



# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว  
อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร

## คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กรแล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติการทุกกอง/ฝ่าย มีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกกอง/ฝ่าย ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว ต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว

# สารบัญ

|                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ ๑ บทนำ</b>                                 |      |
| ๑.๑ หลักการและเหตุผล                                | ๑    |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง        | ๑    |
| ๑.๓ เป้าหมาย                                        | ๑    |
| ๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง            | ๒    |
| <b>บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>            |      |
| ๒.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๓    |
| ๒.๒ โครงการการบริหารความเสี่ยง                      | ๔    |
| ๒.๓ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง                  | ๖    |
| <b>บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>      |      |
| ๓.๑ การระบุความเสี่ยง                               | ๘    |
| ๓.๒ การประเมินความเสี่ยง                            | ๙    |
| ๓.๓ การจัดการความเสี่ยง                             | ๑๓   |
| ๓.๔ การรายงานและติดตามผล                            | ๑๔   |
| ๓.๕ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง                 | ๑๔   |
| ๓.๖ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง                     | ๑๔   |
| <b>บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง</b>            |      |
| ๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง        | ๑๕   |
| ๔.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน           | ๑๕   |
| ๔.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง                       | ๑๗   |
| <b>ภาคผนวก ก</b>                                    | ๒๐   |

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ดังนั้นคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมินควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

### ๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

### ๑.๓ เป้าหมาย

- ๑) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๒) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- ๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

#### ๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงมีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

## บทที่ ๒

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### ๒.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. แนวทางดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว แบ่งเป็น ๒ ระยะ  
ดังนี้

##### ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา

๑. กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว
๒. ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
๓. วิเคราะห์ผลจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
๔. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ
๕. สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว รับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

๖. รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๗. รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

##### ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

๑. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
๒. พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
๓. ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
๔. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

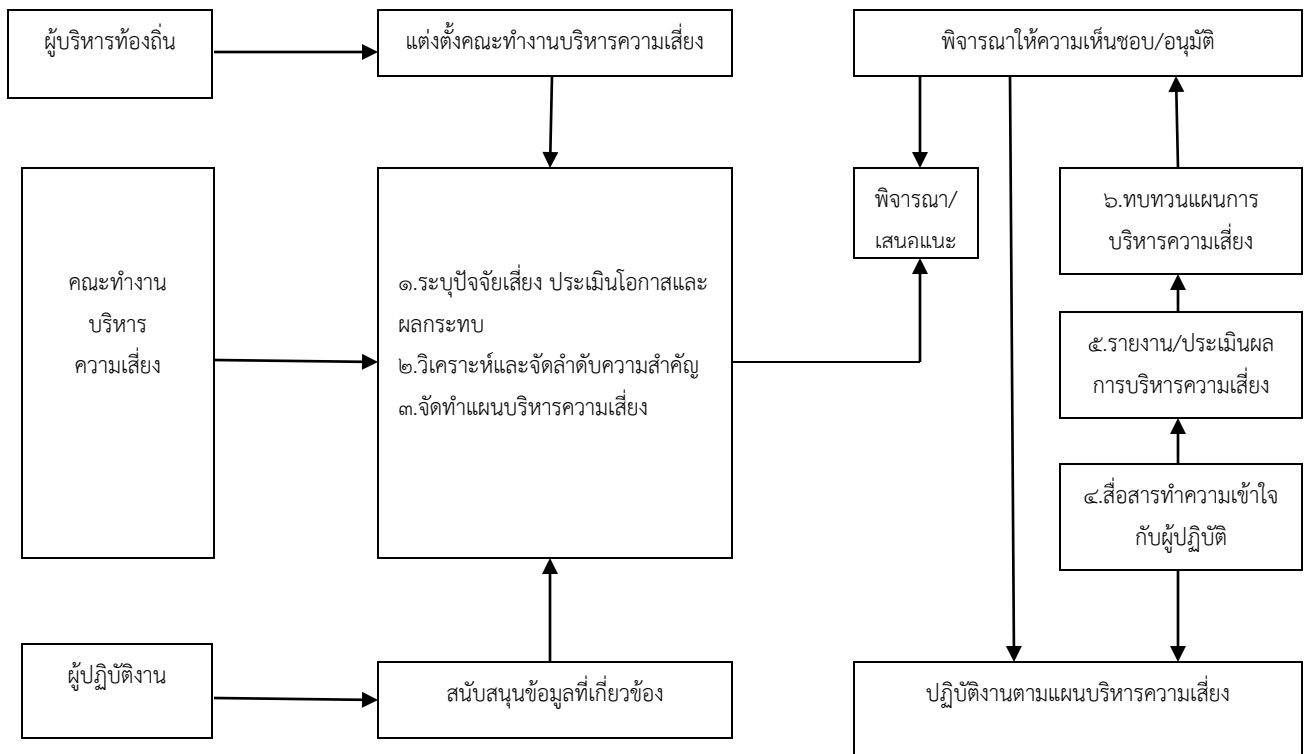
#### ๒. กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ผู้บริหารท้องถิ่น มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

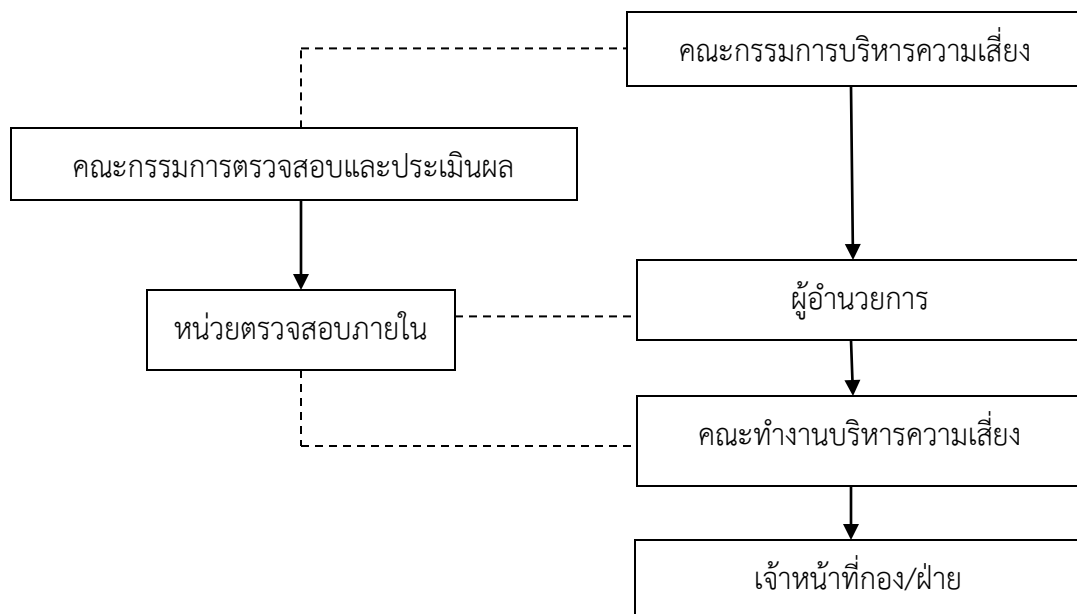
๒. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งบทบาทแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

๓. ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย ของเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้วมีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## กลไกการบริหารความเสี่ยง



## ๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



## หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

### ๒.๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว
๒. ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### ๒.๓.๒ คณะกรรมการการตรวจสอบและประเมิน

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
๒. รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว
๓. กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

### ๒.๒.๓ ผู้บริหารท้องถิ่น

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

### ๒.๒.๔ หน่วยตรวจสอบภายใน

๑. สอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

### ๒.๒.๕ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
๒. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
๓. รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

### ๒.๒.๖ เจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย

๑. สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



### ๒.๓ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้วได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงตามคำสั่งเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว ที่ ๑๖๒/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๖๒ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

#### องค์ประกอบ

- |                                          |                   |
|------------------------------------------|-------------------|
| ๑. ปลัดเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว            | ประธานกรรมการ     |
| ๒. รองปลัดเทศบาล                         | กรรมการ           |
| ๓. ผู้อำนวยการกองช่าง                    | กรรมการ           |
| ๔. ผู้อำนวยการกองคลัง                    | กรรมการ           |
| ๕. ผู้อำนวยการกองการศึกษา                | กรรมการ           |
| ๖. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ           |
| ๗. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล                | กรรมการ           |
| ๘. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน              | กรรมการ/เลขานุการ |

มีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐข้อ ๕ ดังนี้

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

## บทที่ ๓

### กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๖ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

๒. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

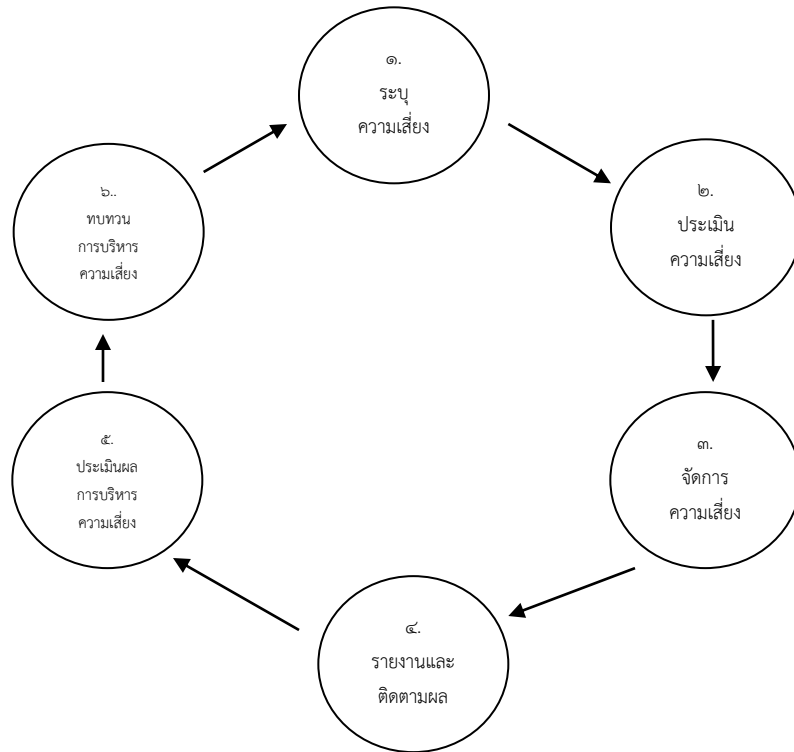
๓. จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

๔. รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๖. ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

## กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว



### ๓.๑ การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึง ความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจในความหมาย “ความเสี่ยง (Risk)” “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” และ “ประเภทความเสี่ยง” ก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

#### ๓.๑.๑ ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาส ที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน

#### ๓.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร อาทิ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

### ๓.๑.๓ ประเภทความเสี่ยง

แบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา การปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ อาทิ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิ ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียการป้องกันข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ ทั้งนี้การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม

### ๓.๒ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

### ๓.๒.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ไว้ ๕ ระดับ คือน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก ดังนี้

#### หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

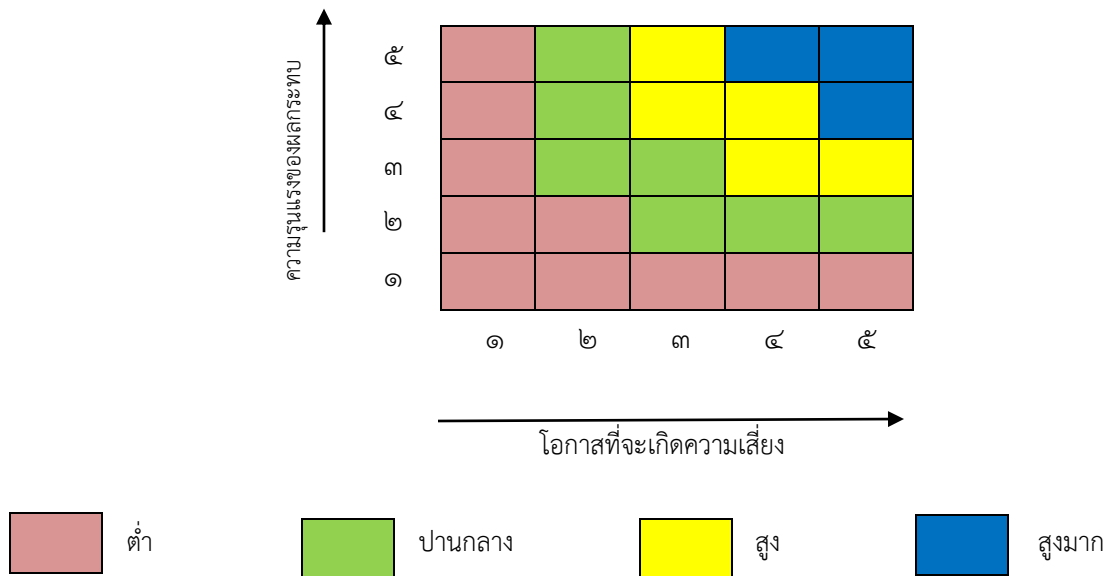
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                              |
|-------|----------------|---------------------------------------|
| ๕     | สูงมาก         | ๑ เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ     |
| ๔     | สูง            | ๑-๖เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย |
| ๓     | ปานกลาง        | ๑ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง     |
| ๒     | น้อย           | ๒-๓ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง     |
| ๑     | น้อยมาก        | ๕ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น |

๒. ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึงขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                                                                                                                                                      |
|-------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕     | รุนแรงที่สุด   | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงานใน แผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมหันต์/ การบาดเจ็บถึงชีวิต                        |
| ๔     | รุนแรงมาก      | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงานใน แผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/ บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้ |
| ๓     | ปานกลาง        | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงานใน แผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง/ บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน                    |
| ๒     | น้อย           | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานใน แผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง                      |
| ๑     | น้อยมาก        | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานใน แผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง                     |

๓. ระดับของความเสี่ง (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่งที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ง} \text{ หรือ } D = L \times I$$



### ๓.๒.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

เป็นการนำความเสี่งและปัจจัยเสี่งแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่งต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่งที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่งได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัย เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑) พิจารณาโอกาส ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกา ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่าด้วยระดับความ รุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

### ๓.๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ง

เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่า จะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่ง จัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสี่ยง คือ

๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๒ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

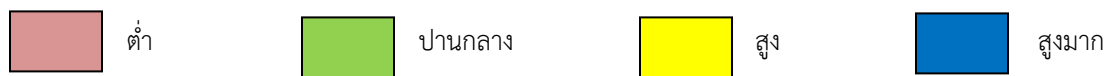
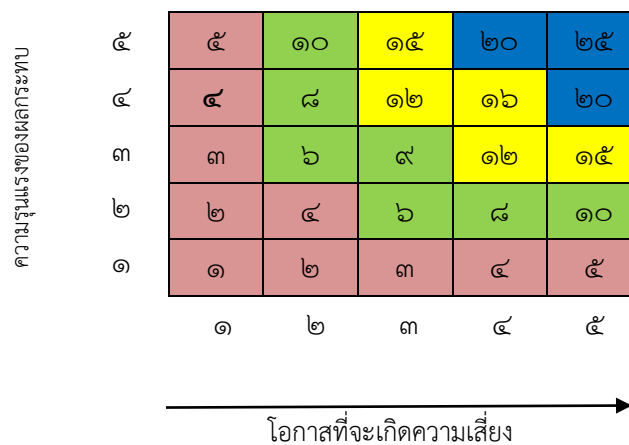
๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๓-๙ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่ม มากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ

๓. ระดับความเสี่ยงสูง (high) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๑๐-๑๕ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖-๒๕ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

### ประเภทความเสี่ยง

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



การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) มีวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้ เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

### ๓.๓ การจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ต้อง คำนึงค่ากับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยง โดยเทศบาลตำบลคำ เชื่อนแก้ว มีวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง ๔ แนวคิดหลัก (๔T's) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                   | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป<br>(กรมบัญชีกลาง) | แนวคิดหลัก<br>๔T |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| ๑. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ                                                                          | Risk Acceptance (Accept)                | Take             |
| ๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน | Risk Reduction (Control)                | Treat            |
| ๓. กระจายความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง หมายถึง กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)                                               | Risk Sharing (Transfer)                 | Transfer         |
| ๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสียหายที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป                                                                                | Risk Avoidance (Avoid)                  | Terminate        |



### ๓.๔ การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผล เป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

### ๓.๕ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าเทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

### ๓.๖ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

## บทที่ ๔

### แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

#### ๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

##### ๑. การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง

ได้นำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จุดอ่อนและ/หรือ ข้อเสนอแนะจากรายงานผลการประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร่วมพิจารณาในที่ประชุมโดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้ดังนี้

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

ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ดังนี้

#### ๔.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

| การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน                                                                 |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์<br>(๑)                                                                                     | ขั้นตอน (กลยุทธ์)<br>(๒)                                                                                                                                                                                                    | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)<br>(๓)                                                                                                                                                                                                                       |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๑<br>การส่งเสริมภาคการเกษตร<br>การพัฒนาแหล่งน้ำและ<br>โครงสร้างพื้นฐานให้ได้<br>มาตรฐาน | ๑.ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษา ถนน<br>ทางเท้า สะพาน ระบบการจราจร และ<br>สิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มาตรฐาน<br>สะดวก ปลอดภัย<br>๒.ปรับปรุง บำรุงรักษาและพัฒนา<br>ระบบไฟฟ้าส่องสว่างสาธารณะให้<br>ครอบคลุมทุกพื้นที่ เป็นระเบียบ | ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้าง<br>พื้นฐานให้ได้มาตรฐาน<br>๑.๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ<br>สาธารณูปโภคและระบบสาธารณูปการให้ได้<br>มาตรฐานครอบคลุมและทั่วถึงอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ<br>๑.๒ สร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมชุมชนให้<br>น่าอยู่ มีความปลอดภัย |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๒<br>การส่งเสริมคุณภาพชีวิต<br>วัฒนธรรมประเพณี การค้า<br>และการท่องเที่ยว               | ๓.พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนใน<br>ชุมชนให้มีวิถีชีวิตที่ดีและสร้างความ<br>เข้มแข็งของชุมชน                                                                                                                                  | ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การส่งเสริมคุณภาพ<br>ชีวิต วัฒนธรรมประเพณี<br>๒.๑ อนุรักษ์ ป่าไม้ และสืบสานศิลปวัฒนธรรม<br>จารีต ประเพณีที่ดีงามและพัฒนาเศรษฐกิจ<br>และสังคม<br>๒.๒ ส่งเสริมการประกอบอาชีพให้แก่<br>ประชาชน                                            |

| การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน                                                   |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์<br>(๑)                                                                       | ขั้นตอน (กลยุทธ์)<br>(๒)                                                                                                                                                     | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)<br>(๓)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๓<br>การบริหารองค์กรปกครอง<br>ส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา<br>สู่ความเป็นเลิศ | ๔.พัฒนาระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ<br>ประสิทธิผลมุ่งสนองต่อการแก้ไข<br>ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน<br>๕.ส่งเสริม สนับสนุน การรักษาความ<br>สงบเรียบร้อย การป้องกันภัยยาเสพติด | ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาโครงสร้าง<br>พื้นฐานให้ได้มาตรฐาน<br>๓.๑ พัฒนาขีดความสามารถการทำงานของ<br>บุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา<br>อย่างต่อเนื่อง<br>๓.๒ ป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด<br>๓.๓ สงเคราะห์ ช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพ<br>ชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส<br>๓.๔ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มี<br>คุณภาพ |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๔<br>การจัดการ<br>ทรัพยากรธรรมชาติและ<br>สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน          | ๖.สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม                                                                                                               | ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ การจัดการ<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม<br>๔.๑ อนุรักษ์ ป่าไม้ ทรัพยากรธรรมชาติและ<br>สิ่งแวดล้อม                                                                                                                                                                                                                     |

**ภาคผนวก**

๔.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร

| ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                      | วัตถุประสงค์                                                                         | กิจกรรมการควบคุม/<br>จัดการความเสี่ยง                                                                                                                          | ประเภท<br>ความเสี่ยง          | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ           | ผู้รับผิดชอบ   | ระดับความเสี่ยง   |                        |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|-------------------|------------------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                      |                                                                                                                                                                |                               |                                 |                | โอกาส/<br>ความถี่ | ผลกระทบ/<br>ความรุนแรง | คะแนน<br>รวม |
| <p>กิจกรรมการขออนุญาต<br/>ก่อสร้างอาคารตัดแปลง<br/>อาคารหรือรื้อถอนอาคาร<br/>ผู้ขออนุญาตเตรียมเอกสาร<br/>ไม่ครบถ้วน ทำให้การยื่นขอ<br/>อนุญาตก่อสร้างอาคาร<br/>ตัดแปลงอาคารหรือรื้อถอน<br/>อาคารล่าช้าออกไป</p> | <p>เพื่อให้การยื่นขออนุญาตมี<br/>ประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว<br/>ถูกต้องตามระเบียบ</p> | <p>๑.ให้คำแนะนำแก่ประชาชนผู้มา<br/>ขอรับบริการ</p> <p>๒.ส่งหนังสือให้กำนัน<br/>ผู้ใหญ่บ้านประชาสัมพันธ์ตาม<br/>สื่อต่างๆ เช่น หอกระจายข่าว<br/>เสียงตามสาย</p> | <p>ด้านการ<br/>ปฏิบัติงาน</p> | <p>๑ ต.ค.๖๔ –<br/>๓๐ ก.ย.๖๕</p> | <p>กองช่าง</p> | <p>๒</p>          | <p>๒</p>               | <p>๔</p>     |

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร

| ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                           | วัตถุประสงค์                                                                                           | กิจกรรมการควบคุม/<br>จัดการความเสี่ยง                                                                           | ประเภท<br>ความเสี่ยง    | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ       | ผู้รับผิดชอบ   | ระดับความเสี่ยง   |                        |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------|-------------------|------------------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                        |                                                                                                                 |                         |                             |                | โอกาส/<br>ความถี่ | ผลกระทบ/<br>ความรุนแรง | คะแนน<br>รวม |
| <p><b>กิจกรรมงานควบคุมงานก่อสร้าง</b></p> <p>บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานก่อสร้างไม่เพียงพอ ต่อปริมาณงาน บุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานหลายโครงการในเวลาเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ อีกหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า</p> | <p>เพื่อให้การควบคุมงานต่างๆ ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ตามมติ ครม. และหนังสือสั่งการต่างๆ</p> | <p>๑.กำชับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินการอย่างรอบคอบ รัดกุมและเป็นระบบ โดยลำดับความสำคัญของงานก่อสร้าง</p> | <p>ด้านการดำเนินงาน</p> | <p>๑ ต.ค.๖๔ – ๓๐ ก.ย.๖๕</p> | <p>กองช่าง</p> | <p>๒</p>          | <p>๒</p>               | <p>๔</p>     |

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลคำเขื่อนแก้ว อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร

| ความเสี่ยง                                                                                                                                                                     | วัตถุประสงค์                                                                                                                                              | กิจกรรมการควบคุม/<br>จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ประเภท<br>ความเสี่ยง          | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ           | ผู้รับผิดชอบ     | ระดับความเสี่ยง   |                        |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------|------------------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                               |                                 |                  | โอกาส/<br>ความถี่ | ผลกระทบ/<br>ความรุนแรง | คะแนน<br>รวม |
| <p>กิจกรรมด้านงานทะเบียน<br/>ทรัพย์สินและพัสดุ</p> <p>มีการเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้าง<br/>และปริมาณงานมาก</p>                                                                    | <p>เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อ<br/>จัดจ้าง</p>                                                                                                      | <p>การส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติ<br/>หน้าที่ได้ศึกษาระเบียบกฎหมาย<br/>อยู่เสมอ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>ด้านการ<br/>ปฏิบัติงาน</p> | <p>๑ ต.ค.๖๔ –<br/>๓๐ ก.ย.๖๕</p> | <p>กองคลัง</p>   | <p>๒</p>          | <p>๔</p>               | <p>๖</p>     |
| <p>กิจกรรมงานบริหารงานบุคคล</p> <p>เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความ<br/>เข้าใจของงานในหน้าที่และงาน<br/>ที่ได้รับมอบหมาย ขาด<br/>กระบวนการสร้างขวัญและ<br/>กำลังใจในการปฏิบัติงาน</p> | <p>เพื่อให้การบริหารงานบุคคล<br/>เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<br/>เหมาะสมกับโครงสร้างของ<br/>เทศบาลและเกิดประสิทธิผลใน<br/>การให้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น</p> | <p>ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังให้<br/>เหมาะสมกับงบประมาณ<br/>ปริมาณงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติ<br/>จริง ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการ<br/>อบรมงานในหน้าที่และงานที่<br/>ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ<br/>ส่งเสริมขวัญและกำลังใจจาก<br/>การประเมินผลการปฏิบัติงาน<br/>ทั้งด้านประสิทธิภาพและ<br/>ประสิทธิผลของงาน ส่งเสริม<br/>กระบวนการสร้างวัฒนธรรม<br/>องค์กรภายในร่วมกันเพื่อสร้าง<br/>ความเข้าใจอันดีต่อกัน</p> | <p>ด้านการ<br/>ปฏิบัติงาน</p> | <p>๑ ต.ค.๖๔ –<br/>๓๐ ก.ย.๖๕</p> | <p>สำนักปลัด</p> | <p>๒</p>          | <p>๒</p>               | <p>๔</p>     |





คำอธิบายหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                               |
|-------|----------------|----------------------------------------|
| ๕     | สูงมาก         | ๑ เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ      |
| ๔     | สูง            | ๑-๖ เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย |
| ๓     | ปานกลาง        | ๑ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง      |
| ๒     | น้อย           | ๒-๓ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นนานๆครั้ง       |
| ๑     | น้อยมาก        | ๕ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น   |

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                                                                                                                                                   |
|-------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕     | รุนแรงที่สุด   | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต                        |
| ๔     | รุนแรงมาก      | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้ |
| ๓     | ปานกลาง        | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน                    |
| ๒     | น้อย           | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง                      |
| ๑     | น้อยมาก        | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง                     |

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

