



# แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๖๕



เทศบาลตำบลอ่าวขนอม  
อำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๒
เป้าหมาย	๒
ประโยชน์การบริหารความเสี่ยง	๒
บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม	๓
ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม	๓
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม	๖
โครงสร้างหน่วยงาน	๘
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม	๙
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๐
บทที่ ๓ หลักการและทฤษฎี	๑๑
มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล	
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	
บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๙
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๙
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ	๒๓
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	๒๔
ส่วนที่ ๔ แผนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม	๓๕
แผนการบริหารความเสี่ยง	๓๕

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดย คณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

เทศบาลตำบลอ่าวขนอมจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายแนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้น รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลัง กำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

### วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

### เป้าหมาย

- ๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

### ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- ๑) การบริหารความเสี่ยงจะช่วย คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ใน การกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- ๒) การบริหาร ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้
- ๓) การบริหารความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความ เสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล
- ๔) การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร
- ๕) การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมี ความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

## บทที่ ๒

### ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม

#### ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม

เทศบาลตำบลอ่าวขนอม อำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นหนึ่งในสามตำบลของอำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช ตั้งอยู่ริมฝั่งทะเลตะวันออก (อ่าวไทย) โดยตั้งอยู่ทางใต้ของที่ว่าการอำเภอขนอม อยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอขนอมประมาณ ๓ กิโลเมตร พื้นที่ทั้งหมด ๑๔๐.๖๓ ตารางกิโลเมตร มีตราประจำเทศบาลเป็นรูปต้นไม้และชายทะเล สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ ๑๐๒/๒๕ หมู่ที่ ๔ ถนนสายสี่แยก - ในเพลลา ตำบลขนอม อำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช

#### อาณาเขตและพื้นที่

เทศบาลตำบลอ่าวขนอมเป็นท้องที่ที่อยู่ในเขตอำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีเขตพื้นที่รวม ๑๔ หมู่บ้าน คือ

หมู่ที่ ๑	บ้านบางโหนด (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลขนอม)	
หมู่ที่ ๒	บ้านพังมะพร้าว	พื้นที่ ๓,๘๐๐ ไร่ (๖.๐๘ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๓	บ้านหัวเหาะ	พื้นที่ ๗,๒๐๖ ไร่ (๑๑.๕๓ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๔	บ้านตลาดสี่แยก	พื้นที่ ๔,๖๐๐ ไร่ (๗.๓๖ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๕	บ้านโพธิ์กรด	พื้นที่ ๓,๖๐๐ ไร่ (๕.๗๖ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๖	บ้านหน้าด่าน	พื้นที่ ๔,๒๐๖ ไร่ (๖.๗๓ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๗	บ้านเปรี๊ต	พื้นที่ ๕,๘๕๐ ไร่ (๙.๓๖ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๘	บ้านในเพลลา	พื้นที่ ๑๑,๔๖๘ ไร่ (๑๘.๓๕ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๙	บ้านท่าสำเภา	พื้นที่ ๒,๘๐๐ ไร่ (๔.๔๘ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๑๐	บ้านนาคลอง	พื้นที่ ๒,๖๐๐ ไร่ (๔.๑๖ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๑๑	บ้านวัดใน	พื้นที่ ๔,๔๘๘ ไร่ (๗.๑๘ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๑๒	บ้านในทราย	พื้นที่ ๙,๗๐๖ ไร่ (๑๕.๕๓ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๑๓	บ้านเขาดิน	พื้นที่ ๑๑,๕๐๐ ไร่ (๑๘.๔๐ ตร.กม.)
หมู่ที่ ๑๔	บ้านป่าตาล	พื้นที่ ๕,๕๖๒ ไร่ (๘.๙๐ ตร.กม.)

ทิศเหนือ	จดเขตเทศบาลตำบลท้องเนียน อำเภอขนอม
ทิศใต้	จดเขตเทศบาลตำบลทุ่งไผ่ อำเภอสิชล
ทิศตะวันออก	จดอ่าวไทย
ทิศตะวันตก	จดเขตองค์การบริหารส่วนตำบลควนทอง อำเภอขนอม

#### ลักษณะภูมิประเทศ

ภูมิประเทศตำบลขนอมมีลักษณะพื้นที่เป็นภูเขา, ที่ลาดเชิงเขา, ที่ราบชายฝั่งทะเล และป่าชายเลนเป็นส่วนใหญ่ จำแนกดังนี้

- **พื้นที่ภูเขา** อยู่ในเขตหมู่ที่ ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๓ มีสภาพเป็นพื้นที่ภูเขาสูงและป่าอันสมบูรณ์ เป็นส่วนหนึ่งของเขตป่าสงวนแห่งชาติป่าคลองธงและยังเป็นแหล่งอาศัยของสัตว์ป่านานาชนิด เช่น กวาง เสือ หมี ลิง ค่าง หมูป่า กระเจิง และสัตว์เลื้อยคลานที่ยังมีอยู่ชุกชุมเป็นพื้นที่อนุรักษ์สัตว์ป่าของสถานีพัฒนาและส่งเสริมการอนุรักษ์สัตว์ป่านครศรีธรรมราชส่วนหนึ่ง ประกอบด้วยพื้นที่ เขาตาตฟ้า เขาเพลลา เขาพลาญดำ เขาเปรี๊ตและเขาพระ ต้นน้ำกำเนิดที่เขาพลาญดำ มีน้ำตกที่สวยงามและยังเป็นธรรมชาติที่

สมบูรณไหลลงสู่ทะเลที่อ่าวทองยาง คลองในเพลาหมู่ที่ ๘ ต้นน้ำกำเนิดที่เขาเพลา เคยมีน้ำตกหินลาดที่สวยงามเป็นแหล่งท่องเที่ยวของอำเภอ ขนอม ปัจจุบันเป็นพื้นที่ที่เกิดดินถล่ม ดินสไลด์ ต้นน้ำกำเนิดที่เขaperit มีน้ำตกเสม็ดขุนที่ ไหลลงสู่ทุ่งนา หมู่ที่ ๖, ๕, ๔, ๓, ๒ ตำบลขนอม, คลองท่าบด หมู่ที่ ๑๓ ตำบลขนอม ต้นน้ำกำเนิดที่เขาดาดฟ้า เหมาะสำหรับการจัดทำประภาภูเขาลงผ่านพื้นที่เกษตรกรรมของตำบลขนอม

- **ที่ลาดเชิงเขา** อยู่ในเขตหมู่ที่ ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๓ มีสภาพเป็นที่ลาดเชิงเขา พื้นที่ราบเป็นพื้นที่เกษตรกรรมทำสวนมะพร้าวเป็นส่วนใหญ่ ปัจจุบันพื้นที่บางแห่งมีแนวโน้มเสี่ยงต่อการเกิดดินถล่ม ดินสไลด์เมื่อเกิดฝนตกหนัก เช่น หมู่ที่ ๘ บ้านในเพลา หมู่ที่ ๑๓ บ้านเขาหิน และหมู่ที่ ๗ บ้านเปรีต

- **ที่ราบชายฝั่งทะเล** อยู่ในพื้นที่หมู่ที่ ๑, ๒, ๔, ๕, ๖, ๗ เป็นพื้นที่เกษตรกรรมทำสวนมะพร้าว สวนปาล์ม มีหาดทรายที่สวยงาม เหมาะสำหรับกิจกรรมการท่องเที่ยวและการประมง

- **ที่ลุ่มป่าชายเลน** อยู่ในเขตหมู่ที่ ๑, ๓, ๑๒, ๑๔ เป็นพื้นที่สำคัญในทางระบบนิเวศวิทยา พื้นที่ป่าส่วนใหญ่ค่อนข้างสมบูรณ์ แต่พื้นที่บางส่วนต้องได้รับการฟื้นฟูเนื่องจากถูกบุกรุกทำลาย

#### ลักษณะภูมิอากาศ

จากสภาพอากาศที่ตั้งใกล้เส้นศูนย์สูตร มีภูเขาและคาบสมุทรทั้งสองด้าน คือทะเลจีนใต้ และมหาสมุทรแปซิฟิก ทำให้ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมจากมหาสมุทรอินเดีย และพายุหมุนเขตร้อนจากทะเลจีนใต้ อุณหภูมิเฉลี่ยระหว่าง ๒๗ - ๓๑ องศาเซลเซียส

#### ลักษณะฤดูกาล

มี ๒ ฤดู คือฤดูร้อน ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ - เมษายน มีอากาศร้อนตลอดฤดูและฤดูฝน แบ่งเป็น ๒ ช่วง

- ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - ตุลาคม เป็นช่วงได้รับอิทธิพลมรสุมตะวันตกเฉียงใต้

- ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน - มกราคม เป็นช่วงได้รับอิทธิพลมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ

#### ลักษณะของดิน

ในเขตพื้นที่รับผิดชอบเทศบาลตำบลอ่าวขนอมส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นดินร่วนปนทรายเหมาะแก่การปลูกมะพร้าว ปาล์ม และบางพื้นที่มีลักษณะเป็นดินร่วน ดินแดง เหมาะแก่การปลูกยางพารา ปาล์ม และสวนผลไม้

### ด้านการเมือง/การปกครอง

#### เขตการปกครอง

#### เทศบาลตำบลอ่าวขนอมแบ่งการปกครองเป็น ๑๔ หมู่บ้าน ดังนี้

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ชื่อ - นามสกุล (กำนัน - ผู้ใหญ่บ้าน)	ตำแหน่ง
๑	บ้านบางโหนด	นายสมบูรณ ช่วยสงค์	ผู้ใหญ่บ้าน
๒	บ้านพังมะพร้าว	นายเลิศเชาว์ ชูพันธ์	ผู้ใหญ่บ้าน
๓	บ้านหัวทะเล	นายวุฒิศักดิ์ มากชู	ผู้ใหญ่บ้าน
๔	บ้านตลาดสี่แยก	นายศุภโยค จริยะวัฒนา	กำนันตำบลขนอม
๕	บ้านโพธิ์กรด	นายวิฑูรย์ ศรีเทพ	ผู้ใหญ่บ้าน
๖	บ้านหน้าด่าน	นายชูพงษ์ ทองเต็ม	ผู้ใหญ่บ้าน
๗	บ้านเปรีต		ผู้ใหญ่บ้าน
๘	บ้านในเพลา	นายมานะก เสือทอง	ผู้ใหญ่บ้าน
๙	บ้านท่าสำเภา	นายชลิท ทองจันทร์	ผู้ใหญ่บ้าน

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ชื่อ - นามสกุล (กำนัน - ผู้ใหญ่บ้าน)	ตำแหน่ง
๑๐	บ้านนาคลอง	นายสมรักษ์ มีชัย	ผู้ใหญ่บ้าน
๑๑	บ้านวัดโน	นายวิวัฒน์ ชุมชู	ผู้ใหญ่บ้าน
๑๒	บ้านในทราย	นายสุรชัย เสวกวัง	ผู้ใหญ่บ้าน
๑๓	บ้านเขาดิน	นางวันดี ขนอม	ผู้ใหญ่บ้าน
๑๔	บ้านป่าตาล	นายสุขบัญญัติ มีเมือง	ผู้ใหญ่บ้าน

### การเลือกตั้ง

เขตการเลือกตั้งของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม แบ่งเป็น ๒ เขตเลือกตั้ง คือ

- เขตที่ ๑ (หมู่ที่ ๑, ๒, ๓, ๔, ๑๒, ๑๔)
- เขตที่ ๒ (หมู่ที่ ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๓)

### ประชากร

#### ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนประชากร

เขตพื้นที่เทศบาลตำบลอ่าวขนอม มีประชากรตามเขตการปกครองทั้งหมด ๑๔ หมู่บ้าน ดังนี้

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	เพศชาย	เพศหญิง	รวม	จำนวน ครัวเรือน
๑	บ้านบางโหนด	บางส่วนเฉพาะในเขตพื้นที่ ทต.อ่าวขนอม (ไม่มีประชากรอาศัย)			
๒	บ้านพังมะพร้าว	๓๖๔	๓๕๗	๗๒๑	๕๓๓
๓	บ้านหัวทะเล	๕๗๐	๖๒๒	๑,๑๙๒	๘๖๖
๔	บ้านตลาดสี่แยก	๖๒๙	๗๓๓	๑,๓๖๒	๑,๐๕๔
๕	บ้านโพธิ์กรด	๒๐๔	๒๐๕	๔๐๙	๒๔๑
๖	บ้านหน้าด่าน	๑๗๕	๑๖๘	๓๔๓	๓๖๙
๗	บ้านเปร็ด	๔๒๔	๔๒๗	๘๕๑	๓๘๙
๘	บ้านในเพลลา	๓๘๑	๓๕๗	๗๓๘	๔๐๒
๙	บ้านท่าสำเภา	๓๘๒	๓๖๘	๗๕๐	๓๗๕
๑๐	บ้านนาคลอง	๑๐๖	๑๔๔	๒๕๐	๑๑๘
๑๑	บ้านวัดโน	๓๙๔	๔๐๗	๘๐๑	๒๗๕
๑๒	บ้านในทราย	๓๔๕	๓๖๖	๗๑๑	๓๗๒
๑๓	บ้านเขาดิน	๓๔๐	๓๘๘	๗๒๘	๒๒๕
๑๔	บ้านป่าตาล	๒๗๙	๓๐๑	๕๘๐	๑๙๙
	รวม	๔,๕๙๓	๔,๘๔๓	๙,๔๓๖	๕,๔๒๘

ข้อมูลเดือน กันยายน ๒๕๖๔

## ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม

### วิสัยทัศน์

“ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เทศบาลตำบลอ่าวขนอม เป็นองค์กรมุ่งมั่นพัฒนาทุกด้าน สู่ความเป็นเลิศ”

### ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและพลังงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ระบบธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เพิ่มพูนและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบสาธารณูปโภค และการคมนาคมให้ได้มาตรฐาน และเพียงพอ
- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบริหารงานองค์กรมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

### ตัวชี้วัด

- ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๑ รายได้ต่อครัวเรือน
- ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๒ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่
- ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๓ คุณภาพชีวิตที่ดี
- ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๔ ระบบการสาธารณูปโภคครบครัน
- ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๕ มีส่วนร่วมในการบริหารงานของท้องถิ่น

### ค่าเป้าหมาย

- ค่าเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ ๑ ประชาชนมีรายได้ต่อครัวเรือนเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๕
- ค่าเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ ๒ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ที่มีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๕
- ค่าเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ ๓ ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นร้อยละ ๕ ต่อครัวเรือน
- ค่าเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีระบบการสาธารณูปโภคครบครันทั่วถึงร้อยละ ๘๐
- ค่าเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ ๕ ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของท้องถิ่นร้อยละ ๑๐

### กลยุทธ์

- กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ ๑
  - ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ
  - ส่งเสริมการลงทุน การพาณิชย์ และการท่องเที่ยว
- กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ ๒
  - ส่งเสริมสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  - การบริหารจัดการขยะชุมชน



## กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ ๓

- ส่งเสริมการศึกษา
- ส่งเสริมการสาธารณสุขควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดต่อและยาเสพติดในชุมชน
- ส่งเสริมการจัดระเบียบชุมชน การรักษาความสงบเรียบร้อยและบรรเทาสาธารณภัย
- ส่งเสริมสวัสดิการสังคมและกิจกรรมสังคมสงเคราะห์
- อนุรักษ์ ฟื้นฟู ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ

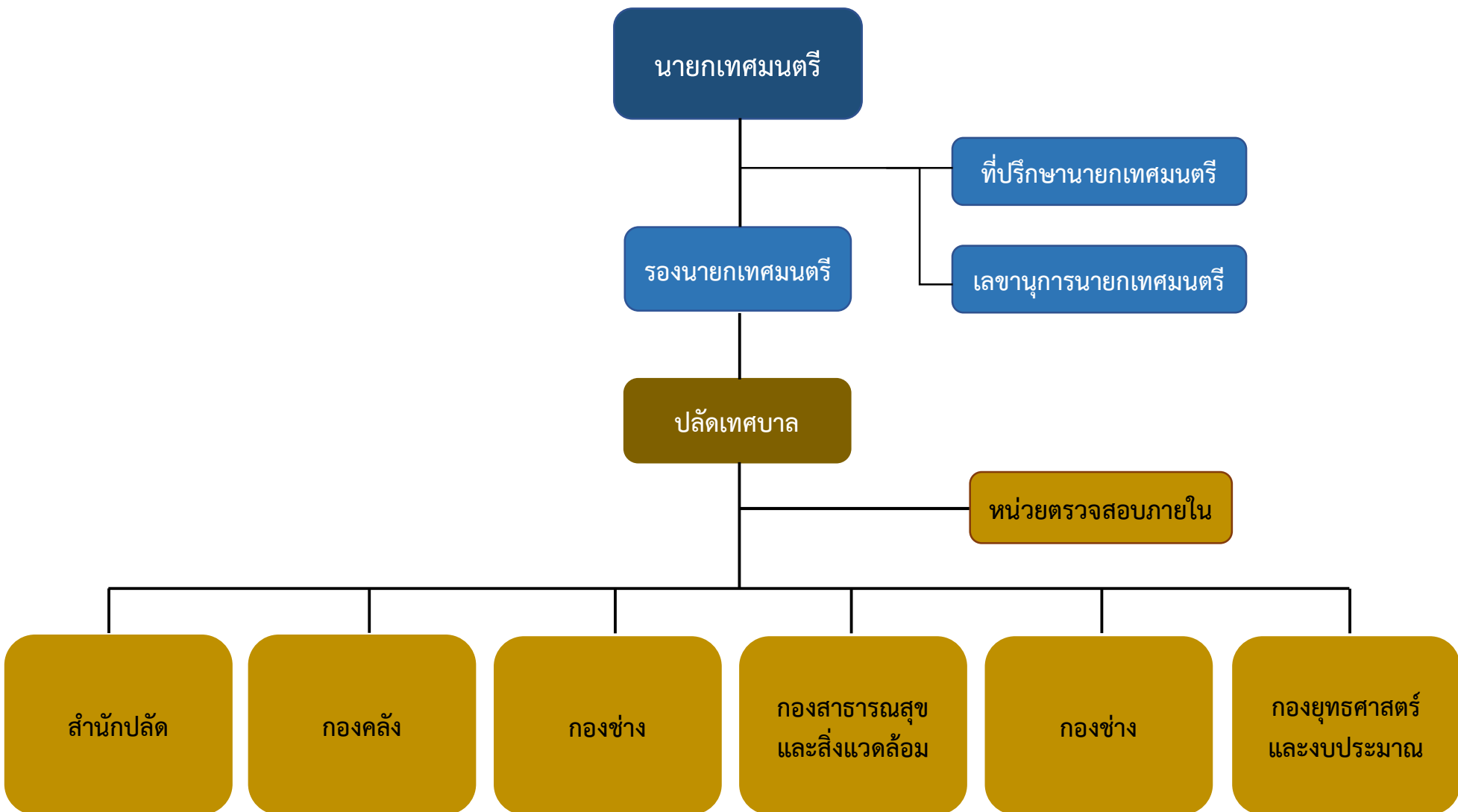
## กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ ๔

- ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาถนน สะพานทางเท้าและท่อระบายน้ำ
- พัฒนาและซ่อมระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ

## กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ ๕

- การบริหารจัดการองค์กร
- พัฒนาศักยภาพบุคลากร
- ปรับปรุงและพัฒนารายได้
- ปลูกฝังจิตสำนึก ส่งเสริมประชาธิปไตย
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

โครงสร้างหน่วยงาน



## แนวทางการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม

เทศบาลตำบลอ่าวขนอม ใช้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

แนวทางดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

### ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา

- ๑) กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง
- ๒) ระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง
- ๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- ๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติได้
- ๖) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๗) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

### ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

- ๑) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
- ๒) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- ๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

## กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารท้องถิ่น มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มี การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

๒) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

๓) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย ของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

### ๑. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม
- ๒) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### ๒. ผู้บริหารท้องถิ่น

- ๑) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- ๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### ๓. หน่วยตรวจสอบภายใน

ทำหน้าที่สอบทาน ให้ข้อเสนอแนะ และวางแนวทางเพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

### ๔. เจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย

- ๑) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลอ่าวขนอม ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม ตามคำสั่งเทศบาลตำบลอ่าวขนอม ที่ ๕๑๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ โดยประกอบด้วย

๑. ปลัดเทศบาลตำบลอ่าวขนอม	ประธานกรรมการ
๒. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	กรรมการ
๓. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	กรรมการ
๘. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	เลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลอ่าวขนอม มีหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

## บทที่ ๓ หลักการและทฤษฎี

### มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล (International Risk Management Standard) มีอยู่หลายมาตรฐาน แต่แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) และถือว่าเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงมีอยู่ ๒ มาตรฐาน คือ

๑. มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM (The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission - Enterprise Risk Management) ซึ่งพัฒนามาจากหลักการควบคุมภายในตามกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความเสี่ยงหรือที่รู้จักในนาม COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission: COSO) คือ องค์กรพิเศษที่ประกอบด้วยคณะกรรมการจากสมาคมต่างๆ ที่มาประชุมเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ถือเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management, ERM)

#### องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission : COSO) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

##### ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหาร และบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทน และการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

##### ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้

##### ๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจหรือการบริหารองค์กรมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่า เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงินบุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

#### ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

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

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

#### ๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง  
 การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง  
 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

#### ๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

#### ๘) การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### แผนภาพองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

**มาตรฐานบริหารความเสี่ยงสากล ISO ๓๑๐๐๐** ที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน AS/NZS ๔๓๖๐ ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลของ Australia และ New Zealand เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มจากการควบคุมและความมุ่งมั่นที่จะทำการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเป็นผู้สนับสนุน มีการประกาศและให้การรับรองต่อนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยการสื่อสารเพื่อให้ บอกรถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้จากการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ซึ่งเป็นบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านต่างๆ เพื่อที่จะให้มีการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และสุดท้ายต้องมีการประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง หลังจากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มย่อยที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ จึงนำไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ๕ ประการ ดังนี้

๑) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult)

การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีปฏิบัติที่ตรงกัน ตลอดจนสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context)

การกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์กรประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

๒.๒ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่จะต้องประสบความสำเร็จ ชัดความสามารถขององค์กรในรูปของทรัพยากรและความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรการรับรู้คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

๓) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ ๓ กระบวนการ ดังต่อไปนี้



๓.๑ การระบุความเสี่ยง (risk identification) การระบุความเสี่ยง หมายถึง องค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบเหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่ทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดความสำเร็จขึ้น ลดระดับความสำเร็จลง หรือ ทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

๓.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ (impact) และโอกาสในการเกิด (likelihood) ความเสี่ยง การวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (qualitative) กึ่งปริมาณ (semi-quantitative) หรือเชิงปริมาณ (quantitative) หรือผสมผสานกันไป

๓.๓ การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation) เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญ (degree of risk) ของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก องค์กรจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการ

#### ๔) การจัดการความเสี่ยง (treat the risks)

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง จะประกอบด้วย

๔.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) เป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้น หรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงขึ้นซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น การหยุดดำเนินการ การยกเลิกโครงการ หรือการมอบให้ผู้บริการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

๔.๒ การลดความเสี่ยง (risk reduction) เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (likelihood) ความเสี่ยง หรือการผลกระทบ (impact) หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่างเช่น การฝึกอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลงได้

๔.๓ การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่นๆ (risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ เช่น การทำประกันภัยในรูปแบบต่างๆ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มาดำเนินการแทนในกรณีที่บุคลากรภายนอกนั้นมีทักษะหรือความชำนาญมากกว่า เป็นต้น

๔.๔ การยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้ (risk acceptance) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบความเสี่ยงไม่มากหรือเป็นความเสี่ยง ที่มีต้นทุนในการจัดการความสูงสูงไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ

#### ๕) การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (monitor and review)

องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุกๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### หลักการบริหารความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมี

หน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลัก ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบผลสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

#### การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของค่าเช่าในระบบการขนส่งวัตถุดิบ ไม่เพียงผลกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบต่อด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับ ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

### **ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง**

การบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าว จะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงาน อาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

### **การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร**

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behavior) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

### **การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง**

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่

กำหนดไว้ และผู้มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### **การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย**

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้บริหารหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

### **การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ**

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

### **การใช้ข้อมูลสารสนเทศ**

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้องเชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

### **การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง**

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง เริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

## บทที่ ๔ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

### ๑. การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

### ๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

### ๓. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- ก เหตุการณ์ความเสี่ยง
- ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมหรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

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

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risk)** คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

**ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน

#### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง และด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง เป็นต้น รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน ดังตัวอย่างดังนี้

##### ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ ความถี่ของการเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๔๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๕ ปี

## ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

## ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรมากกว่า ๖ เดือน

**การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)** เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้น ทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

## ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ๑๐ ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ๙๐ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับสูงมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ๕ - ๑๐ ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการร้อยละ ๗๐ - ๙๐ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับสูง หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ๒ - ๕ ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการร้อยละ ๔๐ - ๖๙ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับปานกลาง หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับปานกลาง
๒	ต่ำ	ผลกระทบด้านจำนวนเงิน ๕ แสนบาท - ๑ ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการร้อยละ ๒๐ - ๓๙ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับต่ำ หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับต่ำ
๑	ต่ำมาก	ผลกระทบด้านจำนวนเงินไม่เกิน ๕ แสนบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ ๒๐ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับต่ำมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับต่ำมาก

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง} \text{ หรือ } D = L \times I$$

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณา



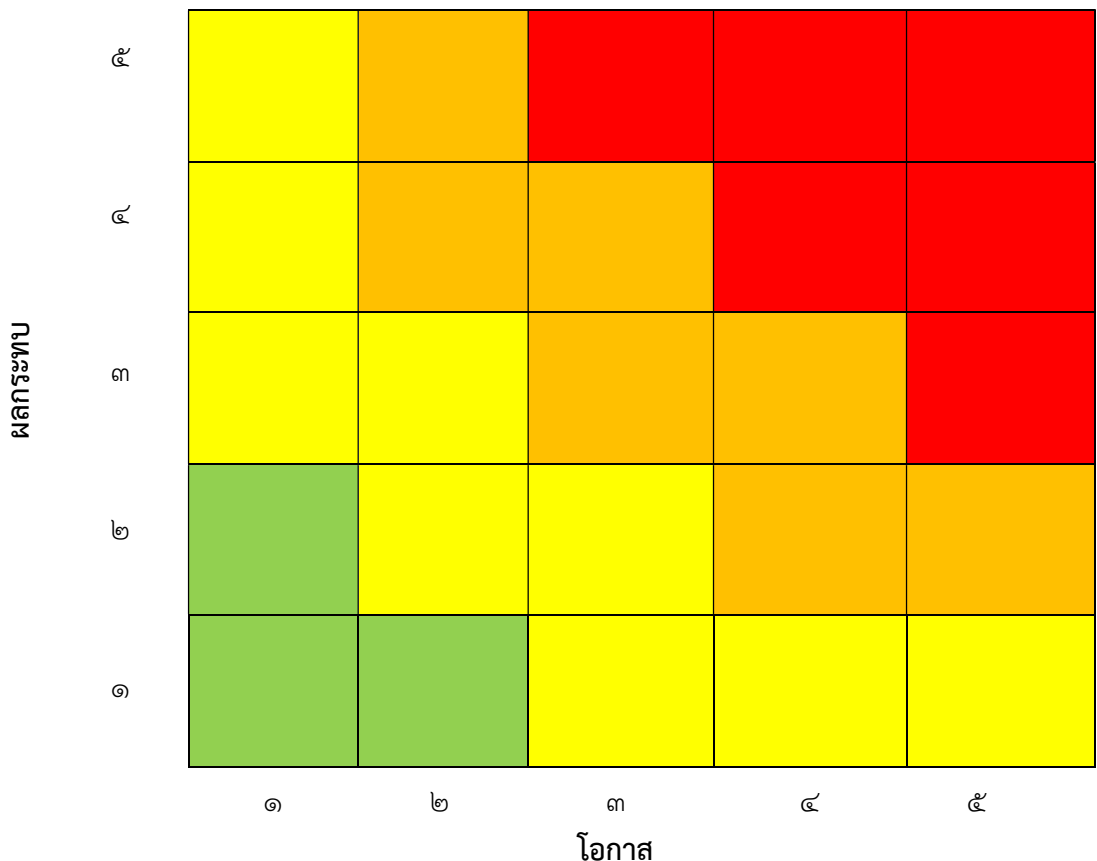
ปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

**การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ**

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง

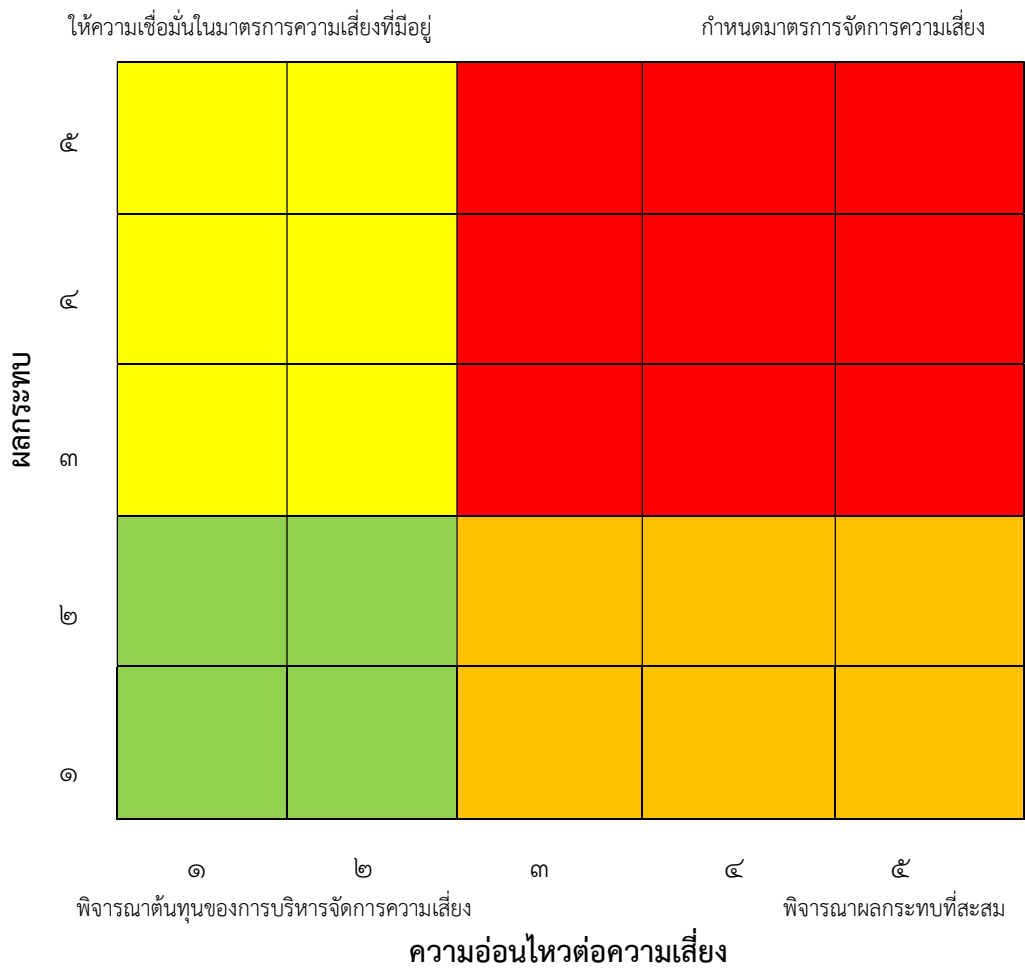
ระดับความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ระดับ มีเกณฑ์การจัดแบ่งดังนี้

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับสูงมาก (Extreme)	๑๓ - ๒๕ (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ความเสี่ยงระดับสูง (High)	๗ - ๑๒ (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๓ - ๖ (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low)	๑ - ๒	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม



**การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง**

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart ๖ จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องนี้อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบน กำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยง ในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงาน สามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของหน่วยงาน



## ๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี วิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในคลองมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและรายงานความเสี่ยง

## ๖. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การ

เปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนา ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

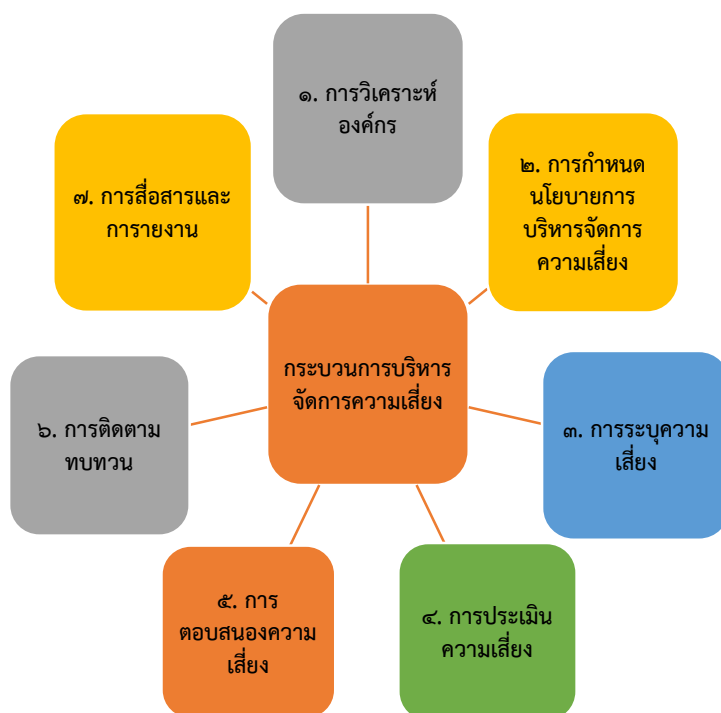
**๗. การสื่อสารและการรายงาน**

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – Way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการ สื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยัง ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อย ภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมของ องค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูล ความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลอ่าวขนอม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต

กลยุทธ์ : ส่งเสริมสวัสดิการสังคมและกิจกรรมสังคมสงเคราะห์/ส่งเสริมการจัดระเบียบชุมชน การรักษาความสงบเรียบร้อยและบรรเทาสาธารณภัย

หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวหลักต้น ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน ความเสี่ยง (L) x (I)	ระดับ ความเสี่ยง	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	การ เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง
๑	การเสริมสร้างสวัสดิการทางสังคมให้แก่ ผู้สูงอายุ ผู้พิการ หรือทุพพลภาพ และการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	การเสียชีวิต/ย้ายที่อยู่ของ ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ไม่มี การแจ้งข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบทำให้รับเงินไม่ ต่อเนื่องหรือเกิดการรับเงิน ชำซ้อน	ด้านการ ดำเนินงาน	๒	๒	๔	ปานกลาง	๒	๑
๒	ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวบริเวณพื้นที่ชายทะเล	นักท่องเที่ยวไม่เชื่อฟังการ ตักเตือนของเจ้าหน้าที่	ด้านการ ดำเนินงาน	๑	๓	๓	ปานกลาง	๒	๑

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลอ่าวขนอม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ระบบธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพบุคลากร/ปรับปรุงและพัฒนารายได้

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองคลัง

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน ความเสี่ยง (L) x (I)	ระดับ ความเสี่ยง	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	การ เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง
๓	การตรวจฎีกาก่อนเสนอขอ อนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณ	การเสนอฎีกาหน่วยงานผู้ เบิกยังขาดการตรวจสอบ อย่างรอบคอบ	ด้านการเงิน	๒	๒	๔	ปานกลาง	๒	๒
๔	การพัฒนาและการจัดเก็บ รายได้	๑. ผู้ชำระภาษียังขาด ความรู้ความเข้าใจ ๒. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ความชำนาญ	ด้านการ ดำเนินงาน	๒	๒	๔	ปานกลาง	๒	๒

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลอ่าวขนอม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ระบบธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ : การบริหารจัดการองค์กร

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองช่าง

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน ความเสี่ยง (L) x (I)	ระดับ ความเสี่ยง	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	การ เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง
๕	การตรวจการจ้าง ตรวจรับ พัสดุ	๑. คณะกรรมการตรวจรับ งานไม่ดำเนินการตรวจรับ งาน ให้ถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามแบบรูปรายการ ละเอียด และข้อกำหนดใน สัญญาหรือไม่เป็นไปตาม ระเบียบฯที่ได้กำหนดไว้ ๒. เจ้าหน้าที่เรียกเก็บ ผลประโยชน์ในระหว่างการ ตรวจรับงาน ตรวจสอบ เอกสาร หลักฐาน ประกอบการพิจารณา	ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ	๓	๓	๙	สูง	๒	๒

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลอ่าวขนอม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ระบบธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพบุคลากร

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการศึกษา

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน ความเสี่ยง (L) x (I)	ระดับ ความเสี่ยง	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	การ เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง
๖	การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในการจัดทำฎีกาเบิกจ่าย/การจัดซื้อจัดจ้าง/การจัดทำบัญชี ศพด./การปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุรวมทั้งระเบียบงานสารบรรณ	บุคลากรไม่มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้	ด้านการเงิน	๒	๒	๔	ปานกลาง	๒	๒



การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลอ่าวขนอม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ระบบธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ : การบริหารจัดการองค์กร

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน ความเสี่ยง (L) x (I)	ระดับ ความเสี่ยง	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	การ เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง
๗	การปฏิบัติงานตามหน้าที่กอง สาธารณสุขฯ	ขาดบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่มีความชำนาญ เฉพาะด้านงานสาธารณสุข	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๒	๖	ปานกลาง	๒	๓

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลอ่าวขนอม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ระบบธรรมาภิบาล

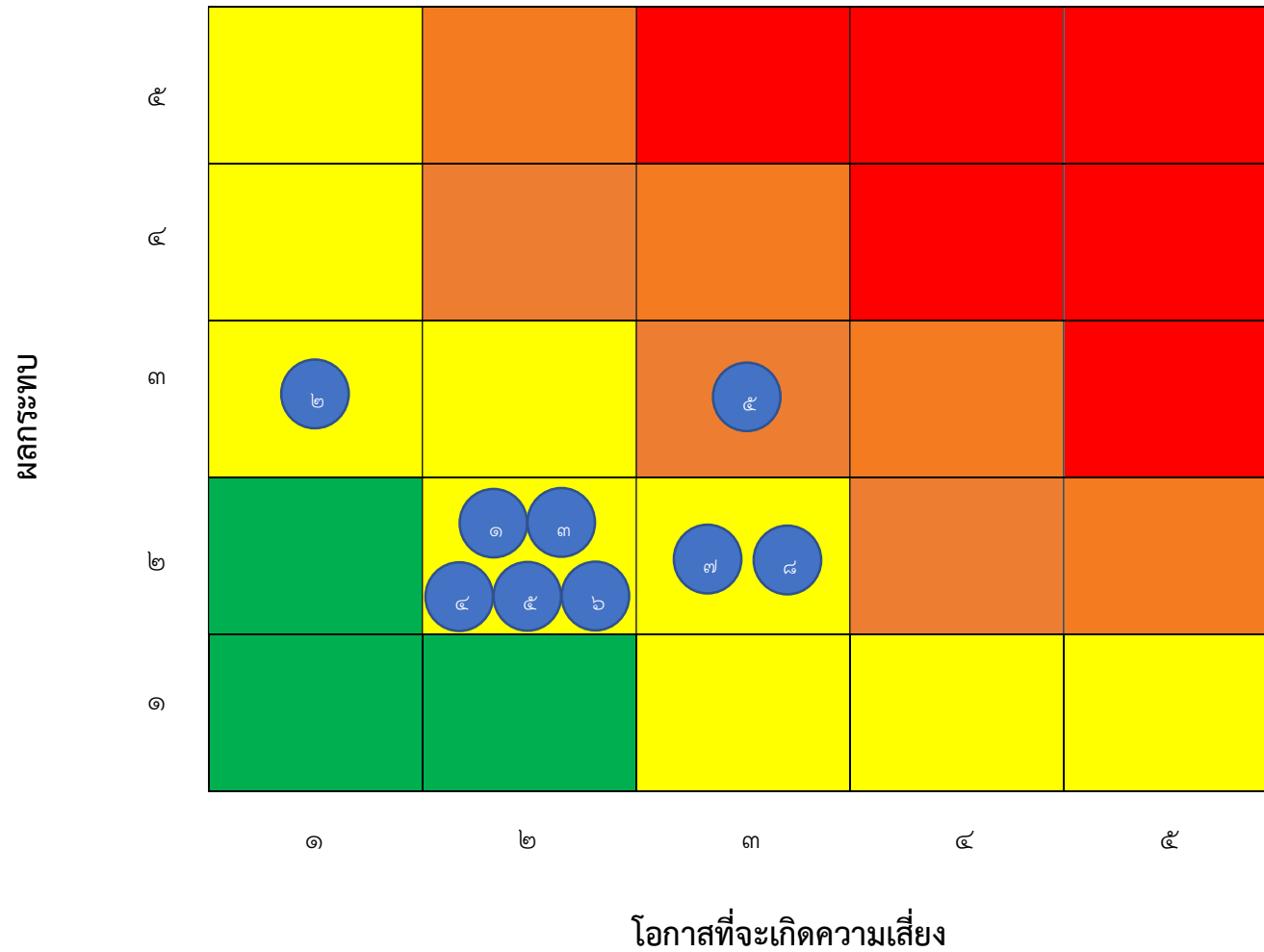
กลยุทธ์ : การบริหารจัดการองค์กร

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง					
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน ความเสี่ยง (L) x (I)	ระดับ ความเสี่ยง	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	การ เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง
๘	การโอนงบประมาณรายจ่าย ประจำปี	- มีการโอนเพิ่ม/ลด งบประมาณบ่อยครั้ง - มีการตั้งงบประมาณไม่ เพียงพอ	ด้านการเงิน	๓	๒	๖	ปานกลาง	๒	๓

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

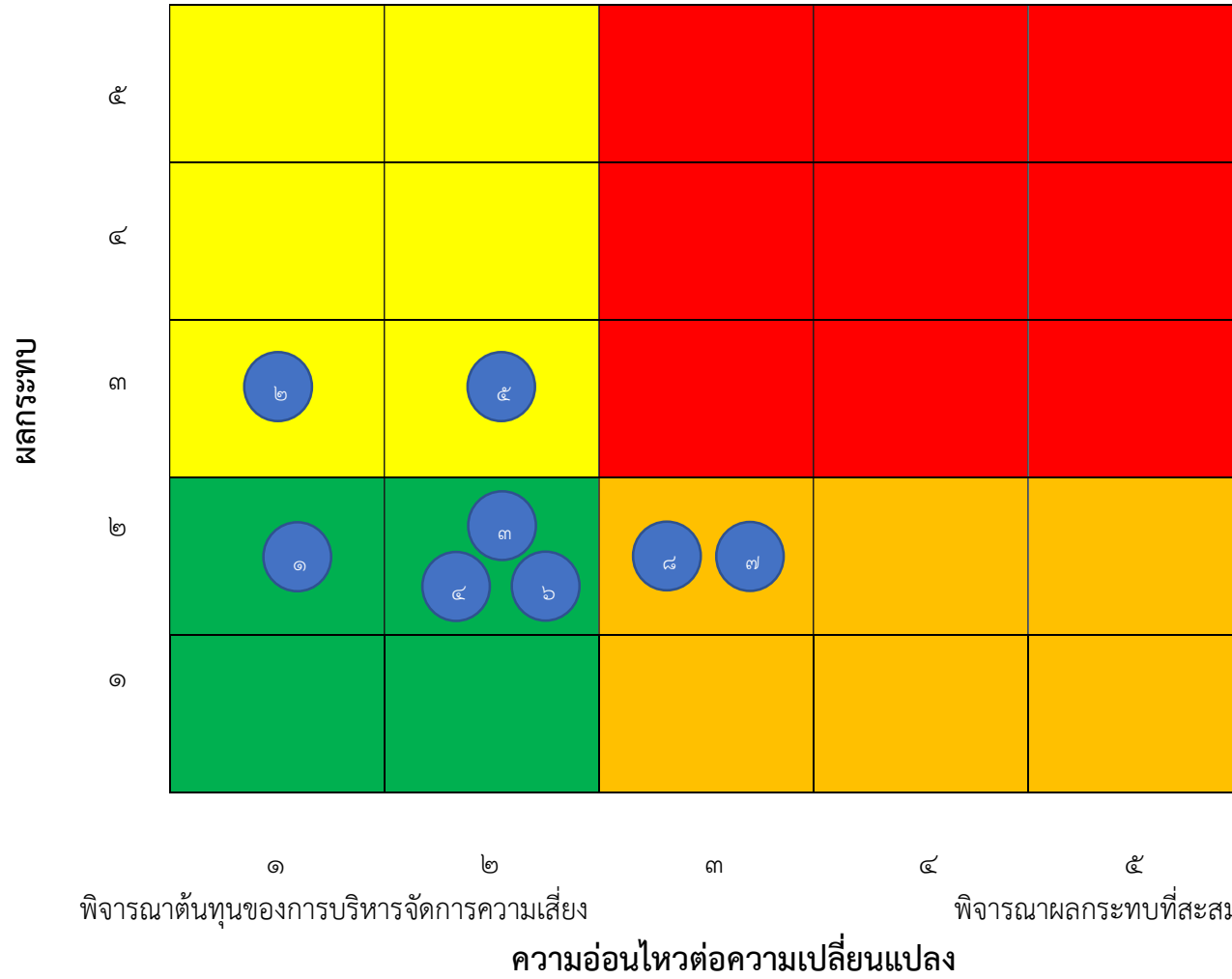
แผนภาพ Heat Map



### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่

กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง



## บทที่ ๕ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เทศบาลตำบลอ่าวขนอม ได้ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับสถานะการณ์เปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากภารกิจอำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และระเบียบกฎหมายต่างๆ ที่กำหนดให้เป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบกับพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูล ระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วทำการประเมินตามหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน โดยประเมินจากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ทำการวิเคราะห์หาค่าและจัดลำดับความเสี่ยง แล้วคัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไป จนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก นำมากำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้น ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แล้วรายงานให้ผู้บริหารองค์กรรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผน หลังจากดำเนินการประกาศใช้แผนไปแล้ว จึงทำการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่ม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มีการจัดการ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อีกทั้งจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร

โดยแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลอ่าวขนอม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๑. รหัสความเสี่ยง
๒. ชื่อความเสี่ยง
๓. ระดับผลกระทบ
๔. เจ้าของความเสี่ยง
๕. วิธีการจัดการความเสี่ยง
๖. ตัวชี้วัดความเสี่ยง
๗. วิธีการติดตามและรายงานผล
๘. ระยะเวลาดำเนินการ
๙. ผลสำเร็จการจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
เทศบาลตำบลอ่าวขนอม

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	เจ้าของความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	วิธีการติดตามและรายงานผล	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จการจัดการความเสี่ยง
๑	การเสริมสร้างสวัสดิการทางสังคมให้แก่ ผู้สูงอายุ ผู้พิการ หรือทุพพลภาพ และการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ระดับองค์กร	หน.สป.	- ประชาสัมพันธ์แนวทางปฏิบัติในการขึ้นทะเบียนรับเบี้ยยังชีพ - ตรวจสอบระบบสารสนเทศการจัดการเบี้ยยังชีพของ อปท.	จำนวนผู้สูงอายุ ผู้พิการที่ไม่ได้รับเงินต่อเนื่องหรือซ้ำซ้อน	ตรวจสอบข้อมูลของผู้สูงอายุ ผู้พิการ หรือทุพพลภาพ และผู้ด้อยโอกาสให้เป็นปัจจุบัน	ต.ค. ๖๔ - ก.ย. ๖๕	- มีการแจ้งข้อมูลการเสียชีวิต/ย้ายที่อยู่ของผู้สูงอายุและผู้พิการที่เป็นปัจจุบัน - ได้รับเงินต่อเนื่องและไม่ซ้ำซ้อน
๒	ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวบริเวณพื้นที่ชายทะเล	ระดับองค์กร	หน.สป.	จัดเจ้าหน้าที่ ดูแลความปลอดภัยให้แก่เจ้าหน้าที่บริเวณชายทะเล	จำนวนเหตุที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว	- แบบสอบถามความพึงพอใจ - รายงานการเกิดเหตุ	ต.ค. ๖๔ - ก.ย. ๖๕	นักท่องเที่ยวมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ	เจ้าของ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง	วิธีการติดตามและ รายงานผล	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลสำเร็จการ จัดการความเสี่ยง
๓	การตรวจฎีกาก่อนเสนอขอ อนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณ	ระดับ องค์กร	ผอ.กองคลัง	๑. ให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานผู้เบิก ปฏิบัติตามระเบียบการเบิกจ่าย โดยเคร่งครัด ๒. ก่อนการจัดส่งฎีกาให้ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแต่ละกอง ตรวจให้ละเอียดและให้หัวหน้า หน่วยงานผู้เบิกตรวจสอบ เบื้องต้น	การเบิกจ่าย ที่ถูกต้อง	จำนวนฎีกาสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๕	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕	ความถูกต้องตาม ระเบียบและ หนังสือสั่งการ
๔	การพัฒนาและการจัดเก็บ รายได้	ระดับ องค์กร	ผอ.กองคลัง	๑. จัดส่งเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ลงพื้นที่ให้ความรู้ ความเข้าใจ แก่ผู้ที่มีหน้าที่ชำระภาษีที่มี ปัญหา มีคู่มือและแผ่นพับให้ ก่อนการชำระเงินค่าภาษี ๒. จัดส่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เข้ารับการอบรมเพื่อได้เข้าใจ ระเบียบต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง	การจัดเก็บ ภาษีที่ ถูกต้อง	จำนวนผู้ชำระภาษีสิ้น ปีงบประมาณ ๒๕๖๕	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕	ผู้เสียภาษีและ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และความเข้าใจ เกี่ยวกับภาษี

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ	เจ้าของ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง	วิธีการติดตามและ รายงานผล	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลสำเร็จการ จัดการความเสี่ยง
๕	การตรวจรับงานจ้าง ก่อสร้าง	ระดับ องค์กร	ผอ.กองช่าง	- ให้อำนาจหน้าหน่วยงานในฐานะ ผู้บังคับบัญชาให้คณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุ ให้เป็นไปตาม แบบรูปรายการ ละเอียดและ ข้อกำหนดในสัญญาและเป็นไป ตามระเบียบ ที่ได้กำหนดไว้ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงาน ของผู้ ควบคุมงานเป็นระยะ - แต่งตั้งภาคประชาชนเข้าร่วม เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ในงานก่อสร้าง	จำนวนงาน จ้างก่อสร้าง ที่ไม่เป็นไป ตามแบบรูป รายการ ละเอียดและ ข้อกำหนด ในสัญญา	รายงานการตรวจรับ งานจ้างก่อสร้าง	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕	งานจ้างก่อสร้าง ถูกต้องตามรูปแบบ และรายการก่อ สร้าง



รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ	เจ้าของ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง	วิธีการติดตามและ รายงานผล	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลสำเร็จการ จัดการความเสี่ยง
๖	การพัฒนาบุคลากรทาง การศึกษาในการจัดทำฎีกา เบิกจ่าย/การจัดซื้อจัดจ้าง/ การจัดทำบัญชี ศพด./การ ปฏิบัติงานด้านการเงินและ ด้านพัสดุ	ระดับ องค์กร	ผอ.กอง การศึกษา	ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมโครงการ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ปฏิบัติ ตามระเบียบกระทรวงมหาด ไทยว่าด้วยรายได้และการ จ่ายเงินของสถานศึกษาสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการ ตรวจสอบการดำเนินงานด้าน การเงิน การบัญชี และการพัสดุ ของสถานศึกษาสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	การเบิกจ่าย ที่ถูกต้อง	จำนวนฎีกาสิ้นปีงบ ประมาณ ๒๕๖๕	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕	บุคลากรและ เจ้าหน้าที่มีความ รอบคอบ มีความรู้ เข้าใจในการ ปฏิบัติงานด้านงาน พัสดุ การเงินและ บัญชีเพิ่ม
๗	การปฏิบัติงานตามหน้าที่ กองสาธารณสุขฯ	ระดับ องค์กร	ผอ.กอง สาธารณสุข ฯ	รับโอนย้ายและสรรหาบุคลากร ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตามกรอบ และตำแหน่ง พร้อมมี ประสบการณ์ เพื่อสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	บุคลากรตรง ตามกรอบ และตำแหน่ง	การยื่นคำร้องขอโอน ของผู้ประสงค์จะขอ โอน	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕	มีบุคลากรที่มี คุณสมบัติตรงตาม กรอบตำแหน่ง และ สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ	เจ้าของ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง	วิธีการติดตามและ รายงานผล	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลสำเร็จการ จัดการความเสี่ยง
๘	การโอนงบประมาณ รายจ่ายประจำปี	ระดับ องค์กร	ผอ.กอง ยุทธศาสตร์ ฯ	ควบคุมการโอนเพิ่ม/ลดงบ ประมาณให้ไม่เกิน ๑๕ ครั้ง/ปี	จำนวนครั้งที่ การโอนงบ ประมาณ	การโอนงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ๒๕๖๕	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕	การโอนเพิ่ม/ลดงบ ประมาณลดลงและ งบประมาณ และ เพียงพอกับความ จำเป็น/เหมาะสม ในการบริหารงาน ของเทศบาล