



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่  
เรื่อง แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

\*\*\*\*\*

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ในการนี้ กระทรวงการคลังได้ประกาศกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒

ดังนั้น จึงอาศัยอำนาจตามความในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.๒๕๓๗ แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๕ พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๕๙ ประกาศใช้แผนบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

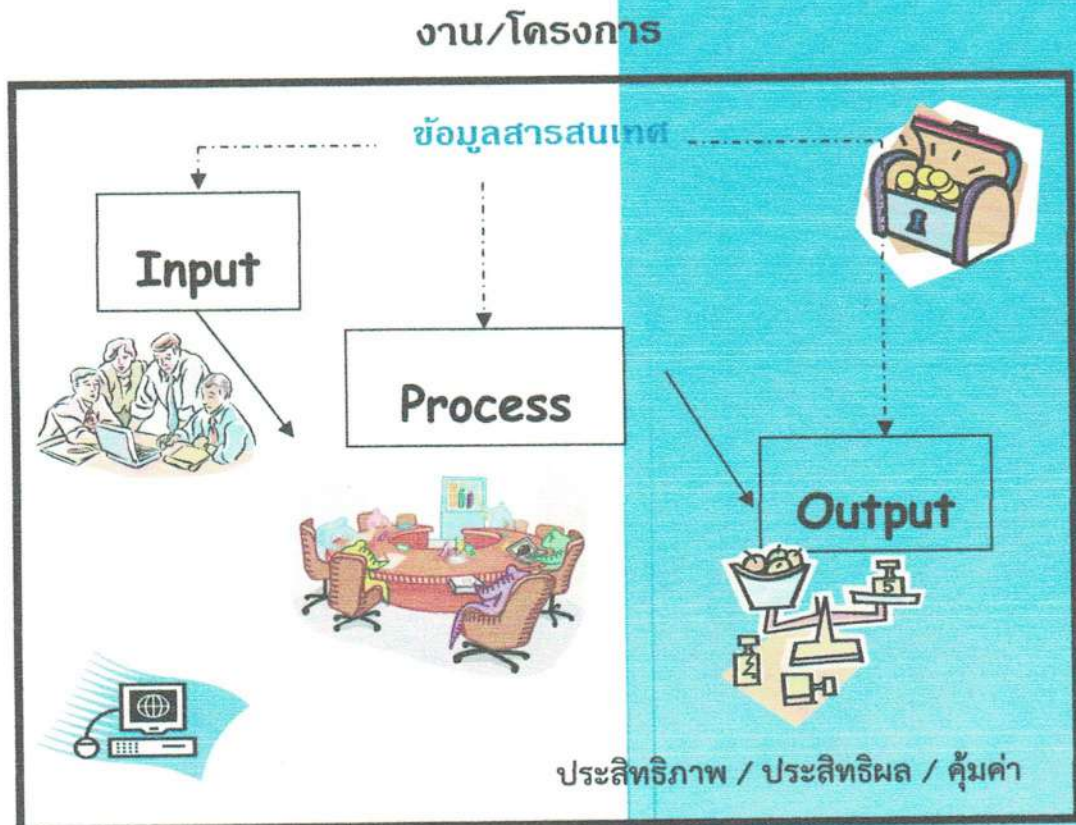
ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางสาวอรรรณ วาจามั่น)  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่



## แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก



## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และ หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับในปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็น เครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถเผชิญ การเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ต่างๆ เป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยจะ ชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องการดำเนินงาน และ ลดโอกาสที่จะเกิดความ ล้มเหลวในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร อันจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุ จุดมุ่งหมายตามประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะดำเนินงานบน พื้นฐานของ ๓ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบกับ หลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (CoSo) หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อให้้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ใช้เป็นกรอบหรือแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน และก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่  
ตุลาคม ๒๕๖๕



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
- ความเป็นมาและสภาพปัญหา	๒
- หลักการและเหตุผล	๑
- วัตถุประสงค์	๒
- เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
- ประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
ส่วนที่ ๒ แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
- ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
- ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	๖
- ประเภทความเสี่ยง	๙
- ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	๙
- แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
ส่วนที่ ๓ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่	๒๔
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	
- การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน	๒๖
- การระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง	๒๙
- การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	๓๒
- แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๕



# ส่วนที่ ๑ บทนำ



## บทนำ

### ความเป็นมาและสภาพปัญหา

ท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มักประสบเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนทางธุรกิจและอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกลยุทธ์ยุทธศาสตร์การพัฒนาหรือโครงการลงทุนต่างๆ ที่มีมูลค่าสูงหรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหากไม่มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยง อาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายจนอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคง และความอยู่รอดขององค์กรได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถช่วยลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้ ทั้งยังเพิ่มโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดย การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยง ได้ และจะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนงานก็อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อีกและอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จด้วย ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านกำหนดการ และด้านเทคนิค หากไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ตลอดจนการวางแผนปฏิบัติการ แก้ไข ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ผลกระทบและความเสียหายอย่าง ร้ายแรงย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จึงต้องให้ความสำคัญโดยการบริหารจัดการความเสี่ยง นำไปใส่ไว้ในแผนการปฏิบัติงาน และต้องทำการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และควบคุมความเสี่ยงให้รอบด้าน จึงจะทำให้มีความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินการจะประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งต่อไปในอนาคตโดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด การกำหนดแผนงาน การปฏิบัติการในอนาคตจึงอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและข้อจำกัดของ ทรัพยากร ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จึงต้องจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้ปัญหาลดน้อยลงและ สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ จึงให้ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จากสภาวการณ์ในปัจจุบันของ พื้นที่รับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะมาจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนด แผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ ข้อมูล เป็นต้น ประกอบ กับคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งถือ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ



องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการและ ควบคุมที่ดี นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่

๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

### เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๔. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๕. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมภายใน

องค์กร

๖. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

### ประโยชน์ที่ได้รับการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานลงได้อีกด้วยจากการ ดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงนับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้บุคลากร ของหน่วยงานทุกระดับสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนงานต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์การบริหาร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับ มี



ข้อมูลสำหรับใช้ ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรค และเตรียมการป้องกันความเสียหายที่อาจ เกิดขึ้นต่อทรัพยากรรวมถึงสามารถเลือกใช้ทรัพยากรทั้งในด้านงบประมาณและเวลาได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการได้อย่าง เหมาะสม โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายประการ ดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญที่สุดการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ของหน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและเป็นฐานข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งฐานข้อมูลนี้จะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหารใน การตัดสินใจด้านต่างๆ รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมาย ภารกิจหลักของหน่วยงานระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตของความเสี่ยง และการ ให้บริการ และช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะ ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์การบริหารงานขององค์กร และ ตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมทั้งในด้านของ ความเสี่ยงและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของ ผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและ สามารถ ปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การ ตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจ โดยผู้บริหารมี ความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพอย่าง เหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการ บริหารจัดการความ เสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อม แตกต่างกัน หรือการ เลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น



๗) ช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง  
กิจกรรม ต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความ  
เสี่ยงโดย ปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความ  
เสี่ยงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น



## ส่วนที่ ๒

# แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง



## แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กรและให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนด โดยพิจารณานำเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งนับว่าเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น ประกอบยังขึ้นอยู่กับผลกระทบ ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นแนวคิดในการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

### ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันหากองค์กรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับทุกกิจกรรมในการดำเนินงานขององค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

**การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กระบวนการที่เป็นระบบใน การบริหาร ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ ในการวิเคราะห์ การประเมิน การจัดการ การ ติดตาม ประเมินผล และการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหาร

### ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีคือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย ๓ หลักการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยง
๒. การควบคุมภายใน
๓. การตรวจสอบภายใน

๑. **การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** คือ การกำหนดนโยบาย โครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยง



อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร กำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งการสร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหาร จัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

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

๑) การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร

๒) การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งในระดับโครงการระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓) การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้าง และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

๔) การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง พื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กร ควรมีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและ ครอบคลุมถึง รวมถึงกิจกรรมปกติขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุ วัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

**๒. การควบคุมภายใน (Internal Control)** รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลัง เพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและ ยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัย รายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลัง และหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหาร จัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการ ควบคุมภายใน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและ ช่วยป้องกัน หรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการ กระทำอันเป็นการทุจริต



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

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน แต่ละด้าน ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ในหน่วยงานของรัฐ

๒) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใสหรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ดีอย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่ามีการควบคุมที่มีอยู่อาจทำให้เกิดการละเลยในบางส่วนที่ต้องควบคุม ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่าการควบคุม ที่ปฏิบัตินั้นเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยผลการตรวจสอบจะออกมา ในรูปแบบการจัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณา ซึ่งรายงานจะประกอบด้วย สิ่งที่ตรวจพบ ความเห็นหรือข้อเสนอแนะหากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากที่ปฏิบัติอยู่



## ประเภทของความเสียง

ประเภทของความเสียง มี ๔ ด้าน ดังนี้

๑) ความเสียงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสียงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสียงเนื่องจาก

(๑) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้อง กับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือเกิดจาก

(๒) การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้ โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการ ของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือ

(๓) เป็นความเสียงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการนำการตัดสินใจมาใช้ไม่ถูกต้อง

๒) ความเสียงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสียงที่เกิดขึ้นเป็นความเสียง เนื่องจากกระบวนการภายในองค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓) ความเสียงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสียงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นต้น เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔) ความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎ ระเบียบ (Compliance Risk : C) เป็นความเสียงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสียงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสียงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการดำเนินการผิดกฎหมาย การร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

## ความเสียงตามหลักธรรมาภิบาล

ความเสียงตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ความเสียงเชิงยุทธศาสตร์เมื่อนำสู่การปฏิบัติแล้วอาจมีเหตุปัจจัยที่ไม่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลอันจะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อถือ ศรัทธา ในการดำเนินการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ ซึ่งความหมายของธรรมาภิบาลทั้ง ๑๐ ประการ มีดังนี้

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวาง เป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งการ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



๒) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดก่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยไม่มีความจำเป็น

๓) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการ แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

๔) **หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)** : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๕) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ ตลอดจนวาง ระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย

๖) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมกัน ร่วมกระบวนกรตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

๗) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้ง มีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

๘) **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

๙) **หลักความเสมอภาค (Equity)** : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสในความทัดเทียมกันของ การเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

๑๐) **การมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented)** : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการแสวงหา ฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นสำคัญ

นอกจากความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลยังมีความสอดคล้องกับความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ๓ ประเภท ที่ผู้ตรวจราชการนำมาใช้เป็นเครื่องมือตรวจติดตามงาน/โครงการ ตามแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการของผู้ตรวจราชการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ประเภทของความเสี่ยง เชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้อง กับความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล
๑. ความเสี่ยงด้านแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)	๑.๑ เนื้อหาของแผนงาน/โครงการ ไม่ตอบสนองต่อประเด็น ยุทธศาสตร์ หรือนโยบายของจังหวัด กลุ่มจังหวัด และรัฐบาล	หลักการรับผิดชอบต่อ
	๑.๒ ขาดการประสานการดำเนินงาน ระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของแผนงาน/โครงการ	หลักการมีส่วนร่วม
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Reputation and Political Risk)	๒.๑ ขาดความรับผิดชอบต่อการใช้ งบประมาณจำนวนมากให้เกิดความคุ้มค่าโดยมีกลไกที่พอเพียงในการตรวจสอบประเมินจนอาจส่งผล ให้เกิดผลกระทบทางลบจากสื่อมวลชนได้	หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม
๓. ความเสี่ยงด้านการสนองตอบ ความต้องการที่แท้จริงของ ประชาชน (Negotiation Risk)	๓.๑ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงต่อ แผนงาน/โครงการ	หลักการมีส่วนร่วม
	๓.๒ การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการมิได้กระจายผลประโยชน์ที่ ถูกต้อง ชอบธรรม และเสมอภาคไป ยังภาคส่วนที่ควรได้รับประโยชน์ อย่างแท้จริง	หลักความเสมอภาค

### ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลจากความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

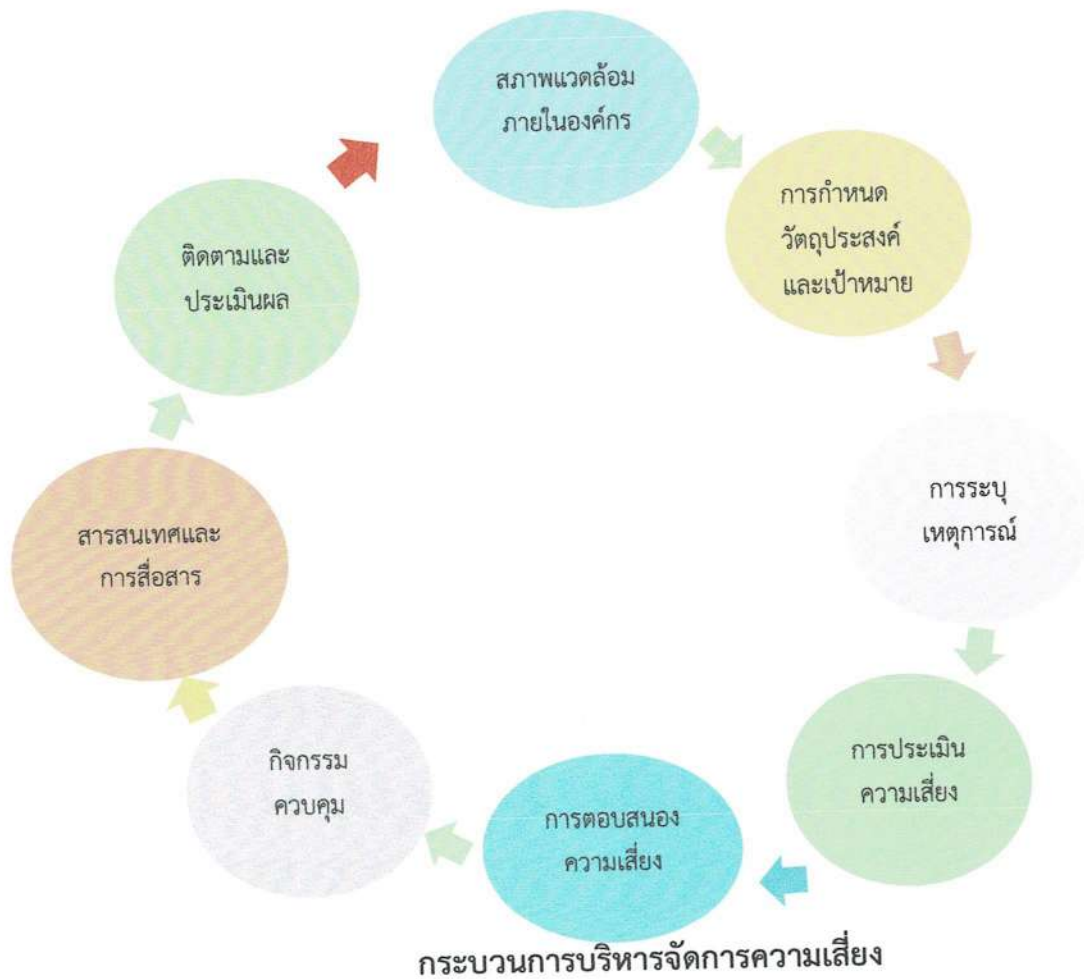
#### แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ซึ่งได้ ดำเนินการตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยง อย่างเหมาะสมตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ดังนี้



- ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)
- ๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)
- ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- ๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- ๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมี ๘ องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้ เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุน ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรม และเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร



## สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการอบการบริหารสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงขององค์กร กิจกรรมการบ่งชี้ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรม องค์กรนโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐาน และมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจ ที่ตรงกันในขั้นตอนการพิจารณา เพื่อให้้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่้องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของ้องค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของ้องค์กร โดยสมควรกำหนดในระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่้องค์กรกำหนดไว้

(๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ้องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกคนใน้องค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ในรูปแบบคู่มือการบริหารความเสี่ยงก็ได้

(๓) วัฒนธรรม้องค์กรและการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร ้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรม้องค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ นอกจากนี้ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงของ้องค์กร

## ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงภายใน้องค์กร จะต้องมี ความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในของ้องค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของ้องค์กร และวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ หน้าที่ เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อย เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่้องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน การกำหนด นโยบายในเชิง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์้องค์กรสามารถกำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายตามนโยบายผู้บริหาร แผนพัฒนาท้องถิ่น แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและอาจมีวัตถุประสงค์อื่นๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น ตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน



### ๓. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงภายหลังได้อย่างถูกต้อง

#### ๓.๑) แหล่งที่มาของปัจจัยต่างๆ ได้แก่

(๑) ปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลัก และแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

(๒) ปัจจัยภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการทำงาน การดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร สภาพการเงิน โครงสร้าง องค์กรและระบบการบริหารงาน ประสบการณ์ทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

#### ๓.๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงระดับหน่วยงานส่วนย่อย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน ภายใต้ ยุทธศาสตร์องค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานย่อยในส่วนที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังรวมถึง ความเสี่ยง ระดับโครงการที่ผู้จัดการโครงการไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายใต้การบริหารและจัดการของผู้จัดโครงการในแต่ละโครงการ และเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยเอง ซึ่งหน่วยงานย่อยต้องใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมิน จัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย รวมทั้ง การรายงานตามระบบการ ควบคุมภายในต่อไป

(๒) ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์องค์กร หรือการ ตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยให้องค์กรพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความ เสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถ จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยใด เพียงหน่วยงานเดียว จะต้อง อาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานย่อยต่างๆ หรือต้องบูรณาการการดำเนินงานจากหลายหน่วยงาน ทั้งนี้ การระบุ ปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยง ต่อการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานย่อยและการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อให้เป็นภาพความเสี่ยงองค์กร ที่ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน

การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือ คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูล ทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ขององค์กร และแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้



จากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะกรรมการฯ รวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้นๆ ในขั้นตอนต่อไป

การบ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบ ทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การระบุเหตุการณ์ อาจดำเนินโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้ ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

### ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไป ปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

### ๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

### ๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk)

โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ตามข้อบัญญัติ หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถ ปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

### ๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ข้อบังคับ หน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้ง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการหน่วยงานเทศบาล ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยง ด้านนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

### ๕. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ในการประเมินความเสี่ยงก่อนอื่นควรมีการระบุความเสี่ยง โดยให้ระบุรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยง เฉพาะที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตโดยไม่ต้องคำนึงว่าจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงนั้นอยู่ แล้ว และนำ ข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวมาพิจารณาประเภทความเสี่ยง ดังนี้



ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	ความหมาย
Know Factor	ความเสี่ยงที่เคยเกิดมาก่อนหรือคาดว่าจะมีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้น
Unknow Factor	ความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดหรือมีประวัติมาก่อนแต่มีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการพยากรณ์ในอนาคต

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ เพื่อจัดระดับโอกาส หรือ ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นข้อมูลในการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การวิเคราะห์สามารถเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative) กึ่งปริมาณ (Semi-Quantitative) เชิงปริมาณ (Quantitative) หรือผสมผสานกันไป

กระบวนการประเมินความเสี่ยงจะทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง การประเมินโอกาสที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยมีระดับคะแนน ดังนี้

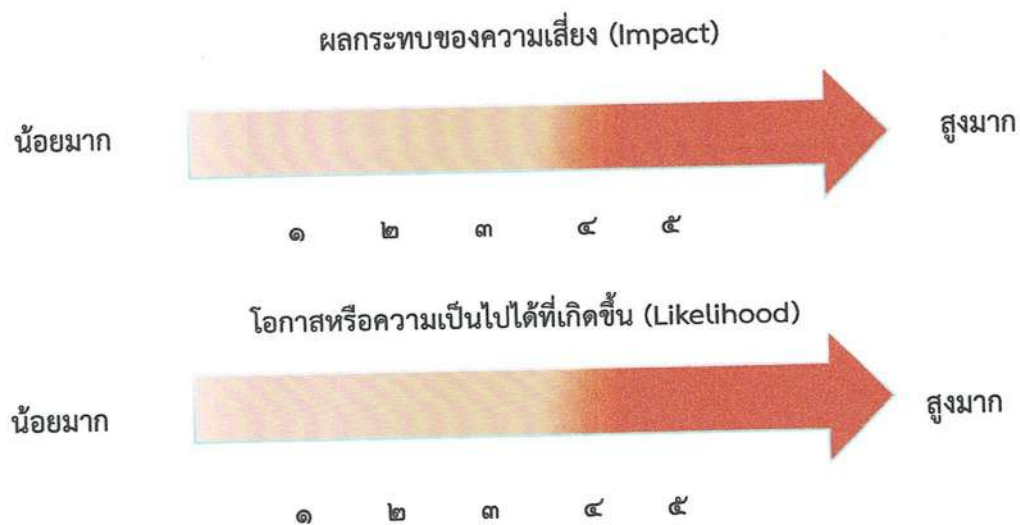
ระดับคะแนน	ความหมาย
๕	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นสูงมาก
๔	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นสูง
๓	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นบ้าง
๒	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นน้อย
๑	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นยาก



ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ โดยมีระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
๕	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นสูงมาก
๔	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นสูง
๓	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นบ้าง
๒	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นน้อย
๑	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุจริตขึ้นยาก

การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบตามประเมินระดับของความเสี่ยงเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood)



ระบบการให้คะแนนกำหนดเป็นระบบคะแนน ๑ - ๕

- กำหนดนิยามของระดับคะแนน จำเป็นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาด้วย จึงควรมีการทบทวน นิยามดังกล่าวในแต่ละปีสำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการพิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยง เบื้องต้นผลกระทบของความเสียหายและโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น จากนั้นจึงคำนวณให้ระดับ ความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง ๒ ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ปัจจัย	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ระดับความเสี่ยง (level of Risk)
ปัจจัยเสี่ยง A	๓	๑	$๓ \times ๑ = ๓$
ปัจจัยเสี่ยง B	๓	๓	$๓ \times ๓ = ๙$
ปัจจัยเสี่ยง C	๔	๔	$๔ \times ๔ = ๑๖$
ปัจจัยเสี่ยง D	๔	๕	$๔ \times ๕ = ๒๐$

### การคำนวณระดับความเสี่ยง

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้วก็สามารถจัดทำ Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO

		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)				
		๑ (น้อยมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	๕ (สูงมาก)				ความเสี่ยง D	
	๔				ความเสี่ยง C	
	๓			ความเสี่ยง B		
	๒					
	๑			ความเสี่ยง A		

### Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยง ซึ่งแสดงถึง ระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้



ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้เป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๒๐)
สูง	๑๐ - ๑๖	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง C ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖)
ปานกลาง	๕ - ๙	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๙)
น้อย	๓ - ๔	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๓)
น้อยมาก	๑ - ๒	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

#### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากดำเนินการตามกิจกรรม มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง

การประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบและปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง ควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม กล่าวคือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

##### ๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

(๑) กลยุทธ์ M: Mitigate Risk (การควบคุมความเสี่ยง) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการ ทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น



- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไขกระบวนการงาน  
การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๒) กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบ  
ให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่างๆ  
เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

## ๒) ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก

(๑) กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง) กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้  
วิธีการ เปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือไม่ดำเนินกิจกรรมนั้นๆ เลย เช่น การระงับ การหยุดดำเนินการ การ  
ลงทุนใน โครงการขนาดใหญ่มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูง  
ต่อการ เกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

## ๓) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๑) กลยุทธ์ R : Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยง สามารถ  
เกิดขึ้น ได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการ  
ปฏิบัติงาน หรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจาก  
ความเสี่ยง นั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่  
อาจ เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๒) กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยงและการถ่ายโอนความเสี่ยง กรณีต้องการ  
จัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ลดลงไปอีก ทั้งนี้ การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุน  
การบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้ หากสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลาย  
ความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

## ๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจ  
ว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ การควบคุม ภายใน  
หรือความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย เป็นการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามมาตรฐานการ  
ควบคุมภายในของกระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนด มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)** สภาพแวดล้อมการควบคุม  
เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน ผู้กำกับ ดูแล  
และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของรัฐ ทั้งนี้ การควบคุมภายในรวมทั้ง  
การดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมของการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐาน  
สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย ๕  
หลักการ ดังนี้



หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

หลักการที่ ๒ : ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมี หน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๓ : หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแล

หลักการที่ ๔ : หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

หลักการที่ ๕ : หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

**องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุม ทั้งหน่วยงานของรัฐและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

หลักการที่ ๓ : หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการที่ ๔ : หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ต่อระบบการควบคุมภายใน

**องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติ ทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์



หลักการที่ ๓ : หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

**องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกและเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสาร จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หลักการที่ ๓ : หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

**องค์ประกอบที่ ๕ กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)** กิจกรรมการติดตามผลเป็นการ ประเมินผลระหว่างการทำงานการประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและ ผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงานและ/หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

## ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับ การบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เป็นปัจจัย สำคัญ ประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาด ประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงผู้บริหารจึง ควรมีการวาง



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖  
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๔. กิจกรรมด้านการปฏิบัติงาน การเงินและการเงินและกองทุนของสถานศึกษา	ปัจจัยภายใน- ขาดผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน และด้านงานพัสดุ ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง - การไม่กำหนดแผนพัสดุ และแผนในการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาที่ชัดเจน	๙	ประเภทความเสี่ยง - ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)	๑. จัดหาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและการพัสดุโดยตรง เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ๒. จัดส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทุกครึ่ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบข้อมูลหมายหรือระเบียบต่างๆ ๓. จัดให้มีคู่มือ ระเบียบการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีแนวทางและยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖	กองการศึกษา



องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยง/แนวทางแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ความเสียหาย ๒.กิจกรรมการควบคุมงานโครงการก่อสร้าง	ปัจจัยภายใน- เนื่องจากมีโครงการเป็นจำนวนมากและมีช่างผู้ควบคุมงานเพียงคนเดียว ทำให้การควบคุมงานก่อสร้างหลายโครงการในเวลาเดียวกันอาจดูแลหรือตรวจสอบไม่ทั่วถึง	๙	ประเภทความเสี่ยง - ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	๑.สรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่ว่างตามแผนอัตรากำลังสามปี ๒. การจัดทำควรวัดพิจารณาโครงการที่บรรจุอยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่นของปีนั้นๆ ก่อน ๓. พิจารณาจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มเติมตามสภาพของความต้องการของประชาชนก่อน	๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖	กองช่าง



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖  
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยง/แนวทางแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๓. กิจกรรมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงาน และการเบิกจ่ายเงิน	ปัจจัยภายใน - มีการเร่งรัดการเบิกจ่ายแต่เอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำฎีกา ประกอบกับบางโครงการหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายมีระยะเวลาในการตรวจฎีกา น้อยอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้	๖	ประเภทความเสี่ยง - ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	๑. ผู้อำนวยการกองคลังควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ๒. เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ตรวจฎีกา ต้องศึกษา ระเบียบและหนังสือสั่งการให้มีความรู้และ เข้าใจเป็นอย่างดี ๓. ให้เจ้าหน้าที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ดำเนินการตาม ระเบียบกฎหมาย และหนังสือสั่งการโดยเคร่งครัด	๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖	กองคลัง



ส่วนที่ ๓  
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖



## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก

### ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ได้พิจารณาโดยได้นำข้อมูลจากแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) แผนดำเนินการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ จุดอ่อนและจุดแข็งหรือข้อเสนอแนะ จากรายงานการประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น รายงานผลปฏิบัติการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ และแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

โดยองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยจากประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนา ท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ตามพระราชบัญญัติกำหนด แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งในการจัดวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีระดับ ความสำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบริหารราชการ การวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ จากรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ และจากแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ แยกเป็นรายประเด็นตามยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ ดังต่อไปนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคให้อยู่ในสภาพที่ดีได้มาตรฐานสากล
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาคุณภาพผลผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรม เกษตรอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การแปรรูปและผลิตภัณฑ์เพื่อการบริโภคและการส่งออก
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเสริมสร้างและพัฒนาการท่องเที่ยว โดยการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุล
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การยกระดับคุณภาพชีวิต และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การขยายโอกาสพัฒนาคุณภาพในการศึกษาทุกระดับให้ตรงกับความต้องการ และส่งเสริมการศึกษาให้แก่เยาวชน ประชาชนทั่วไป
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและบริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน



# การกำหนดขั้นตอน และวัตถุประสงค์ขั้นตอน



## การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

ยุทธศาสตร์	ขั้นตอน (กลยุทธ์)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน
๑. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบ สาธารณูปโภคให้อยู่ในสภาพที่ดีได้มาตรฐาน	๑.๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	๑.๑.๑ การคมนาคมมีความสะดวก ปลอดภัย และมีระบบ สาธารณูปโภคครบถ้วน
	๑.๒ การพัฒนาการจัดระบบผังเมืองรวม	๑.๒.๑ มีการจัดการวางระบบด้านที่อยู่อาศัย โครงสร้างพื้นฐานและ ระบบ สาธารณูปโภคที่ดีและ เป็นระเบียบเรียบร้อย อย่าง ถูกต้อง
๒. การพัฒนาคุณภาพผลผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรม เกษตรอุตสาหกรรม พาณิชยกรรมการแปรรูป และผลผลิตเพื่อการบริโภคและการส่งออก	๒.๑ การพัฒนาเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม	๒.๑.๑ ให้เกษตรกรได้มีแหล่งน้ำเพื่อทำการเกษตรได้ตลอดปี ๒.๑.๒ ส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน
๓. การพัฒนาการเสริมสร้างและพัฒนาการท่องเที่ยวโดยการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุล	๓.๑ การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในท้องถิ่นของตนเอง	๓.๑.๑ ให้มีเส้นทางคมนาคมที่ สะดวก
	๓.๒ การพัฒนาอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	๓.๒.๑ มีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี๓.๒.๒ ให้มีการพัฒนาด้านการดูแล และปรับปรุงและบำรุงรักษา สถานที่สาธารณะ๓.๒.๓ ปรับปรุงสถานที่แหล่งเรียนรู้ให้ เป็นสถานที่ท่องเที่ยวในตำบล ควบคู่กัน
	๓.๓ การพัฒนาอนุรักษ์และสืบสานประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรม อันดิงาม	๓.๓.๑ ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา และอนุรักษ์วัฒนธรรมและ ประเพณีของท้องถิ่น
๔. การพัฒนายกระดับคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	๔.๑ การเสริมสร้างคุณภาพที่ดีและแก้ไขปัญหาความยากจน	๔.๑.๑ ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี มีระบบสวัสดิการที่มี ความเหมาะสม ๔.๑.๒ ส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพ และมีรายได้พอเพียง
	๔.๒ การพัฒนาเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	๔.๒.๑ มีมาตรการกำหนดและสร้าง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้กับประชาชน



ยุทธศาสตร์	ขั้นตอน (กลยุทธ์)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน
<p>๕. การพัฒนาการขยายฐานโอกาสพัฒนาคุณภาพในการศึกษาทุกระดับให้ตรงกับความต้องการและส่งเสริมการกีฬาให้แก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป</p>	<p>๕.๑ การพัฒนาเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษา</p>	<p>๕.๑.๑ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพมากขึ้น ๕.๑.๒ ให้มีการพัฒนาด้านการศึกษา อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านบุคลากรทางการศึกษา ด้านสถานศึกษา และหลักสูตร ทางการศึกษา</p>
	<p>๕.๒ การพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมด้านกีฬา</p>	<p>๕.๒.๑ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านสุขภาพ พลานามัยของคนใน ชุมชน ๕.๒.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย ๕.๒.๓ การบริการสาธารณสุขในเขตเทศบาลมีความทันสมัยได้ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ๕.๒.๔ ส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยแข็งแรง สมบูรณ์ทั้ง ร่างกายและจิตใจ</p>
<p>๖. การพัฒนาการนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและบริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน</p>	<p>๖.๑ การพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพ การบริหารและบริการด้วยความ โปร่งใส</p>	<p>๖.๑.๑ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน</p>
	<p>๖.๒ การพัฒนาบูรณาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>๖.๒.๑ การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้ประชาชน ได้รับ ความพึงพอใจสูงสุด ๖.๒.๒ การพัฒนาด้านการบริหารจัดการภายในและภายนอก ๖.๒.๓ พัฒนาระบบด้านการบริหารงานบุคคล ๖.๒.๔ พัฒนาระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการ ประชาสัมพันธ์</p>



# การระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง



## การระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคบริการ</p>	<p>๑. กิจกรรมการค้าขายหรือ การประมาณราคา โครงการ งานก่อสร้าง ราคาที่ได้ คำนวณไว้มีความผิดพลาด บ่อยครั้ง</p> <p>๒. กิจกรรมการควบคุมงาน โครงการก่อสร้าง</p>	<p>ปัจจัยภายใน- การคำนวณราคากลางโครงการงาน ก่อสร้างเกิดความล่าช้า เนื่องจากมีปริมาณงานมาก ทั้งนี้ เป็นโครงการตามเทศบัญญัติงบประมาณ ประจำปีและที่เป็นโครงการจากเงินอุดหนุนเฉพาะ กิจ อาจทำให้การคำนวณราคากลางเกิดข้อผิดพลาด ได้</p> <p>ปัจจัยภายใน- เนื่องจากมีโครงการเป็นจำนวนมาก และมีช่างผู้ควบคุมงานเพียงคนเดียว ทำให้การ ควบคุมงานก่อสร้างหลายโครงการในเวลาเดียวกัน อาจดูแลหรือตรวจสอบไม่ทั่วถึง</p>	<p>ประเภทความเสี่ยง- ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)- ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)</p> <p>ประเภทความเสี่ยง- ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)- ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)</p>



ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาการนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและปฏิบัติการเพื่อประโยชน์ของประชาชน</p>	<p>๑. กิจกรรมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงาน และการเบิกจ่ายเงิน</p>	<p>ปัจจัยภายใน- มีการเร่งรัดการเบิกจ่ายแต่เอกสาร ประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำฎีกา ประกอบกับบางโครงการหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายมีระยะเวลาในการตรวจฎีกาน้อยอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้</p>	<p><b>ประเภทความเสี่ยง</b> - ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) - ด้านการเงิน (Financial Risk) - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)</p>
	<p>๒. กิจกรรมด้านการปฏิบัติงานทางการเงินและการพัสดุของสถานศึกษา</p>	<p>ปัจจัยภายใน- ขาดผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านงานพัสดุ ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง - การไม่กำหนดแผนพัสดุและแผนในการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาที่ชัดเจน</p>	<p><b>ประเภทความเสี่ยง</b> - ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)- ด้านการเงิน (Financial Risk)- ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)</p>



# การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง



## การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค บริการ	๑. กิจกรรมการค้า ค่านิยมหรือการ ประมาณราคา โครงการ งาน ก่อสร้าง ราคากลาง ที่ได้ค่านิยมไว้มี ความผิดพลาด บ่อยครั้ง	ปัจจัยภายใน- การคำนวณราคากลาง โครงการงานก่อสร้างเกิดความล่าช้า เนื่องจากมีปริมาณงานมาก ทั้งนี้เป็น โครงการตามเทศบัญญัติงบประมาณ ประจำปีและที่เป็นโครงการการเงิน อุดหนุนเฉพาะกิจ อาจทำให้การ คำนวณราคากลางเกิดข้อผิดพลาดได้	ประเภทความเสี่ยง- ด้าน การปฏิบัติงาน (Operational Risk)- ด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	๓	๓	๙	สูง (High)
	๒. กิจกรรมการค้า ควบคุมงาน โครงการก่อสร้าง	ปัจจัยภายใน- เนื่องจากมีโครงการ เป็นจำนวนมากและมีช่างผู้ควบคุมงาน เพียงคนเดียว ทำให้การควบคุมงาน ก่อสร้างหลายโครงการในเวลาเดียวกัน อาจดูแลหรือตรวจสอบไม่ทั่วถึง	ประเภทความเสี่ยง- ด้าน การปฏิบัติงาน (Operational Risk)- ด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	๓	๓	๙	สูง (High)
ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			



ยุทธศาสตร์ที่ ๖	การพัฒนาการนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและบริการเพื่อประชาชน	ปัจจัยภายใน- มีการเร่งรัดการเบิกจ่าย แต่เอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำฎีกา ประกอบกับบางโครงการหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายมีระยะเวลาในการตรวจฎีกาน้อยอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้	ประเภทความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
๓. กิจกรรมด้านการเงินการบัญชีของหน่วยงานและการเบิกจ่ายเงิน	๓. กิจกรรมด้านการเงินการบัญชีของหน่วยงานและการเบิกจ่ายเงิน	ปัจจัยภายใน- มีการเร่งรัดการเบิกจ่าย แต่เอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำฎีกา ประกอบกับบางโครงการหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายมีระยะเวลาในการตรวจฎีกาน้อยอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้	ประเภทความเสี่ยง- ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)- ด้านการเงิน (Financial Risk)- ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	๓	๒	๒	ปานกลาง (Medium)
๔. กิจกรรมด้าน การปฏิบัติงาน การเงินและการพัสดุของ สถานศึกษา	๔. กิจกรรมด้าน การปฏิบัติงาน การเงินและการพัสดุของ สถานศึกษา	ปัจจัยภายใน- ขาดผู้ปฏิบัติงาน ด้านการเงินและคํานงงานพัสดุ ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง - การไม่กำหนดแผนพัสดุและแผนในการเบิกจ่ายงบประมาณของ สถานศึกษาที่ชัดเจน	ประเภทความเสี่ยง - ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)- ด้านการเงิน (Financial Risk)- ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	๓	๓	๕	สูง (High)



# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖  
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยง/แนวทางแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. กิจกรรมการคำนวณหรือการประมาณราคาโครงการงานก่อสร้างตามราคากลางที่ได้คำนวณไว้มีความผิดพลาดบ่อยครั้ง	ปัจจัยภายใน- การคำนวณราคากลางโครงการงานก่อสร้างเกิดความล่าช้า เนื่องจากมีปริมาณงานมาก ทั้งนี้เป็นโครงการตามเทศบัญญัติงบประมาณประจำปีและเป็นโครงการและเงินอุดหนุนเฉพาะกิจอาจทำให้การคำนวณราคากลางเกิดข้อผิดพลาดได้	๙	ประเภทความเสี่ยง-ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)-ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)	๑. ประชุมมอบหมายงานภายในกองช่างเพื่อประสานงาน แลกเปลี่ยนปัญหาและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ๒. สรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่ว่างตามแผนอัตรากำลังตามปี ๓. ส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมโครงการประชุมเพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานด้านการจัดทำราคากลางงานก่อสร้างเพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดต่างๆ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖	กองช่าง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖



แนวทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัด แลกเปลี่ยนที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะต้องคล่องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะต้องถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล
- (๒) วัตถุประสงค์ขององค์กร
- (๓) ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- (๔) การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- (๕) บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

#### ๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

