุคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) (๒) โดยนำคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากคะแนนการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (๑) คูณคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๒) และนำคะแนนมาจัดระดับความเสี่ยงตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด (โดยอาจกำหนดผลช่วงคะแนน เป็น ๓ ระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ) (๓)
- (๑๐) การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงโดยเทียบก่อนดำเนินการและภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยงตลอดหรือไม่ลดลง
- (๑๑) ความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่ภายหลังจากดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- (๑๒) ระบุความเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้/ควบคุมไม่ได้ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้/ไม่ได้
- (๑๓) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับในปีถัดไป เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๑๔) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๕) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๖) วันเดือนปีที่รายงาน



บทที่ ๕  
สรุปกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

วิธีบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการหรือกิจกรรมที่อยู่ในแผนพัฒนาฯ, แผนดำเนินงาน ในงบประมาณรายจ่ายตามข้อบัญญัติ ซึ่งแผนที่ทำให้เกิดจากความต้องการของประชาชนเพื่อตอบวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละองค์กร

เจ้าของโครงการ/กิจกรรมทุกคน มีหน้าที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมของตนเอง เพื่อนำส่งในภาพรวมของสำนัก/กอง ให้เลขานุการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ว.๒๓ ข้อ ๔ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของบุคคลที่รับผิดชอบจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาของหน่วยงาน) ได้รวบรวม แล้วนำส่งให้ **หน่วยตรวจสอบภายในประเมินสอบทาน** (หน่วยตรวจสอบประเมินรอบแรก) ว่าแผนบริหารความเสี่ยงที่แต่ละสำนัก/กอง ที่จัดทำขึ้นมีความเพียงพอเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกับทุกสำนัก/กอง หากจัดทำไม่ถูกต้องหรือไม่เพียงพอเหมาะสมตามความเห็นของหน่วยตรวจสอบภายใน แล้วนำส่งแบบประเมิน บส. ๖ ของหน่วยตรวจสอบภายใน ให้เลขานุการฯ นำรายงานของผู้ตรวจสอบภายในไปเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา ตัดสินใจสำหรับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งในการพิจารณาอนุมัติ หรือสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการนั้น ต้องดำเนินการให้เรียบร้อยก่อนนำโครงการจากแผนพัฒนาไปจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี (**ก่อนเสนอร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี**)

**ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้**

๑. จัดทำ คำสั่งขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ประกอบด้วย

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

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

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

๓. จัดทำคู่มือ และนโยบาย บริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ทำบันทึกแจ้งเวียน นโยบายทุกสำนัก/กอง และตีตประกาศ ๓๐ วัน เพื่อกำหนดกรอบและนโยบายในการบริหารความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานนั้น ๆ

๔. จัดทำแบบ บส. ๑ (๑) แบบ บส. ๑ และแบบ บส. ๒ บัญชีความเสี่ยง

: นำทุกโครงการ กิจกรรมของสำนัก/กองตามข้อบัญญัติ มาเขียนขั้นตอนการดำเนินงาน ตามโครงการ/กิจกรรม และประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ เพื่อนำไปจัดทำแบบ บส. ๓

๕. จัดทำแบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการได้ ๒ วิธี

๕.๑ นำทุกโครงการ กิจกรรมของสำนัก/กองตามข้อบัญญัติ ตามแบบ บส. ๑ และแบบ บส. ๒ มาจัดทำรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใน แบบ บส. ๓ **หรือ**

๕.๒ นำโครงการ กิจกรรมของสำนัก/กองตามข้อบัญญัติ ตามแบบ บส. ๑ และแบบ บส. ๒ เมื่อประเมินแล้วมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงให้นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใน แบบ บส. ๓ ส่วน โครงการ กิจกรรมที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำและระดับปานกลาง นำมาจัดทำควบคุมภายใน สำนัก/กอง)

และนำเสนอให้คณะกรรมการความเสี่ยงระดับสำนัก/กอง พิจารณา และรวบรวมส่งให้ เลขานุการระดับองค์กร เพื่อพิจารณาว่าแผนที่แต่ละสำนัก/กอง กำหนดไว้ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม นั้น หากเกิดความเสียหายขึ้นในการดำเนินงาน จะสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงนั้น มาแก้ไขปัญหได้อย่างไร แท้จริง หรือไม่ อย่างไร ซึ่งหากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาแล้ว เห็นว่า ไม่สามารถแก้ปัญหาได้จริง เขียนแผนบริหารความเสี่ยงมาไม่เหมาะสม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร จะเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น เลือกกลยุทธ์หลีกเลี่ยงยกเล็ก ไม่อนุมัติงบประมาณให้โครงการ/กิจกรรมนั้น จึงไม่สามารถนำโครงการ/กิจกรรมของสำนัก/กองนั้น ๆ จัดทำร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย/แผนดำเนินงาน ในงบประมาณรายจ่ายประจำปีนั้นได้ ส่วน โครงการ/กิจกรรม ของสำนัก/กอง อื่น ๆ ที่มีแผนบริหารความเสี่ยงที่ดี ก็ย่อมมีโอกาสได้รับการอนุมัติ งบประมาณให้นำโครงการกิจกรรมนั้น เข้าไปดำเนินงานในงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณใหม่ ต่อไป

๖. จัดทำแบบ บส. ๔ แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

: เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงที่ ในระดับสูง และได้รับอนุมัติงบประมาณให้นำโครงการ/กิจกรรมเข้าสู่งบประมาณรายจ่ายประจำปี และ อนุมัติมาเป็นแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ เรียบร้อยแล้ว ถึงรอบระยะเวลาการดำเนินงาน ก็นำแผน บริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มาบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ให้ ครอบคลุมครบถ้วน ตามที่กำหนด โดยมีการติดตาม ทุกรอบ ๓ เดือน รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน

๗. จัดทำแบบ บส. ๕ รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง หากดำเนินการตามแบบ บส. ๔ รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแล้วยังไม่ครอบคลุม ก็ให้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน และรายงานตามแบบ บส. ๕

จากนั้นทุกสำนัก/กอง ต้องนำส่งแบบ บส. ๑ (๑) , แบบ บส. ๑ , แบบ บส. ๒ แบบ บส. ๓ , แบบ บส. ๔ (ถ้ามี) และ แบบ บส. ๕ (ถ้ามี) ให้เลขานุการองค์กร ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อครบถ้วนแล้ว เลขานุการระดับองค์กร **ให้รวบรวมส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน** ดำเนินการตรวจประเมินความเพียงพอของการบริหารจัดการเสี่ยงของทุกสำนัก/กอง ว่าถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุมตามแผนบริหารเสี่ยง หรือมีการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด หรือไม่อย่างไร พร้อมออกแบบรายงานการตรวจประเมินของผู้ตรวจสอบภายในตาม แบบ บส. ๖ (หน่วยตรวจสอบประเมินรอบหลัง)

๘. ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำแบบ บส. ๖ คือแบบรับรองการตรวจประเมินระบบบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้ตรวจสอบภายในลงนามในแบบ บส. ๖ และนำเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ (นายกฯ) และส่งให้เลขานุการระดับองค์กร เก็บรวบรวมไว้เพื่อรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ต่อไป

๙. เลขานุการระดับองค์กร ทำหนังสือเสนอหัวหน้าหน่วยงานทราบ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ต่อไป



ภาคผนวก



คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

ที่ ๓๐ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ที่มีผลบังคับเมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ นั้น

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

(๑) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	ประธานคณะกรรมการ
(๒) รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	คณะกรรมการ
(๓) หัวหน้าสำนักปลัด	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	ประธานคณะกรรมการ
(๒) นิติกร	คณะกรรมการ
(๓) นักพัฒนาชุมชน	คณะกรรมการ
(๔) นักจัดการงานทั่วไป	คณะกรรมการ
(๕) นักทรัพยากรบุคคล	คณะกรรมการ
(๖) เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	คณะกรรมการ
(๗) นักวิชาการสาธารณสุข	คณะกรรมการ
(๘) 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

ให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด

๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรมีหน้าที่จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรมีหน้าที่จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พิจารณา ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อยมีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุน คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานให้มั่นใจว่า ระบบการ บริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ว่าที่ร้อยตรี



(สุรศักดิ์ แก้วเกื้อ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด