



# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

( RISK MANAGEMENT )

ประจำปี งบประมาณ ๒๕๖๖

องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด

อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

## คำนำ

แผนการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด จัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจึงจัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ที่เหมาะสมรวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังอันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่และบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นประโยชน์สูงสุด

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

## สารบัญ

|   | หน้า    |
|---|---------|
| <b>บทที่ ๑ บทนำ</b>   | ๑ - ๔   |
| ๑.๑ หลักการและเหตุผล  | ๑       |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์  | ๑       |
| ๑.๓ เป้าหมาย  | ๒       |
| ๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง                    | ๒       |
| ๑.๕ ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง               | ๔       |
| <b>บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>                    | ๕ - ๑๓  |
| ๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง                               | ๕       |
| ๒.๒ การบริหารความเสี่ยง                                     | ๕       |
| ๒.๓ การควบคุมภายใน  | ๖       |
| ๒.๔ แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง                      | ๗       |
| ๒.๕ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง                            | ๙       |
| ๒.๖ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง | ๑๑      |
| ๒.๗ กรอบการบริหารความเสี่ยง                                 | ๑๓      |
| <b>บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>                    | ๑๔ - ๒๑ |
| ๓.๑ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง                              | ๑๔      |
| ๓.๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง                         | ๑๕      |
| ๓.๓ ประเภทความเสี่ยง  | ๑๕      |
| ๓.๔ การประเมินความเสี่ยง                                    | ๑๖      |
| <b>บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง</b>                    | ๒๒-๓๒   |
| ๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง                | ๒๒      |
| ๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง                        | ๒๕      |
| ๔.๓ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง                             | ๒๘      |
| ๔.๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง                               | ๓๓      |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดประกอบกับหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มท๐๘๐๕.๒/ว๖๘๕๘ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่องหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดจึงแต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานการเงินตลอดจนการใช้ทรัพยากรการดูแลรักษาทรัพย์สินการป้องกันลดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลการสิ้นเปลืองการทุจริตของหน่วยงานการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด

การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันรักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิผลส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงโดยมีการกำหนดนโยบายแนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework ) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSOERM)

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ได้แก่ สำนักปลัดกองคลังกองสวัสดิการสังคม กองช่างกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- ๔) เพื่อองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดสามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๕) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด

### ๑.๓ เป้าหมาย

๑) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

### ๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆที่สำคัญซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆเช่นการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเช่นการตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

## ๑.๕ ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Uncertainty)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาศัยระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบ (Consequences) ของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๕ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และ ความเสี่ยงน้อยมาก

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)**

**หมายถึง** กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

**การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : ERM)** หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆขององค์กรรวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านต่างๆโดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายโดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

**การจัดการความเสี่ยง** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไปเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสมมีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลานอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อดูว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วหรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรความเสี่ยงที่องค์กรต้องต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไปได้แก่ความเสี่ยงในด้านนโยบายความเสี่ยงในการดำเนินงานความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลความเสี่ยงในการเงินและความเสี่ยงในด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรู้รับผิดชอบขององค์กรซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุดได้แก่ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครองความเสี่ยงด้านการแข่งขันความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

## บทที่ ๒

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### ๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืนโดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM

(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร

๒. ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น

๓. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยงทบทวนรวมทั้งจัดทำรายงาน

ผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๔. ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

๕. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

#### ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีคือการติดตามกำกับควบคุมและดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดย๓หลักการที่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยง

๒. การควบคุมภายใน

๓. การตรวจสอบภายใน

#### ๒.๒ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมพันธ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่า

/ผลการดำเนินงาน.....



ผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้รวมถึงเพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้รวมทั้งการสร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กรกระบวนการ/กิจกรรมตามภารกิจและวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกันโดยมีลักษณะที่สำคัญได้แก่

๑. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์การตัดสินใจและสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆในการบริหารองค์กร

๒. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมดโดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้งระดับโครงการระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กรในปัจจุบันเสี่ยงด้านต่างๆได้แก่ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานการเงินและการปฏิบัติตามกฎระเบียบซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหายความไม่แน่นอนและโอกาสรวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้าโดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนโดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปลูกฝังรวมกับกิจกรรมปกติขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

### ๒.๓ การควบคุมภายใน (Internal Control)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติ ให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลัง เพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืนโดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการคลังงบประมาณวินัยรายได้รายจ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณการรับทรัพย์สินเงินคลังและหนี้สาธารณะดังนั้นก็จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบมาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญ

/ที่จะช่วย.....

ที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดความเสียหายความสิ้นเปลืองความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริตกระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนด “มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ” (Internal Control Standard for Government Agency) ตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO ๒๐๑๓ ซึ่งได้มีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบบริหารราชการแผ่นดินเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐซึ่งจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**“การควบคุมภายใน”** หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลหัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับหน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้านดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานรวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการดูแลรักษาทรัพย์สินการป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหายการรั่วไหลการสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐรวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใสหรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ ( Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานรวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

## **๒.๔ แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลหินตาดได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆรวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

COSO + ERM Risk Management Objectives ๔ วัตถุประสงค์ ๘ องค์ประกอบ ๔ ระดับ Risk Components Entity and Unit-Level



รูปภาพ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM Integrated Framework

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่วัฒนธรรมขององค์กรนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหารเป็นต้น

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้แก่การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงการถ่ายโอนความเสี่ยงการลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงเป็นต้น

/๖) กิจกรรม.....

๖) **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

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

๘) **การติดตามผล (Monitoring)** เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการกำหนดแล้วได้ผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

## ๒.๕ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด

๑. นายกององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ทำหน้าที่ในการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง

๒. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน และบริหารจัดการความเสี่ยง และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๓. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑.) ศึกษาวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด

๒.) นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดต่อนายกององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

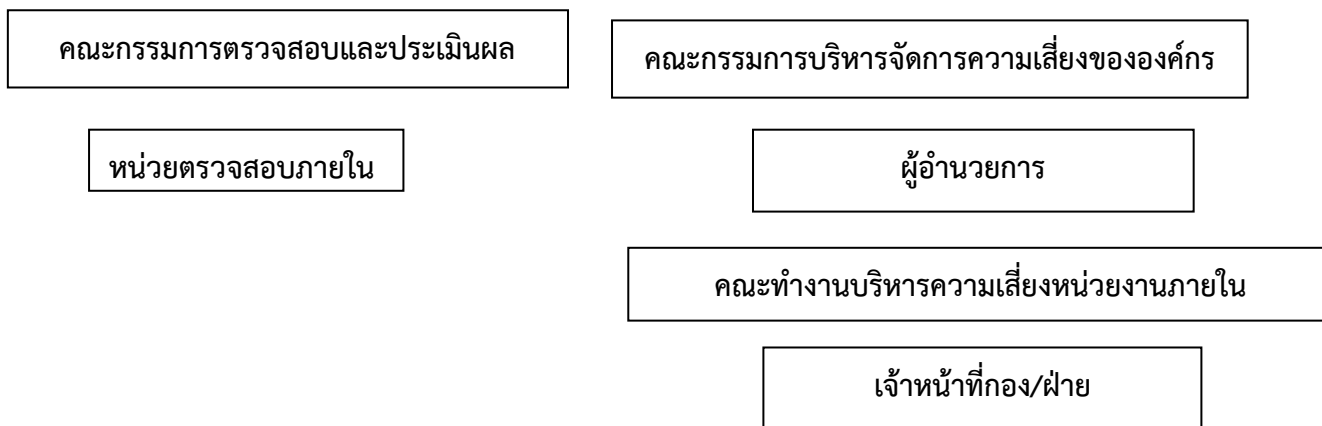
๓.) ประสานและกำกับการดำเนินงานรวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด

๔.) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๔. หัวหน้าสำนักปลัด / ผู้อำนวยการกอง ทำหน้าที่ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงให้ ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๕. บุคลากรในหน่วยงานทำหน้าที่ ทำความเข้าใจ และดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



#### หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้าง การบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยภารกิจดูแลการตัดสินใจการจัดทำแผนการดำเนินการติดตามประเมินผลและการสอบทานซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

#### คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน และบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด
๒. ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
๔. ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
๕. รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด

#### ผู้บริหารท้องถิ่น

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
๓. พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

#### หน่วยตรวจสอบภายใน

๑. สอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินรับทราบให้ข้อเสนอแนะ

/คณะกรรมการ.....

### คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานภายใน

๑. จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
๒. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
๓. รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

### เจ้าหน้าที่กอง/ฝ่าย

๑. สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

### คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ที่ ๗๕๐/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

### มีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐข้อ ๕ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### ๒.๖ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี ๘ ประการ

#### ๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้

#### ๒. ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและหน้าที่ทุกระดับมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

### ๓. กระบวนการการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้นจะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

### ๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กรและต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

### ๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมากเพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กรการชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

### ๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

### ๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

### ๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยงซึ่งการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

## ๒.๗ กรอบการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission ) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

๑. วัฒนธรรมองค์กรโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน และบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด ในการกำกับการบริหารความเสี่ยงและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน และบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน ทำหน้าที่วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่มงานติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ค้นหา และระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงการจัดลำดับความเสี่ยงการประเมินการควบคุมที่มีอยู่การจัดการความเสี่ยงการติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานตามแผนดังกล่าว

๔. ปัจจัยพื้นฐานได้แก่โครงสร้าง และระบบบริหารความเสี่ยงวิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงรวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร



## บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

### ๓.๑ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ในการพัฒนาและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดจะนำหลักการของมาตรฐาน COSO ซึ่งมีการดำเนินงานที่สำคัญประกอบไปด้วย ๘ ขั้นตอน

๑. ทบทวนการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจและกิจกรรมภายในทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดโดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการกฎระเบียบ (Compliance Risk) พร้อมกำหนดเจ้าภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง

๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มี (Risk Factor) และการค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause/ Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ

๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact : LI) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนองความเสี่ยงโดยจะกำหนดมาตรการในการรองรับความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับสูงมาก (Very High) และระดับสูง (High) ซึ่งจะประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงได้แก่การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

๖. การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๗. การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดของความเสี่ยงหลักเพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลงและเป็นสัญญาณเตือนให้องค์กรสามารถรับรู้และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์รวมทั้งช่วยสนับสนุนกิจกรรมควบคุมภายใน

๘.การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual) แบ่งออกเป็น๒ส่วนคือ (๑) คู่มือการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงประเด็นความเสี่ยงหลักปัจจัยเสี่ยงสาเหตุหลักของความเสี่ยงเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการประเมินระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงการจัดทำแผนที่ความเสี่ยงการทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยงและ (๒) แผนการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยมาตรการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแผนในการดำเนินการตามมาตรการและแผนการติดตามควบคุมความเสี่ยง

### ๓.๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรรวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดมีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง๖ขั้นตอนหลักดังนี้

๑.ระบุความเสี่ยงเป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณั้จะเกิดที่ไหนเมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไร

๒.ประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

๓.จัดการความเสี่ยงเป็นการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้สามารถปฏิบัติได้จริงและควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

๔.รายงานและติดตามผลเป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอถูกต้องและมีประสิทธิผลมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๖. ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

### ๓.๓ ประเภทความเสี่ยงแบ่งเป็น๔ประเภทได้แก่

๑) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เป้าหมายพันธกิจในภาพรวมขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวันหรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้อาจการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหรือไม่มี การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิ ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่กรมบัญชีกลางสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินสำนักงบประมาณรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม

๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมายระเบียบการปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียการป้องกันข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

### ๓.๔ การประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยงซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ ๒ ประการคือโอกาส (Likelihood) ที่ จะเกิดและผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นโดยโอกาสที่จะเกิดคือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ใน ช่วงเวลาหนึ่งและผลกระทบที่เกิดขึ้นคือความเสียหายที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่จะเกิดเพื่อให้สามารถ กำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิด เหตุการณ์ในอดีตปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคตโดยจัดระดับของการเกิด ความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับคือสูงมากสูงปานกลางน้อยและน้อยมากแทนด้วยตัวเลข ๕๔๓๒ และ ๑ ตามลำดับใช้ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L ) หมายถึงความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับคือ

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                                 |   |
|-------|----------------|--|---|
|       |                | โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ                      | โอกาสเกิดเชิงปริมาณ<br>(ความถี่ที่เกิดขึ้น) |
| ๕     | สูงมาก         | มีโอกาสในการเกิดเกือบ<br>ทุกครั้ง        | มากกว่า ๘๐% หรือ<br>มากกว่า ๑ ครั้ง/เดือน   |
| ๔     | สูง            | มีโอกาสในการเกิด<br>ค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ | ๖๑-๘๐% หรือ ๑-๖ เดือน/<br>ครั้ง             |
| ๓     | ปานกลาง        | มีโอกาสเกิดบางครั้ง                      | ๔๑-๖๐% หรือ ๖-๑๒<br>เดือน/ ครั้ง            |
| ๒     | ต่ำ            | อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ<br>ครั้ง           | ๒๑-๔๐ % หรือ ๑ปี /<br>ครั้ง                 |
| ๑     | ต่ำมาก         | มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น                  | น้อยกว่า ๒๐% หรือ<br>มากกว่า ๕ปี/ครั้ง      |

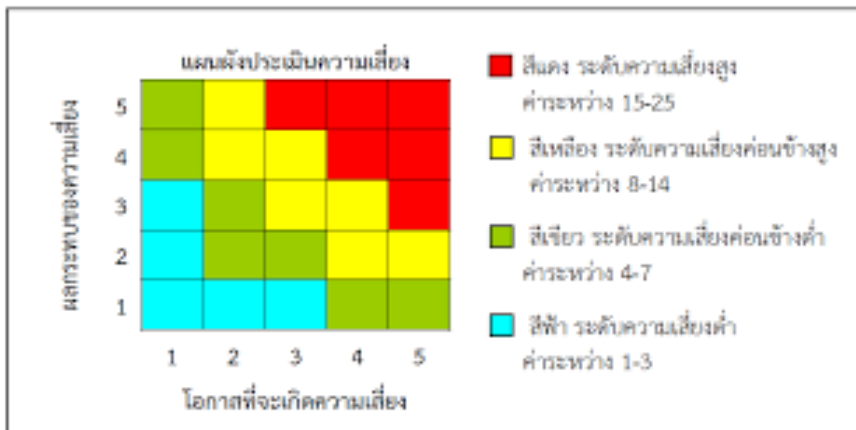
๒. ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึงขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายจำแนกเป็น ๕ ระดับคือ

พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายการจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายเป็น ๕ ระดับคือสูงมากสูงปานกลางต่ำและต่ำมากแทนด้วยตัวเลข ๕๔๓๒๑ตามลำดับซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นโดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สินการดำเนินงานชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคคลากรฯ เป็นต้นการวิเคราะห์ผลกระทบซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ

### การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                    |
|-------|---------|---|
| ๕     | สูงมาก  | ส่งผลกระทบต่อประชาชน                        |
| ๔     | สูง     | ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน |
| ๓     | ปานกลาง | ส่งผลกระทบต่ออบต.                           |
| ๒     | ต่ำ     | ส่งผลกระทบต่อสำนัก/กอง                      |
| ๑     | ต่ำมาก  | ส่งผลกระทบต่องานตนเอง                       |

๓. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น๕ระดับคือสูงมากสูงปานกลางต่ำและต่ำมากในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk profile)



### การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสียหายต่างๆและประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสียหายที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้นซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑) พิจารณาโอกาสความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

### การวิเคราะห์ความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลหินตาดได้ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสี่ยงคือ

- ๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๒ คะแนนหมายถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
- ๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๓-๙ คะแนนหมายถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ
- ๓) ระดับความเสี่ยงสูง (high) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๑๐-๑๕ คะแนนหมายถึงระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖-๒๕ คะแนนหมายถึงระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที



### ประเภทความเสี่ยง

- Strategic Risk : S = ด้านกลยุทธ์
- Operational Risk : O = ด้านการดำเนินงาน
- Financial Risk : F = ด้านการเงิน
- Compliance Risk : C = ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ

**การควบคุม (Control)** หมายถึงนโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเช่นการอนุมัติการจัดโครงสร้างองค์การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วเช่นการสอบทานการวิเคราะห์การยืนยันยอดการตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ ( Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีการประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

**การจัดการความเสี่ยง**

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยงโดยองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาดมีวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง๔แนวคิดหลัก(๔T’s) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง  | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป<br>(กรมบัญชีกลาง) | แนวคิด<br>๔ T |
|---|---|---------------|
| ๑.การยอมรับความเสี่ยงหมายถึงการตกลงกันที่จะยอมรับเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันแต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ   | Risk Acceptance (Accept)                | Take          |
| ๒.การลด/การควบคุมความเสี่ยงหมายถึงการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่นการจัดอบรมพนักงานการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน | Risk Reduction (Control)                | Treat         |
| ๓. กระจายความเสี่ยงหรือโอนความเสี่ยงหมายถึงกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปเช่นการทำประกันภัยกับบริษัทภายนอกหรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)   | Risk Sharing (Transfer)                 | Transfer      |
| ๔.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง<br>หมายถึงการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและไม่อาจยอมรับได้จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป   | Risk Ad voidance (Ad void)              | Terminate     |

### **การรายงานและติดตามผล**

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไปหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นทั้งนี้กระบวนการสอบถามอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผลโดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะคือ

- ๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
- ๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

### **การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง**

คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน และบริหารจัดการความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การบริหารส่วนตำบลหินดาต มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอถูกต้อง และมีประสิทธิผลมาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถ ลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือ ต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

### **การทบทวนการบริหารความเสี่ยง**

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี



**บทที่ ๔**  
**แผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

**๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

๑. การประเมินโอกาส และผลกระทบและระดับความเสี่ยง ได้นำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ จุดอ่อน และ / หรือข้อเสนอนี้มาจากรายงานผลการประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นและการวิเคราะห์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงจากการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ร่วมพิจารณาในที่ประชุมโดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๔ ด้านได้ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

**การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน**

| การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน              |   |   |
|--|---|---|
| ยุทธศาสตร์ (๑)                                     | ขั้นตอน (กลยุทธ์) (๒)   | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย) (๓)  |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน | ๑. สนับสนุนให้มีระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ<br>๒. การพัฒนาก่อสร้างและปรับปรุงระบบคมนาคม | ๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสาธารณูปโภคและระบบสาธารณูปการให้ได้มาตรฐานครอบคลุมและทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพ<br>๒. พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการบริโภคอุปโภคและแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร<br>๓. พัฒนาก่อสร้างทางด้านคมนาคมขนส่ง การสัญจรและการขนส่งสินค้าทางการเกษตร |

| ยุทธศาสตร์ (๑)   | ขั้นตอน (กลยุทธ์) (๒)  | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย) (๓)  |
|--|--|---|
| ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนากษัตริย์                                     | ๑. พัฒนาแหล่งน้ำ ฝายน้ำล้น บล็อกคอนกรีต ขุดสระน้ำ การขุดคลอง ระบบชลประทาน<br>๒. การบริหารจัดการน้ำเพื่อการเกษตร<br>๓. ปรับปรุงดินให้มีความอุดมสมบูรณ์  | ๑. ขุดลอกแหล่งน้ำ คู คลอง ที่ตื้นเขิน<br>๒. ก่อสร้างบล็อกคอนกรีตหรือฝายน้ำล้น เพื่อช่วยให้สามารถสัญจรไปมาขนส่งผลทางการเกษตรออกไปยังตลาดได้สะดวก<br>๓. วางแผน จัดสรรกรน้ำเพื่อใช้ในการเกษตรอย่างเพียงพอ<br>๓. จัดหาเครื่องตรวจวัดค่าดินเพื่อให้เหมาะสมกับการเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรแต่ละชนิด  |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและแก้ไขปัญหาความยากจน           | ๑. สนับสนุนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนทางเศรษฐกิจระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น ให้มีความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ<br>๒. สนับสนุนการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรอินทรีย์ และการแปรรูปสินค้าทางการเกษตร | ๑. การส่งเสริมพัฒนาการประกอบอาชีพของประชาชน<br>๒. พัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่โดยการส่งเสริมให้ประชาชนประกอบอาชีพเสริม  |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน | ๑. การส่งเสริมการศึกษา<br>๒. การส่งเสริมศาสนา สืบสานประเพณีอันดีงาม<br>๓. การพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ประชาชน<br>๔. การส่งเสริมการกีฬา<br>๕. การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน                   | ๑. พัฒนาส่งเสริมการศึกษาของเด็กและเยาวชนในพื้นที่พัฒนาศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลหินลาด<br>๒. ส่งเสริมอนุรักษ์ฟื้นฟูและสืบสานวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส<br>๓. การป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม<br>๔. การป้องกันบรรเทาสาธารณภัยในพื้นที่<br>๕. การพัฒนาส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการให้กับเด็กเยาวชนและประชาชนทุกระดับ |

| ยุทธศาสตร์ (๑)   | ขั้นตอน (กลยุทธ์) (๒)  | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย) (๓)  |
|--|--|---|
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี</p> | <p>๑. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>๒. การพัฒนาบุคลากรสร้างขวัญกำลังใจ</p> <p>๓. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเมืองและการบริหาร</p> <p>๔. การส่งเสริมและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันทั้งภาครัฐและการเมือง</p> | <p>๑. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี</p> <p>๒. พัฒนาขีดความสามารถการทำงานของบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรมในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>๔. ส่งเสริมประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน</p> <p>๕. ส่งเสริมและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันทั้งภาครัฐและการเมือง</p> |
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>          | <p>๑. จัดการปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม</p> <p>๒. พัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน</p> <p>๓. การรณรงค์สร้างจิตสำนึกในปัญหาสิ่งแวดล้อม</p>   | <p>๑. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล น้ำเสียและกลิ่นเหม็น</p> <p>๒. อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>๓. ให้ความรู้กับประชาชนให้ตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม</p>   |
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๗ ยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว</p>                             | <p>๑. การส่งเสริมพัฒนาการท่องเที่ยว</p>  | <p>๑. จัดสร้าง/พัฒนาส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวชุมชน</p>  |

#### ๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

| ยุทธศาสตร์<br>(๑)  | กลยุทธ์<br>(๒)  | ความเสี่ยง<br>(๓)                                | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๔)   | ประเภทความเสี่ยง<br>(๕) |
|--|---|--|---|-------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนาด้านโครงสร้าง<br>พื้นฐาน               | ๑. สนับสนุนให้มีระบบ<br>สาธารณูปโภค<br>๒. การพัฒนาก่อสร้างและ<br>ปรับปรุงระบบคมนาคม | ๑. โครงการก่อสร้างถนนของ<br>อบต.                 | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- ความผันผวนของราคา<br>น้ำมันและราคาวัสดุก่อสร้าง<br>- ความผันผวนของค่าดัชนี<br>เศรษฐกิจ (Factor F)  | - ด้านการดำเนินงาน      |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์<br>พัฒนาการเกษตร                                  | - ไม่มีการดำเนินการในยุทธศาสตร์นี้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖                                 |  |   |                         |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและ<br>แก้ไขปัญหาความยากจน | ๑. การส่งเสริม และ<br>พัฒนาการประกอบอาชีพ<br>๒. แก้ไขปัญหาความยากจน                 | ๑ . โครงการจ่ายเบี้ย<br>ยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพ<br>ผู้สูงอายุ คนพิการ เกิดความ<br>เสี่ยงจากกรณีที่ผู้สูงอายุ คน<br>พิการ ย้ายเข้า-ออก โดยไม่ได้<br>แจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ<br>ล่วงหน้า ทำให้เกิดข้อผิดพลาด | -ด้านการดำเนินงาน       |

| ยุทธศาสตร์<br>(๑)  | กลยุทธ์<br>(๒)  | ความเสี่ยง<br>(๓)  | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๔)  | ประเภทความเสี่ยง<br>(๕)   |
|--|---|--|--|---|
| <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๔</b><br/>ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน</p> | <p>๑. ส่งเสริมนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ</p>  | <p>๑. โครงการจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี</p>  | <p><b>ปัจจัยภายนอก</b><br/>- มีฝนตกในระหว่างจัดกิจกรรม ทำให้มีปัญหาในการจัดการแข่งขันกีฬา</p>  | <p>- ด้านการดำเนินงาน</p>   |
| <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๕</b> ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี</p>      | <p>๑. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล<br/>๒. การพัฒนาบุคลากรสร้างขวัญกำลังใจ<br/>๓. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเมืองและการบริหาร<br/>๔. การส่งเสริมและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันทั้งภาครัฐและการเมือง</p> | <p>๑. โครงการจัดทำประชาคมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น<br/><br/>๒. งานพัสดุ (กองคลัง)<br/><br/>๓. งานธุรการ (กองสาธารณสุขฯ)</p> | <p><b>ปัจจัยภายนอก</b><br/>- ประชาชนไม่ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมประชาคมเพื่อทำแผน</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b><br/>- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b><br/>- ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง</p> | <p>-ด้านการดำเนินงาน</p> <p>- ด้านการดำเนินงาน</p> <p>-ด้านการดำเนินงาน</p> |

| ยุทธศาสตร์<br>(๑)  | กลยุทธ์<br>(๒)   | ความเสี่ยง<br>(๓)                    | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๔)  | ประเภทความเสี่ยง<br>(๕) |
|--|--|--------------------------------------|--|-------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนาด้าน<br>ทรัพยากรธรรมชาติและ<br>สิ่งแวดล้อม | ๑.การรณรงค์สร้างจิตสำนึก<br>ในปัญหาสิ่งแวดล้อม           | ๑. โครงการปลูกป่าเฉลิมพระ<br>เกียรติ | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- ฝนฟ้าอากาศตกไม่<br>ตรงฤดูกาล ทำให้ต้นไม้ที่ปลูก<br>อาจเกิดการเสียหายหรือตาย | - ด้านการดำเนินงาน      |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๗ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว                            | <b>ไม่มีการดำเนินการในยุทธศาสตร์นี้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖</b> |                                      |  |                         |

๔.๓ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

| ยุทธศาสตร์<br>(๑)   | กลยุทธ์<br>(๒)  | ความเสี่ยง<br>(๓)                    | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๔)   | ประเภท<br>ความเสี่ยง<br>(๕)    | การประเมินความเสี่ยง |                                    |                        |                        |
|---|---|--------------------------------------|---|--------------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|
|   |   |                                      |   |                                | โอกาส<br>(๖)         | การประเมินความเสี่ยง<br>ผลกระทบ(๗) | ระดับความเสี่ยง<br>(๘) | ลำดับความเสี่ยง<br>(๙) |
| ยุทธศาสตร์ที่<br>๑ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนา<br>ด้านโครงสร้าง<br>พื้นฐาน | ๑. สนับสนุน<br>ให้มีระบบ<br>สาธารณูปโภค<br>๒. การพัฒนา<br>ก่อสร้างและ<br>ปรับปรุง<br>ระบบ<br>คมนาคม | ๑. โครงการ<br>ก่อสร้างถนน<br>ของอบต. | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- ความผันผวนของ<br>ราคาน้ำมันและราคา<br>วัสดุก่อสร้าง<br>- ความผันผวนของค่า<br>ดัชนีเศรษฐกิจ (Factor<br>F) | - ด้าน<br>การ<br>ดำเนิน<br>งาน | ๓                    | ๓                                  | ๙                      | ๒                      |
| ยุทธศาสตร์ที่<br>๒ ยุทธศาสตร์<br>การ<br>พัฒนาการ<br>เกษตร             | ไม่มีการดำเนินงานในยุทธศาสตร์นี้  |                                      |   |                                |                      |                                    |                        |                        |

| ยุทธศาสตร์<br>(๑)   | กลยุทธ์<br>(๒)  | ความเสี่ยง<br>(๓)   | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๔)   | ประเภท<br>ความเสี่ยง(๕) | การประเมินความเสี่ยง |                                    |                        |                        |
|---|---|---|---|-------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|
|   |   |   |   |                         | โอกาส<br>(๖)         | การประเมินความเสี่ยง<br>ผลกระทบ(๗) | ระดับความเสี่ยง<br>(๘) | ลำดับความเสี่ยง<br>(๙) |
| ยุทธศาสตร์ที่<br>๓ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนา<br>ด้านเศรษฐกิจ<br>และแก้ไข<br>ปัญหาความ<br>ยากจน           | ๑. การ<br>ส่งเสริม และ<br>พัฒนาการ<br>ประกอบ<br>อาชีพ<br>๒. แก้ไข<br>ปัญหาความ<br>ยากจน | ๑ .<br>โครงการ<br>จ่ายเบี้ย<br>ยังชีพ<br>ผู้สูงอายุ คน<br>พิการ | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพ<br>ผู้สูงอายุ คนพิการ เกิด<br>ความเสี่ยงจากกรณีที่<br>ผู้สูงอายุ คนพิการ ย้าย<br>เข้า-ออก โดยไม่ได้แจ้ง<br>ให้เจ้าหน้าที่ทราบ<br>ล่วงหน้า ทำให้เกิด<br>ข้อผิดพลาด | ด้านการ<br>ดำเนินงาน    | ๓                    | ๒                                  | ๖                      | ๒                      |
| ยุทธศาสตร์ที่<br>๔ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนา<br>สังคมและการ<br>แก้ไขปัญหา<br>ความเดือดร้อน<br>ของประชาชน | ๑.ส่งเสริม<br>นักกีฬาสู่<br>ความเป็นเลิศ  | ๑. โครงการ<br>จัดการ<br>แข่งขันกีฬา<br>ประจำปี                  | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- มีฝนตกในระหว่างจัด<br>กิจกรรม ทำให้มีปัญหา<br>ในการจัดการแข่งขัน<br>กีฬา   | - ด้านการ<br>ดำเนินงาน  | ๓                    | ๓                                  | ๙                      | ๒                      |



| ยุทธศาสตร์<br>(๑)  | กลยุทธ์<br>(๒)   | ความเสี่ยง<br>(๓)   | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๔)  | ประเภท<br>ความเสี่ยง(๕)  | การประเมินความเสี่ยง |                                    |                        |                        |
|--|--|---|--|--|----------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|
|  |  |   |  |  | โอกาส<br>(๖)         | การประเมินความเสี่ยง<br>ผลกระทบ(๗) | ระดับความเสี่ยง<br>(๘) | ลำดับความเสี่ยง<br>(๙) |
| ยุทธศาสตร์ที่<br>๕ ยุทธศาสตร์<br>การบริหาร<br>จัดการตาม<br>หลักการ<br>บริหารจัดการ<br>บ้านเมืองที่ดี | ๑. การ<br>บริหารงาน<br>ตามหลัก<br>ธรรมาภิบาล<br>๒. การพัฒนา<br>บุคลากรสร้าง<br>ขวัญกำลังใจ<br>๓. การ<br>ส่งเสริมการมี<br>ส่วนร่วมใน<br>การพัฒนา<br>การเมืองและ<br>การบริหาร<br>๔. การ<br>ส่งเสริมและ<br>ป้องกัน<br>ทุจริตคอร์รัป<br>ชันทั้งภาครัฐ<br>และการเมือง | ๑. โครงการ<br>จัดทำ<br>ประชาคม<br>เพื่อจัดทำ<br>แผนพัฒนา<br>ท้องถิ่น<br><br>๒. งานพัสดุ<br>(กองคลัง)<br><br>๓. งาน<br>ธุรการ<br>(กอง<br>สาธารณสุข<br>ฯ) | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- ประชาชนไม่ให้ความ<br>สำคัญในการเข้า<br>ร่วมประชุมประชาคม<br>เพื่อทำแผน<br><br><b>ปัจจัยภายใน</b><br>- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้<br><br><b>ปัจจัยภายใน</b><br>- ไม่มีบุคลากรที่<br>รับผิดชอบ<br>งานด้านนี้โดยตรง | -ด้านการ<br>ดำเนินงาน<br><br><br>- ด้านการ<br>ดำเนินงาน<br><br><br>-ด้านการ<br>ดำเนินงาน | ๒                    | ๒                                  | ๔                      | ๒                      |

|  |  |   |  |                        |   |   |   |   |
|--|--|---|--|------------------------|---|---|---|---|
|  |  |   |  |                        |   |   |   |   |
|  |  | ๒. งานพัสดุ<br>(กองคลัง)                    | <b>ปัจจัยภายใน</b><br>- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้                            | - ด้านการ<br>ดำเนินงาน | ๑ | ๒ | ๒ | ๑ |
|  |  | ๓. งาน<br>ธุรการ<br>(กอง<br>สาธารณสุข<br>ฯ) | <b>ปัจจัยภายใน</b><br>- ไม่มีบุคลากรที่<br>รับผิดชอบ<br>งานด้านนี้โดยตรง | - ด้านการ<br>ดำเนินงาน | ๓ | ๓ | ๙ | ๒ |

| ยุทธศาสตร์<br>(๑)   | กลยุทธ์<br>(๒)   | ความเสี่ยง<br>(๓)                        | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๔)  | ประเภท<br>ความเสี่ยง(๕) | การประเมินความเสี่ยง |                                    |                        |                        |
|---|--|--|--|-------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|
|   |  |  |  |                         | โอกาส<br>(๖)         | การประเมินความเสี่ยง<br>ผลกระทบ(๗) | ระดับความเสี่ยง<br>(๘) | ลำดับความเสี่ยง<br>(๙) |
| ยุทธศาสตร์ที่<br>๖ ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนา<br>ด้าน<br>ทรัพยากรธรรม<br>ชาติและ<br>สิ่งแวดล้อม | ๑.การรณรงค์<br>สร้างจิตสำนึก<br>ในปัญหา<br>สิ่งแวดล้อม | ๑. โครงการ<br>ปลูกป่าเฉลิม<br>พระเกียรติ | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- ฝนฟ้าอากาศ<br>ตกไม่ตรงฤดูกาล ทำให้<br>ต้นไม้ที่ปลูกอาจเกิด<br>การเสียหายหรือตาย | - ด้าน<br>การดำเนินงาน  | ๒                    | ๒                                  | ๔                      | ๒                      |

#### ๔.๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

| ความเสี่ยง<br>(๑)                 | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๒)   | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๓) | ประเภทความเสี่ยง<br>(๔) | มาตรการดำเนินการจัดการความ<br>เสี่ยง/แนวทางการแก้ไข<br>(๕)  | ระยะเวลาดำเนินการ (๖)     | ผู้รับผิดชอบ<br>(๗) |
|-----------------------------------|---|----------------------------|-------------------------|---|---------------------------|---------------------|
| ๑. โครงการก่อสร้างถนน<br>ของ อบต. | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- ความผันผวนของ<br>ราคาน้ำมันและราคา<br>วัสดุก่อสร้าง<br>- ความผันผวนของ<br>ค่าดัชนีเศรษฐกิจ<br>(Factor F) | ๙                          | - ด้านการ<br>ดำเนินงาน  | ๑. ตรวจสอบราคาน้ำมัน ราคาวัสดุ<br>ทุกทุกครั้งก่อนประมาณราคา<br>๒. ราคา Factor F ต้องตรวจสอบ<br>ราคาทุกเดือน | ๑ มี.ค. ๖๖<br>- ๓๐ก.ย. ๖๖ | กองช่าง             |

| ความเสี่ยง<br>(๑)                                   | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๒)   | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๓) | ประเภทความเสี่ยง<br>(๔) | มาตรการดำเนินการจัดการความ<br>เสี่ยง/แนวทางการแก้ไข<br>(๕)  | ระยะเวลาดำเนินการ (๖)      | ผู้รับผิดชอบ<br>(๗)   |
|---|---|----------------------------|-------------------------|---|----------------------------|-----------------------|
| ๒ . โครงการจ่ายเบี้ย<br>ยังชีพผู้สูงอายุ<br>คนพิการ | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- การจ่ายเงินเบี้ยยัง<br>ชีพผู้สูงอายุ คน<br>พิการ เกิดความเสี่ยง<br>จากกรณีผู้สูงอายุ<br>คนพิการ ย้ายเข้า-<br>ออก โดยไม่ได้แจ้งให้<br>เจ้าหน้าที่ทราบ<br>ล่วงหน้า ทำให้เกิด<br>ข้อผิดพลาด | ๖                          | - ด้านการ<br>ดำเนินงาน  | ๑. ประชาสัมพันธ์และให้ความรู้<br>เกี่ยวกับเรื่องการเสียสิทธิประโยชน์<br>ในการรับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ<br>และคนพิการ | ๓๐ พ.ย. ๖๔<br>- ๓๐ ก.ย. ๖๕ | กองสวัสดิการ<br>สังคม |

| ความเสี่ยง<br>(๑)   | ปัจจัยเสี่ยง<br>(๒)  | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(๓) | ประเภทความเสี่ยง<br>(๔) | มาตรการดำเนินการจัดการความ<br>เสี่ยง/แนวทางการแก้ไข<br>(๕)  | ระยะเวลาดำเนินการ (๖)      | ผู้รับผิดชอบ<br>(๗)            |
|---|--|----------------------------|-------------------------|---|----------------------------|--------------------------------|
| ๓. โครงการจัดการ<br>แข่งขันกีฬาประจำปี                    | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- มีฝนตกในระหว่าง<br>จัดกิจกรรม ทำให้มี<br>ปัญหาในการจัดการ<br>แข่งขันกีฬา        | ๕                          | - ด้านการ<br>ดำเนินงาน  | ๑. วางแผนการจัดการแข่งขันไม่ให้<br>ตรงกับช่วงฤดูฝนหรือ ตรวจสอบ<br>สภาพดินฟ้าอากาศล่วงหน้าจาก<br>แอปพลิเคชัน   | พ.ย.๒๕๖๕-ม.ค.<br>๒๕๖๖      | กองการศึกษา                    |
| ๔ . โครงการจัดทำ<br>ประชาคมเพื่อจัดทำ<br>แผนพัฒนาท้องถิ่น | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>- ประชาชนไม่<br>ให้ความสำคัญในการ<br>เข้าร่วมประชุม<br>ประชาคมเพื่อทำ<br>แผนพัฒนา | ๔                          | -ด้านการ<br>ดำเนินงาน   | ๑. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนใน<br>พื้นที่ตระหนักและเห็นความสำคัญ<br>ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำ<br>แผนพัฒนาท้องถิ่น<br>๒. สร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วม<br>ประชุมประชาคม โดยชี้แจงถึง<br>ความสำคัญของการจัดทำ<br>ประชาคม<br>ผลดีและผลเสีย | ๓๐ พ.ย. ๖๔<br>- ๓๐ ก.ย. ๖๕ | สำนักปลัด                      |
| . โครงการปลูกป่าเฉลิม<br>พระเกียรติ                       | <b>ปัจจัยภายนอก</b><br>-ฝนฟ้าอากาศตกไม่<br>ตรงฤดูกาล ทำให้<br>ต้นไม้ที่ปลูกอาจเกิด<br>การเสียหายหรือตาย  | ๙                          | -ด้านการ<br>ดำเนินงาน   | ๑. เสนอผู้บริหารพิจารณาจัดสรร<br>งบประมาณในการดูป่าหรือจ้าง<br>บุคลากรสำหรับดูแลป่าในห้วงฤดู<br>แล้ง  | ๓๐ พ.ย. ๖๔<br>- ๓๐ ก.ย. ๖๕ | กองสาธารณสุข<br>และสิ่งแวดล้อม |

