



# คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง RISK MANAGEMENT MANUAL

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน

อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี

[WWW.TASATON.GO.TH](http://WWW.TASATON.GO.TH)



## คำนำ

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กรแล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อสร้างหลักประกันที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อให้องค์กรจัดระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)**

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
นิยามศัพท์.....	๑
แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒
การบริหารความเสี่ยงองค์ประกอบ ๘ ประการ.....	๓
การกำหนดวัตถุประสงค์.....	๕
การระบุความเสี่ยง/ประเภทความเสี่ยง.....	๖
รหัสความเสี่ยง.....	๖
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง.....	๗
กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	๗
แผนภาพกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๘
การค้นหาความเสี่ยง.....	๙
การประเมินความเสี่ยง.....	๑๒
- การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด.....	๑๒
- การวิเคราะห์ผลกระทบ.....	๑๓
- การประเมินระดับความเสี่ยง.....	๑๖
การจัดการความเสี่ยง.....	๑๙
การติดตามประเมินผล.....	๒๑
การจัดทำรายงานการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒๒
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒ ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงและคำอธิบาย	
ภาคผนวก ค คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง อบต.ท่าสะท้อน	
ภาคผนวก ง ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน	

## นิยามศัพท์

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

**ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

**โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

**ผลกระทบ** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะถูกจัดอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

**ระดับของความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

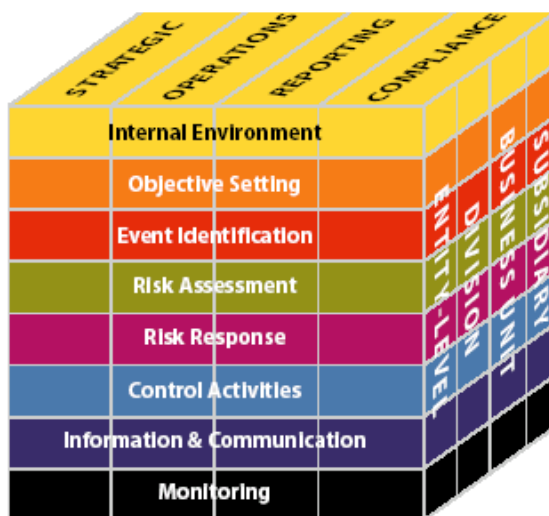
## แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่าง ๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม การประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลา โดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโท อมตัม” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

## การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามผล (Monitoring)

### ๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

### ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

### ๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

#### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

#### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

**การหลีกเลี่ยง (Avoid)** การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

**การร่วมจัดการ (Share)** การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

**การลด (Reduce)** การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**การยอมรับ (Accept)** ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

#### ๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

## ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

## ๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## การกำหนดวัตถุประสงค์

ในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องเริ่มต้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานโดยนำเอายุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาทั้งระดับภาค/ระดับจังหวัด มาเชื่อมโยงเพื่อกำหนดกรอบเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงาน โดยต้องกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่นำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาตามแผนพัฒนาที่วางไว้

ดังนั้น หน่วยงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ติดตามและสื่อสารแนวโน้มความเสี่ยงที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อแผนการพัฒนาที่ได้จัดทำไว้ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำ เพื่อกำหนดแนวทาง หลักการและทิศทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อจะเชื่อมโยงว่าสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นควรสร้างคุณค่าหรือหาแนวทางป้องกันเพื่อกำหนดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงานตาม ประเภทความเสี่ยง ๖ ประเภท

### ประเภทความเสี่ยง

๑. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

๒. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๓. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

๔. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)** คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๕. **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

๖. **ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)** คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

รหัสความเสี่ยง (ตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ)

S xx = (Strategy Risks) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

F xx = (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน

O xx = (Operation Risks) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

L xx = (Legal Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ

T xx = (Technology Risks) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

R xx = (Reputational Risks) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

ตัวอย่าง S - ๐๑ - ๑ - ช - ๖๘

หมายความว่า S โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ - ๐๑ คือ ลำดับโครงการ/กิจกรรมที่มีความเสี่ยงด้านนี้ - ๑ คือ ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาท้องถิ่น ด้านโครงสร้างพื้นฐาน - ช คือ หน่วยงานรับผิดชอบ กองช่าง - ๖๘ คือ ปีงบประมาณ

## ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อนมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน โดยการเตรียมตัว ให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

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

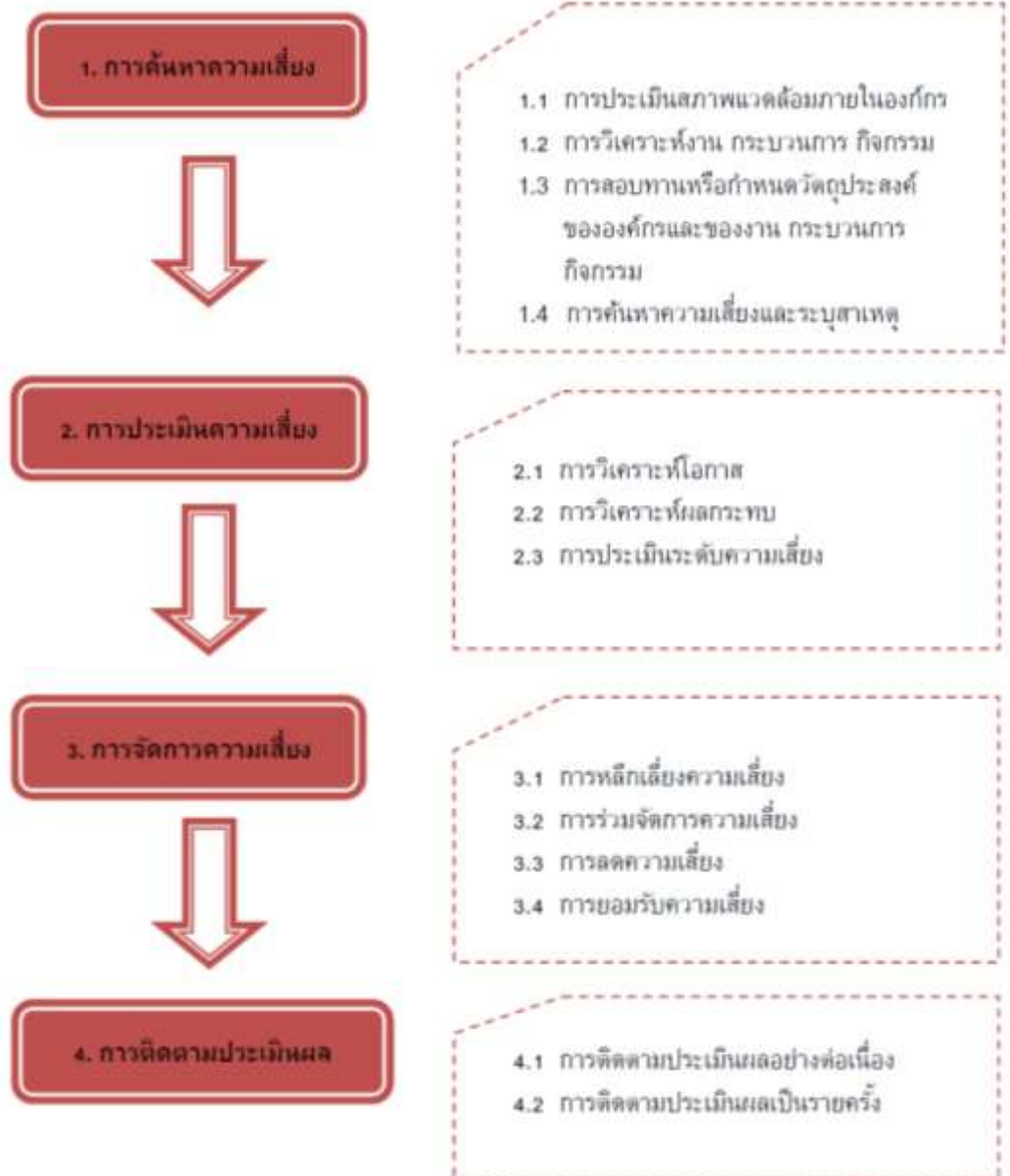
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิธีการพิจารณาอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite)

หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง

### แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



## ๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และภัยต่างๆที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ภัยจากการก่อการร้าย ภัยจากธรรมชาติทั้งจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม คลื่นยักษ์สึนามิ และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สูญเสียสินทรัพย์ การดำเนินธุรกิจล้มเหลว ไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจถึงขั้นล้มละลายต้องปิดกิจการส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดความเสียดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรกคือ การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ ป่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทำให้องค์กรทราบปัญหา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหา และอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

### ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

**๑.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร** เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

**๑.๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม** ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่ต้องมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยง

ไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรม ดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

**๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร** งาน กระบวนการ และกิจกรรม หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือ กำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุ เหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการ สอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำ เพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการ กำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องควรคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจ ตรงกันได้

๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิง ปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ที่ องค์กรมีอยู่

๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

### ๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความ เสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบ อย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสียหายสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และ เชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหาย ให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็น ความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาส เกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผน เชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำ การวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสียหายหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือ วิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบ งานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่า เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการ แสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความ

เสียงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

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

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบ เขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสิ่งสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้น อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจสังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

## ๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สมารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่า ควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

**๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

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

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยที่สุด	มีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง

**๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)** เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านกลยุทธ์ (Strategy Rings)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑ - ๖๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๒	น้อย	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๑	น้อยที่สุด	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน (Financial Risks)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๕๕๐,๐๐๐ บาท
๔	สูง	มากกว่า ๑๕๐,๐๐๐ - ๕๕๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๕,๐๐๐ - ๑๕๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑๕,๐๐๐ - ๕๕,๐๐๐ บาท
๑	น้อยที่สุด	ไม่เกิน ๑๕,๐๐๐ บาท

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เกินกว่า ๑ วัน
๔	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๖ ชั่วโมง แต่ไม่เกิน ๑ วัน
๓	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๓ ชั่วโมง แต่ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง
๒	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ - ๓ ชั่วโมง
๑	น้อยที่สุด	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน ๑ ชั่วโมง

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวของผู้ที่ได้รับความเสียหาย
๔	สูง	การละเมิดข้อกำหนด/ระเบียบที่สำคัญ
๓	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อกำหนด ที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
๒	น้อย	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ/การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
๑	น้อยที่สุด	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	การเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ ความไม่ถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลและการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ การไม่สามารถใช้ข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ การที่หน่วยงานมิได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะท้อนระบบควบคุมภายในที่ดี เกิดขึ้นสูงมาก หรือ บ่อยมาก (อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)
๔	สูง	การเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ ความไม่ถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลและการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ การไม่สามารถใช้ข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ การที่หน่วยงานมิได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะท้อนระบบควบคุมภายในที่ดี เกิดขึ้นสูง หรือ บ่อย (อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
๓	ปานกลาง	การเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ ความไม่ถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลและการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ การไม่สามารถใช้ข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ การที่หน่วยงานมิได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะท้อนระบบควบคุมภายในที่ดี เกิดขึ้นปานกลาง (อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
๒	น้อย	การเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ ความไม่ถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลและการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ การไม่สามารถใช้ข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ การที่หน่วยงานมิได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะท้อนระบบควบคุมภายในที่ดี เกิดขึ้นน้อย ไม่บ่อยหรือเกิดขึ้นน้อยมาก นานๆครั้ง (อาจเกิดขึ้นได้ทุก ๓ -๕ ปี )

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยที่สุด	การเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ ความไม่ถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลและการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ การไม่สามารถใช้ข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ การที่หน่วยงานมิได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะท้อนระบบควบคุมภายในที่ดี หรือเกิดขึ้นน้อยมาก นานๆครั้ง (แทบไม่เคยเกิดขึ้นเลย)

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร(Reputational Risks)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และโซเชียลมีเดีย
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวิทยุและโซเชียลมีเดีย
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในวิทยุ
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๑	น้อยที่สุด	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง(Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ขึ้นหลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีส้ม สีเหลือง สีเขียวและสีฟ้า ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส X ระดับความรุนแรง

การประเมินระดับความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบ	๕					
	๔					
	๓					
	๒					
	๑					
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิด				

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone)

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดย ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดย ใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

- สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก
- สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง
- สีน้ำเงิน หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
- สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย
- สีฟ้า หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยที่สุด






วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

**ระดับของความเสี่ยง** สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงตามตาราง ดังนี้

### แผนผังจัดระดับความเสี่ยง

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้				
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก	๕	๑x๕ (๑๕)	๒x๕ (๑๗)	๓x๕ (๒๑)	๔x๕ (๒๓)	๕x๕ (๒๕)
	สูง	๔	๑x๔ (๑๑)	๒x๔ (๑๓)	๓x๔ (๑๒)	๔x๔ (๒๒)	๕x๔ (๒๔)
	ปานกลาง	๓	๑x๓ (๕)	๒x๓ (๘)	๓x๓ (๙)	๔x๓ (๑๘)	๕x๓ (๒๐)
	น้อย	๒	๑x๒ (๓)	๒x๒ (๖)	๓x๒ (๗)	๔x๒ (๑๒)	๕x๒ (๑๖)
	น้อยที่สุด	๑	๑x๑ (๑)	๒x๑ (๒)	๓x๑ (๔)	๔x๑ (๑๐)	๕x๑ (๑๕)
Risk Appetite Boundary: ขอบเขตของระดับความรุนแรงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้							

## คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	๒๓-๒๕ (สีแดง)		ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง	๑๖-๒๒ (สีส้ม)		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๖-๑๕ (สีเหลือง)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ	๒-๕ (สีเขียว)		ระดับที่ยอมรับได้ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑ (สีฟ้า)		ระดับที่ยอมรับได้ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

### ๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทางคือ

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

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

**๓.๓ การลดความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของ ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลด ความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของ เหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรองพลังงาน เพื่อ ลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

**๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง** คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยง นั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะ เผชิญกับ ความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึง ยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยง ดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความ เสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่ จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

#### **วิธีตอบสนองความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง**

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยง สูง/หน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้/ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น ลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยง ทางการเงิน

๔. การโอนความเสี่ยง อาจเลือกใช้วิธีการโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้ง เตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

๗. การทำแผนฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและ วิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผล กระทบเชิงบวกกับองค์กร

## ๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

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

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

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

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

**๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ** เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อการติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุน การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

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

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยัง

มีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

### การจัดทำรายงานการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามขั้นตอน ตามแบบรายงาน ดังนี้

- ๑.แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี) แบบ บส.๑
- ๒.แบบการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง แบบ บส.๒
- ๓.แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๓
- ๔.แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๔
- ๕.แบบรายงานการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๕

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

หนังสือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒

ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

และที่แก้ไขเพิ่มเติม



ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๕๖๒

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
ถนนนครราชสีมา เขตดู่สิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัด ทุกจังหวัด

อ้างถึง ๑. หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๖๘๕๘ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒

๒. หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๒๙๐ ลงวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน ๕ แบบ

ตามที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบและถือปฏิบัติ ความละเอียดตามหนังสือที่ย่างถึง นั้น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดแบบรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงขอให้จังหวัดแจ้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ สามารถสืบค้นรายละเอียดได้ที่เว็บไซต์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น [www.dla.go.th](http://www.dla.go.th) ในหัวข้อ "หนังสือราชการ สด." หรือตาม QR Code ท้ายหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายจวร ศรีวงษ์ชัย)

อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น



กองตรวจสอบระบบการเงินบัญชีท้องถิ่น

กลุ่มงานพัฒนาระบบการตรวจสอบ

โทร. ๐-๒๒๔๑-๙๐๒๒ โทรสาร ๐-๒๒๔๑-๕๖๔๖

ผู้ประสานงาน : นางสาววรรณมา สุวรรณรักษ์

โทร. ๐๘-๙๓๒๒-๘๘๒๖

## ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงและคำอธิบาย

ชื่อหน่วยงาน.....(๑) ชื่อ อปท.....

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....(๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง.....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย
ตามลำดับ จำนวน ความเสี่ยง โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่ สำคัญ	โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ใด หรือภารกิจใดของ อปท.	โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ทั้งหมด หรือ โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง หรือ โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงสูง ตาม นโยบายผู้บริหารท้องถิ่น	จำนวนเงินงบประมาณ โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ตาม (๕) (ถ้ามี)	วัตถุประสงค์ตาม โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ตาม (๕)	ตัวชี้วัดของโครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (๕)	เป้าหมายที่ต้องการ สูงสุดของโครงการ/ กิจกรรม/ภารกิจ อปท.

ลายมือชื่อ.....(๑๐) ผู้บริหาร.....

ตำแหน่ง.....(๑๑) ผู้บริหาร.....

วัน.....เดือน.....(๑๒) ที่ลงนาม.....พ.ศ.....

ชื่อหน่วยงาน.....(๑) ชื่อ อปท.....

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...(๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง.....

(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภท ความเสี่ยง	(๙) คะแนน โอกาส	(๑๐) คะแนน ผลกระทบ	(๑๑) คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๙)×(๑๐)	(๑๒) วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง
มาจาก แบบ บส.๑(๓)	มาจากแบบ บส.๑(๕)	มาจากแบบ บส.๑(๗)	บุคคลหรือ หน่วยงาน	ความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อ บรรลุวัตถุประสงค์ โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท.	๑. Strategy Risks ๒. Financial Risks ๓. Operation Risks ๔. Legal Risks ๕. Technology Risks ๖. Reputational Risks	๑-๓ สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๑-๕ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด	๑-๓ สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๑-๕ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด	นำคะแนน มาจัดระดับ ความเสี่ยง สูง ปานกลาง ต่ำ	๑. ปฏิเสธความ เสี่ยง ๒. ลดโอกาส ของความเสี่ยง ๓. ลดผลกระทบ ของความเสี่ยง ๔. โอนความ เสี่ยง ๕. ยอมรับความ เสี่ยง ๖. ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง ๗. ทำแผน ฉุกเฉิน

(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภท ความเสี่ยง	(๙) คะแนน โอกาส	(๑๐) คะแนน ผลกระทบ	(๑๑) คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๙)×(๑๐)	(๑๒) วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง
									๘. ส่งเสริมเชิง บวก

ลายมือชื่อ.....(๑๓) ผู้บริหาร.....  
ตำแหน่ง.....(๑๔) ผู้บริหาร.....  
วัน.....เดือน.....(๑๕) ที่ลงนาม.....พ.ศ.....

ชื่อหน่วยงาน.....(๑) ชื่อ อปท.....

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....(๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง.....

(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	(๙) ตัวชี้วัด	(๑๐) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๑๑) วิธีการติดตามแล การรายงาน
มาจาก แบบ บส.๒(๓)	มาจากแบบ บส.๒(๔)	มาจากแบบ บส.๒(๓)	มาจากแบบ บส.๒(๑๒)	มาจากแบบ บส.๒(๖)	ระบุแนวทางการ ดำเนินงาน/ขั้นตอน การปฏิบัติงาน/ วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่ กำหนดเพื่อให้ความ เสี่ยงลดลงหรืออยู่ใน ระดับที่ ยอมรับได้	มาจากแบบ บส.๑(๘)	ระบุช่วงระยะเวลา ในการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	วิธีการติดตามและ การรายงานให้ ผู้บริหารทราบ เช่น การประชุม

ลายมือชื่อ.....(๑๒) ผู้บริหาร.....

ตำแหน่ง.....(๑๓) ผู้บริหาร.....

วัน.....เดือน.....(๑๔) ที่ลงนาม.....พ.ศ.....

ชื่อหน่วยงาน.....(๑) ชื่อ อปท.....

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...(๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง.....

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

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความ เสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/ หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
มาจาก แบบ บส.๓(๓)	มาจากแบบ บส.๓(๔)	มาจากแบบ บส.๓(๘)	มาจากแบบ บส.๓(๑๐)	มาจากแบบ บส.๓(๗)	ระบุผลการดำเนินงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/ วิธีการดำเนินงาน ได้ ดำเนินการหรือไม่ อย่างไร  (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็น ภาพรวม)	อ้างอิงประกอบ ผลการ ดำเนินการจัก การความเสี่ยง  (ระบุแต่ละ ขั้นตอน/ระบุ เป็นภาพรวม)	ดำเนินการ จัดการความ เสี่ยง  (ระบุแต่ละ ขั้นตอน/ ระบุเป็น ภาพรวม)	ระบุ

ลายมือชื่อ.....(๑๒) ผู้บริหาร.....

ตำแหน่ง.....(๑๓) ผู้บริหาร.....

วัน.....เดือน.....(๑๔) ที่ลงนาม.....พ.ศ.....

ชื่อหน่วยงาน.....(๑) ชื่อ อปท.....

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....(๒) งบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง.....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความ เสี่ยง	(๖) คะแนนความเสี่ยงก่อนการ ดำเนินการจัดการความเสี่ยง			(๗) วิธีการ จัดการความ เสี่ยง	(๘) ผลลัพธ์ การ ดำเนินการ จัดการ ความเสี่ยง	(๙) คะแนนระดับความเสี่ยงภายหลัง การดำเนินการจัดการความเสี่ยง			(๑๐) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(๑๑) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	(๑๒) สรุปความเสี่ยง		(๑๓) แนวทาง/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการ สำหรับปีถัดไป
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓)=(๑)×(๒)			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓)=(๑)×(๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
มาจาก แบบ บส.๔(๓)	มาจากแบบ บส.๔(๔)	มาจาก แบบ บส.๓(๕)	มาจาก แบบ บส.๒ (๙) (๑๐) (๑๑)			มาจากแบบ บส.๔(๕)	สรุปเป็น ภาพรวม	ระบุ สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือ น้อยที่สุด			เปรียบเทียบก่อน ดำเนินการและ ภายหลัง ดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงลดลง หรือไม่ลดลง	ภายหลัง จาก ดำเนินการ จัดการ ความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง ที่ควบคุมได้/ ควบคุมไม่ได้ หรืออยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้/ ไม่ได้		แนวทาง/มาตรการจัดการความ เสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับใน ปีถัดไป เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ลายมือชื่อ.....(๑๔) ผู้บริหาร.....

ตำแหน่ง.....(๑๕) ผู้บริหาร.....

วัน.....เดือน.....(๑๖) ที่ลงนาม.....พ.ศ.....

## ภาคผนวก ค

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน



คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน  
ที่ ๒๕๐ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน

เพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน ดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ.๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือนายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน ดังต่อไปนี้


๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน	ประธานกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๓. ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๔. หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๕. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนฯ	กรรมการและเลขานุการ
๖. ผู้ช่วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน มีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน เพื่อติดตามประเมินผล ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น บริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๖



(นายศักดิ์ยะ นงมะ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน

## ภาคผนวก ง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน

## ผังการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อนมีขั้นตอนและแนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ตามหลักมาตรฐาน COSO และการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดและความสูญเสียจากผล การดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนและกระบวนการ ดังนี้

ลำดับ ขั้นตอน/ วันเดือนปี	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
<b>๑</b>	<b>การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)</b>			
	แต่งตั้ง คณะกรรมการ  ↓	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน เป็นเลขานุการ	คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการ
	จัดทำประกาศ นโยบายและแผน บริหารความเสี่ยง  ↓	ประธานคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงจัดทำประกาศนโยบายการ บริหารจัดการความเสี่ยงองค์การ บริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน	ประธาน คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง	บันทึกเสนอผู้บริหาร
	เสนอผู้บริหาร  ↓	เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ	ผู้บริหาร อบต.	ประกาศนโยบายการ บริหารจัดการความ เสี่ยง
	จัดทำหลักเกณฑ์ การพิจารณาผล การคัดเลือกฯ  ↓	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสะท้อน จัดทำ - หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก โครงการเพื่อนำมาพิจารณา บริหารจัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วน ตำบลท่าสะท้อน	- คู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยง
	แจ้งหน่วยงาน  ↓	แจ้งทุกหน่วยงานให้ดำเนินการตาม แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง	บันทึกแจ้งเจ้าของ โครงการ/หน่วยงาน แต่งตั้งคณะทำงาน บริหารจัดการความ เสี่ยงของสำนัก/กอง
	พิจารณาคัดเลือก โครงการ  ↓	คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ได้รับ การคัดเลือกเพื่อมาดำเนินการบริหาร จัดการความเสี่ยงอย่างน้อยประเด็น ยุทธศาสตร์ละ ๑ โครงการ ระบุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ โครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบ บส.๑
<b>๒</b>	<b>การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)</b>			
	พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมายและ ระบุความเสี่ยง  ↓	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับ การคัดเลือกพิจารณาระบุความเสี่ยง ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบ บส.๑
<b>๓</b>	<b>การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</b>			
	ประเมินความเสี่ยง  ↓	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับ การคัดเลือก	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบ บส.๒

ลำดับ ขั้นตอน/ วันเดือนปี	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
		- ประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์การใช้คะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับความรุนแรงของผลกระทบ		
<b>๔</b>		<b>กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)</b>		
	กำหนดกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ	แบบ บส.๑ แบบ บส.๒
<b>๕</b>		<b>กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)</b>		
	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ	แบบ บส.๓
				
	แจ้งเจ้าของโครงการ/หน่วยงาน	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานเสนอเอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ ๔ เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลทำสะท้อน พิจารณาตรวจสอบแผนของโครงการฯ และดำเนินการตามแผน	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ปี ๒๕๖๗
				
	เสนอคณะกรรมการฯ	ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลทำสะท้อน แจ้งให้เจ้าของโครงการดำเนินการตามแผนและรายงานผลการดำเนินงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ
<b>๖</b>		<b>ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)</b>		
	จัดเผยแพร่ข้อมูลในช่องทางต่าง ๆ	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เผยแพร่ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง
<b>๗</b>		<b>การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)</b>		
	รายงานผลการดำเนินงาน	เจ้าของโครงการรายงานผลการดำเนินงานมายังคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลทำสะท้อน	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน	แบบ บส.๔
				
	เสนอคณะกรรมการฯ	เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลทำสะท้อน ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการฯ	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	บันทึกแจ้งเจ้าของหน่วยงาน
				

ลำดับ ขั้นตอน/ วันเดือนปี	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
	รายงานผลต่อ ผู้บริหาร	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารจัดการความเสี่ยงและ ข้อเสนอแนะ	คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วน ตำบลท่าสะท้อน	บันทึกสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารจัดการความ เสี่ยง รอบ ๑๒ เดือน