



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย  
เรื่อง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย

\*\*\*\*\*

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๗๖ บัญญัติให้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ ประกอบกับพระราชบัญญัติวินัยการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

บัดนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว และเพื่อให้การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามบทพระราชบัญญัติของกฎหมายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมและกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานได้ จึงขอประกาศใช้คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย และให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติและดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๖

  
(นายสำเริง ทวีภูมิ)  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย





# คู่มือการบริหารความเสี่ยง



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค้อ อำเภอเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

## คำนำ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายจัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญและนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กรลงเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการ กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง (COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ที่เหมาะสม รวมทั้งการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ และการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ท้ายที่สุดนี้ คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และเสริมสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐาน ลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
หลักการและเหตุผล	๑
ความหมายและคำจำกัดความ	๒
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	๔
<b>บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง</b>	๖
<b>บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง</b>	
การแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	๘
การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๙
แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๗
<b>ภาคผนวก</b>	
<b>ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</b>	๑๙
แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ	๒๐
แบบฟอร์มที่ ๒ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ	๒๒
แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๓
แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์	๒๔
แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์	๒๕
แบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	๒๗
แบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง	๒๘
แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	๒๙
<b>ภาคผนวก ๒ แผนผังการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	๓๑

# บทที่ ๑

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างราคาต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายแนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้กำกวดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า

“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร” คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

## ความหมายและคำจำกัดความ

**ความเสี่ยง (Uncertainty)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวัง โดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิดขึ้น

**ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่ หรือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง (Risk Level)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัย แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมพันธ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

**COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)** หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

**การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : ERM)** หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายโดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

**การจัดการความเสี่ยง** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการตรวจทานดูว่าแผนมีการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในการลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

## วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกสำนัก/กอง ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย
๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

## เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย
๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดี และเป็นไปอย่างมีระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน
๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

## ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน
๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานต่อเนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
๔. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

## ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ ดังนี้

### ๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

### ๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

### ๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ



#### ๔. การบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

#### ๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

#### ๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการทั้งหมด เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

#### ๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

#### ๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง

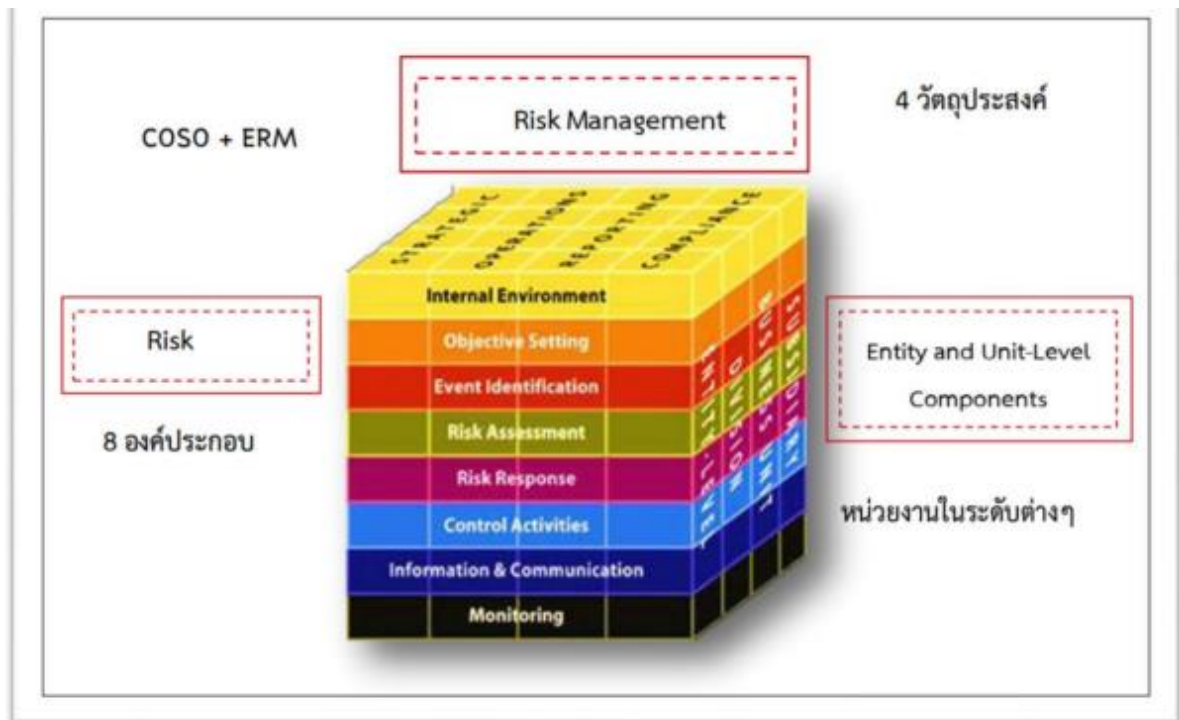
ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือ กำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง ซึ่งในการติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

\*\*\*\*\*

## บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจ้งแจ้งปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



รูปภาพที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Integrated Framework)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้ว ได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

\*\*\*\*\*

## บทที่ ๓

### แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

#### การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง            | ประธานคณะกรรมการ              |
| ๒. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย              | รองประธานคณะกรรมการ           |
| ๓. พนักงานส่วนตำบล                 | คณะกรรมการ                    |
| ๔. พนักงานส่วนตำบลที่ได้รับมอบหมาย | คณะกรรมการและเลขานุการ        |
| ๕. พนักงานส่วนตำบลที่ได้รับมอบหมาย | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

#### มีหน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายกำหนด
๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนัก/กอง
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

#### การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก	เป้าหมาย (ผลผลิต) ของโครงการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ อบต.บ้านค่าย	-	อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ อบต.บ้านค่าย
ข	จำนวนงบประมาณ	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๒๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า ๓๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย (ระหว่างสำนัก/กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย (ประชาชนทั่วไป)

### วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตาม แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ พร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายกำหนด ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

๓.๑ ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๓.๒ โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

### วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายกำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

## ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

### วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

## ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด เสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

### ๑. สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑.๑ ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น สังคม ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น

๑.๒ ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

### ๒. ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย หรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

### วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตาม **แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละโครงการ**

๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ **แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง**

๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ในข้อ ๒. ประเภทความเสี่ยง

### ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๑. การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย กำหนดหลักเกณฑ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ในเชิงปริมาณเหมาะสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๑.๑ ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๕ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง/ปี

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูง
๔	สูง	มีโอกาในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการความเสี่ยงเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาเกิดความเสี่ยงนาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย

๒. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้
- ๒.๑ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

- ๒.๒ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

- ๒.๓ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเงิน

- ๒.๓.๑ กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป
๔	สูง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๑๐,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๕,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท



๒.๓.๒ กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๔ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๓.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสียหาย เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสียหายที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

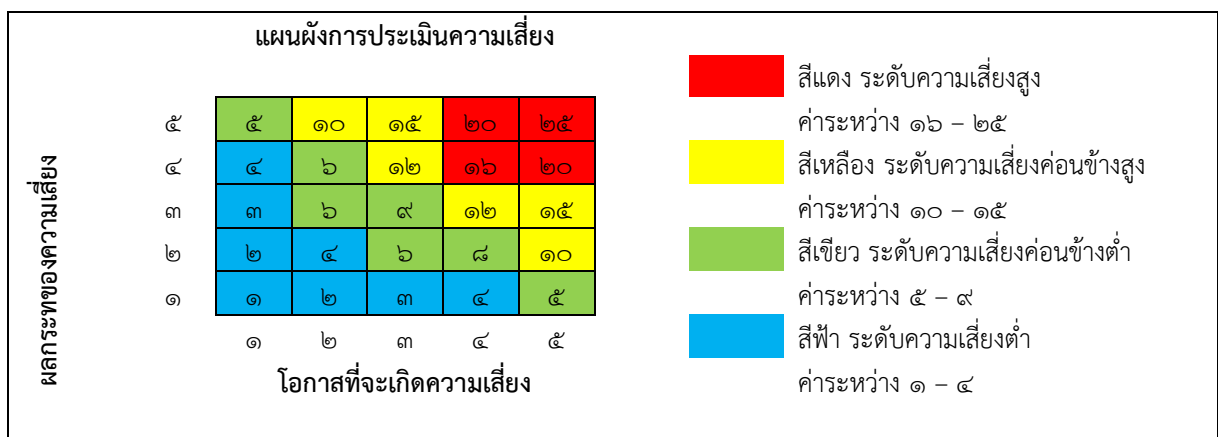
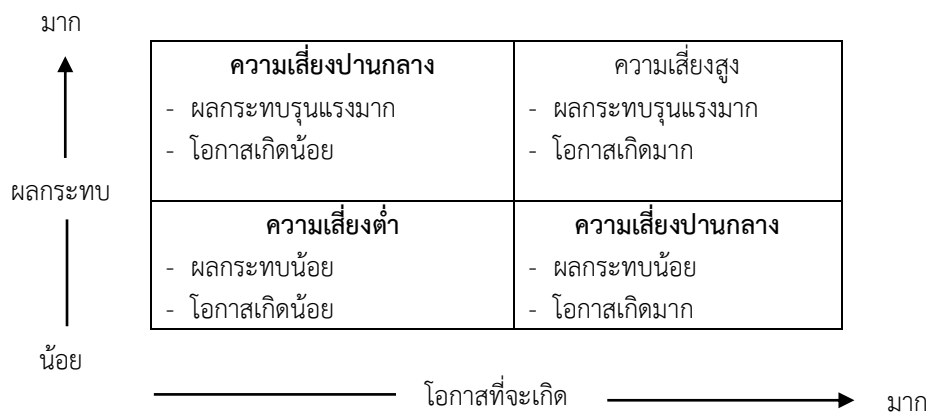
ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ}$$

ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑ - ๔	ต่ำ	หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง	ฟ้า
๕ - ๙	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เขียว
๑๐ - ๑๕	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	เหลือง
๑๖ - ๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) การจัดระดับความเสี่ยง



\*\*\*นโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย กำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ระดับ ๑๐ ขึ้นไป

## วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินอาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงจากปัจจัยผลการวิเคราะห์ใน แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

๓. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๓.๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายกำหนด ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ และไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมินใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายได้ รวมถึงการกำหนดแนวทาง การตอบสนองความเสี่ยง ต่อไป

## ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม) คือความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลางเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงและจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ จึงยกภารกิจนั้น ๆ ให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

## วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

### **ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยง**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูง และสูงมาก ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

### **ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง**

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณเพื่อทำการประมวลข้อมูล และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายเพื่อพิจารณาต่อไป

#### **วิธีดำเนินการ**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยงจากแบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ ๑ ถึง แบบฟอร์มที่ ๒.๕ ส่งให้งานยุทธศาสตร์และงบประมาณในเวลาที่กำหนด

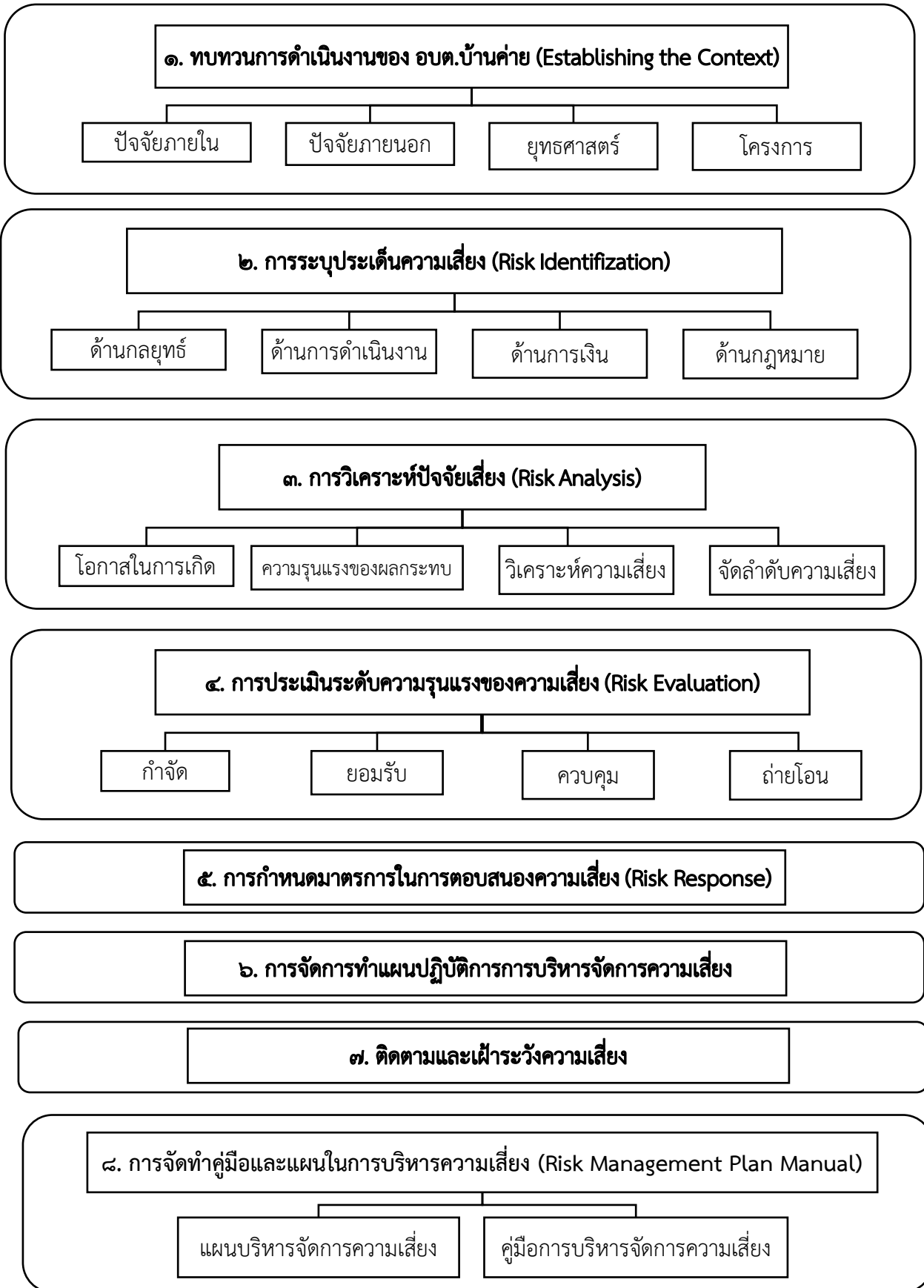
### **ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ**

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผลรวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่ายเพื่อโปรดทราบต่อไป

#### **วิธีดำเนินการ**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการรายงานผลใน แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้งานยุทธศาสตร์และงบประมาณเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ต่อไป

## แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ๑

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง





**หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ**

- ๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- ๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและได้รับงบประมาณภายนอก
- ๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก				
ข				
ค				

**แบบฟอร์มที่ ๒ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ**

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ.....

เป้าหมาย.....

**วัตถุประสงค์**

๑. ....

๒. ....

๓. ....

งบประมาณ.....บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ผู้รับผิดชอบ.....

แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์.....

ลำดับ.....โครงการ.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย
ปัจจัยภายใน					
ปัจจัยภายนอก					

แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ  
 ความเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์.....  
 โครงการ/กิจกรรม.....  
 ผู้รับผิดชอบ.....

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง						กลยุทธ์ที่ใช้ในการ จัดการความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ ยอมรับได้	
๑. ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์							<input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอนความเสี่ยง
๒. ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน							<input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอนความเสี่ยง
๓. ความเสี่ยงด้าน การเงิน							<input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอนความเสี่ยง
๔. ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ							<input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอนความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง.....

ปัจจัยเสี่ยง.....

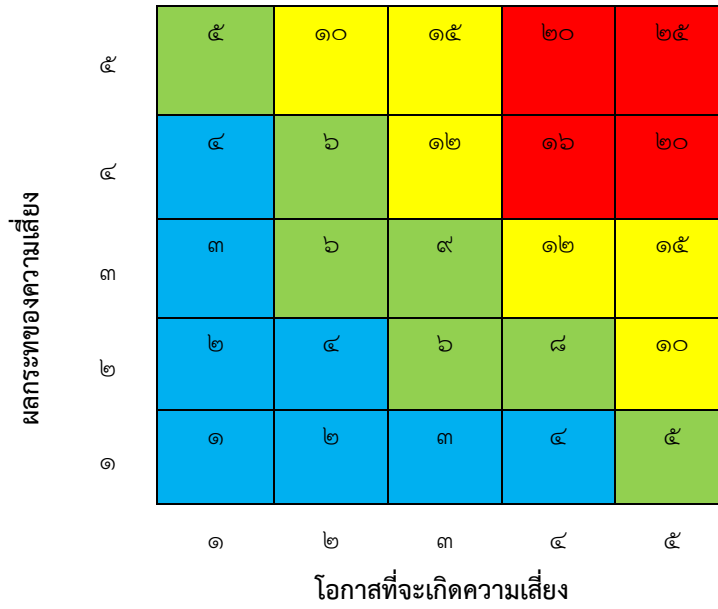
๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ กำหนดไว้ ๔ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	
๒	น้อย	
๓	ปานกลาง	
๔	สูง	
๕	สูงมาก	

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความรุนแรง	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	
๒	น้อย	
๓	ปานกลาง	
๔	สูง	
๕	สูงมาก	

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)



การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง			
ระดับที่ยอมรับได้			

แบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

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

แบบ RM-๑  
 ปีงบประมาณ ๒๕.....

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

นำมาจากแผนพัฒนา

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑) ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ การดำเนินโครงการ/กิจกรรม	เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด (๒) ใส่เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดของแต่ละ ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	ปัจจัยเสี่ยง (๓) ใส่สิ่งที่ไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือ ตัวชี้วัดของ โครงการ/กิจกรรม	สาเหตุของความเสี่ยง (๔) ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) ใส่ประเภท ของ ความเสี่ยง (S-O-R-C)	การประเมินความเสี่ยง ใส่ค่าตามที่บรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง หัวข้อ “การประเมินความเสี่ยง”			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความ รุนแรง (๘)	จัดลำดับ ความเสี่ยง (๙)
นำบรรทัดที่ ๒ มาใส่ให้ครบทุก ขั้นตอนในการดำเนินงานตาม โครงการ	นำบรรทัดที่ ๔ มาใส่	ปัญหาหรือสิ่งที่อยู่ตรง ข้ามกับ (๒) เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	สาเหตุของปัญหาจาก (๓)	ดูว่าปัญหาที่เกิด เกี่ยวกับด้านไหน S กลยุทธ์ O ดำเนินงาน R รายงาน C ระเบียบ ,กฎหมาย	โอกาส ที่จะเกิด ความ ผิดพลาด  ประเมินจาก ความเสี่ยงว่าโอกาสและ	ความ เสียหายที่จะ ตามมา	นำเลขของ โอกาสและ ผลกระทบ ไปเทียบ ตาราง ระดับความ รุนแรง	สูงมาก ๒๒-๒๕, สูง๑๐-๒๑ กลาง๕-๙, ต่ำ ๑-๔ เทียบจาก ตารางระดับ ความรุนแรง

ผลกระทบอยู่ในระดับใด

แบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....

แบบ RM-๒

ปีงบประมาณ ๒๕.....

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

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....(เพื่อ).....

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

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

นำมาจากแบบ RM-๑

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก  (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor)  (๒)	สาเหตุของ ความเสี่ยง (Root Cause)  (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง  (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม)  (๙)	กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ  (๑๐)	งบประมาณ  (๑๑)
			โอกาส  (๔)	ผลกระทบ  (๕)	ระดับ ความ รุนแรง  (๖)	ระดับความ เสี่ยงที่ คาดหวัง (๗)				
						ระดับที่ ต้องการให้ ความเสี่ยง ลดลงโดยดู จากระดับ ความรุนแรง (๖) (แยกเป็น ๑-๔/ ๕-๙/ ๑๐-๒๕)	วิธีการในการ แก้ปัญหา(ทำทุก ปีงบประมาณ) /วิธีการเดิมที่เคย ใช้ในการ ดำเนินงาน โครงการเมื่อเกิด ปัญหาในปี งบประมาณเก่า -หากโครงการนี้ทำ ปีงบประมาณนี้ เป็นปีแรกใน(๘) ไม่ต้องใส่ก็ได้	-ถ้าวิธีการใน (๘) ใช้ แก้ปัญหาได้ (๙) จะไม่มี หรือยก (๘) มาไว้ใน(๙) เลย  -หากโครงการนี้ทำทุก ปีงบประมาณจะใช้วิธีการเดิม หรือวิธีการใหม่เพิ่มเติม		

ลอกจากแบบ RM-๑



แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....

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

แบบ RM-๓

ปีงบประมาณ ๒๕.....

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

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....(เพื่อ).....

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

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

นำมาจากแบบ RM-๒

ปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor)  (๑)	สาเหตุของ ความเสี่ยง (Root Cause)  (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ  (๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			
		มาตรการ ควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตาม แผนบริหารความ เสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
										ควบคุมได้	ควบคุม ไม่ได้	
		ลอกมาจากRM-๒ (๘)	ลอกมาจากRM-๒ (๙)	ระยะเวลาตามแผนการ					สถานะ : ระหว่างดำเนินการ, ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ ปัญหาอุปสรรค :จากการดำเนินงาน ตามโครงการ แนวทางแก้ไข :วิธีแก้ปัญหา หมายเหตุ : ดู(๓),(๔)สามารถควบคุมความเสี่ยง ให้หมดไปหรือไม่ หรือคงอยู่/ควบคุม ได้/ควบคุมไม่ได้	มีปัญหาใหม่หรือไม่ จากการดำเนินงานตาม โครงการนี้		

← ลอกจากแบบ RM-๒ →

# ภาคผนวก ๒

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

## ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย มีขั้นตอนและแนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO และการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดและความสูญเสียจากผลการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนและกระบวนการ ดังนี้

ลำดับขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
๑	<b>การกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง (OBJECTIVE SETTING)</b>			
	<b>แต่งตั้งคณะกรรมการ</b>	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	สำนักปลัด (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)	คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง อบต. บ้านค่าย
	<b>จัดทำประกาศนโยบายและแผนบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกาศนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ อบต.บ้านค่าย	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกข้อความเสนอ ผู้บริหาร
	<b>เสนอผู้บริหาร</b>	เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ	ผู้บริหารท้องถิ่น	ประกาศนโยบาย บริหารจัดการความเสี่ยง
	<b>จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาผลการคัดเลือก</b>	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ อบต.บ้านค่ายจัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ อบต.บ้านค่าย	คู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยง
	<b>แจ้งหน่วยงาน</b>	แจ้งให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง	บันทึกข้อความแจ้ง เจ้าของโครงการ/ หน่วยงานแต่งตั้ง คณะทำงานฯ ของ แต่ละสำนัก/กอง
	<b>พิจารณา คัดเลือกโครงการ</b>	คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ ๑ โครงการ ระบุวัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๐

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
๒	การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (EVENT IDENTIFICATION)			
	พิจารณา ระบุวัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมายและ ระบุความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน ที่ได้รับการคัดเลือกพิจารณา ระบุวัตถุประสงค์และระบุ ความเสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑
๓	การประเมินความเสี่ยง (RISK ASSESSMENT)			
	ประเมิน ความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน ที่ได้รับการคัดเลือกประเมิน ระดับความเสี่ยงโดย พิจารณาตามหลักเกณฑ์การ ให้คะแนนของโอกาสที่จะ เกิดความเสียหายและระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓
๔	การประเมินความเสี่ยง (RISK ASSESSMENT)			
	กำหนดกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์สำหรับการ จัดการความเสี่ยงในแต่ละ กิจกรรม	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓ แบบฟอร์มที่ ๒.๔
๕	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (CONTROL ACTIVITIES)			
	จัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	จัดทำแผนกิจกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๕
	แจ้งเจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน เสนอเอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ ๔ เพื่อให้คณะกรรมการของ อบต. พิจารณาตรวจสอบ แผนของโครงการฯ และ ดำเนินการตามแผนฯ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
	<b>เสนอ คณะกรรมการ</b>	ประธานคณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยง ของ อบต.บ้านค่าย แจ้งให้ เจ้าของโครงการดำเนินการ ตามแผนและรายงานผลการ ดำเนินงาน	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ	บันทึกข้อความแจ้ง ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ
๖	<b>ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (INFORMATION AND COMMUNICATION)</b>			
	<b>จัดเผยแพร่ข้อมูล ในช่องทางต่าง ๆ</b>	คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง เผยแพร่ ข้อมูลการบริหารจัดการ ความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	ข้อมูลและการสื่อสาร ด้านการบริหารความ เสี่ยง (เว็บไซต์)
๗	<b>การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (MONITORING)</b>			
	<b>รายงานผลการ ดำเนินงาน</b>	เจ้าของโครงการรายงานผล การดำเนินงานมายัง คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ อบต. บ้านค่าย	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	แบบฟอร์มที่ ๒.๖ รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงใน รอบ ๑๒ เดือน
	<b>เสนอคณะ กรรมการฯ</b>	เสนอคณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ อบต. บ้านค่าย ติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินงานโครงการ	คณะกรรมการ บริหารจัดการความ เสี่ยงของสำนัก/กอง	บันทึกข้อความแจ้ง เจ้าของหน่วยงาน
	<b>เสนอผู้บริหาร</b>	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน เสนอเอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ ๔ เพื่อให้คณะกรรมการของ อบต.บ้านค่าย พิจารณา ตรวจสอบแผนของ โครงการฯ และดำเนินการ ตามแผนฯ	คณะกรรมการ บริหารจัดการความ เสี่ยงของ อบต.บ้าน ค่าย	บันทึกสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารจัดการความ เสี่ยง รอบ ๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย โทร.๐-๔๔๘๐-๐๑๖๒

ที่ ขย ๗๖๘๐๑ /

วันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง และนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

เรียน นายองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย

ตามที่องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ได้นำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย นั้น

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้พิจารณาเพื่อจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อนำความเสี่ยงที่ได้รับจากการสอบทาน มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล ของแต่ละหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานย่อย เรียบร้อยแล้ว

จึงขอให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานย่อย ปฏิบัติตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรและรายงานผลการติดตามประเมินผลความเสี่ยงเสนอต่อ นายองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

(ลงชื่อ)

(นายนิคม หมวดชัยภูมิ)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

(ลงชื่อ)

(นางสาวทัศนีย์ ชันธสง)

หัวหน้าสำนักปลัด

ความเห็นปลัด อบต.....

(ลงชื่อ)

(นางสาวทัศนีย์ ชันธสง)

หัวหน้าสำนักปลัด รักษาราชการแทน

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย

ความเห็นนายก อบต.....

(ลงชื่อ)

(นายสำเริง ทวีภูมิ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค่าย