

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(Risk Management)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



หน่วยตรวจสอบภายใน

เทศบาลตำบลคำใหญ่

อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์

## คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับ หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ และหนังสือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว๓๔๑๒ ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตาม หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กรแล้วกำหนดแผนการจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลคำใหญ่ ได้จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานทุกกอง/สำนัก มีความเข้าใจ ถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ แผน บริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มี การนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรมของผู้บริหารท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกกอง/สำนัก ที่จะให้ ความร่วมมือในการนำไป ดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ของเทศบาลตำบลคำใหญ่ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลคำใหญ่  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

## สารบัญ

### บทที่ ๑ บทนำ

|                                              |   |
|----------------------------------------------|---|
| ๑.๑ หลักการและเหตุผล                         | ๑ |
| ๑.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยง                | ๑ |
| ๑.๓ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | ๒ |
| ๑.๔ เป้าหมาย                                 | ๒ |
| ๑.๕ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง     | ๒ |
| ๑.๖ นิยามความเสี่ยง                          | ๓ |

### บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลคำใหญ่

|                        |   |
|------------------------|---|
| ๒.๑ ประวัติความเป็นมา  | ๕ |
| ๒.๒ วิสัยทัศน์         | ๕ |
| ๒.๓ เป้าประสงค์        | ๕ |
| ๒.๔ ตัวชี้วัด          | ๖ |
| ๒.๕ ค่าเป้าหมาย        | ๖ |
| ๒.๖ กลยุทธ์            | ๖ |
| ๒.๗ ยุทธศาสตร์การพัฒนา | ๗ |

### บทที่ ๓ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| ๓.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๘ |
| ๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง              | ๙ |

### บทที่ ๔ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| ๔.๑ การระบุความเสี่ยง                     | ๑๓ |
| ๔.๒ การประเมินความเสี่ยง                  | ๑๕ |
| ๔.๓ การรายงานและติดตามผล                  | ๑๙ |
| ๔.๔ การประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๑๙ |
| ๔.๕ การทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง     | ๑๙ |

### บทที่ ๕ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| ๕.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง                     | ๒๐ |
| ๕.๒ แนวทางและวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง                          | ๒๐ |
| ๕.๓ แบบ บส.๑ - กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์      | ๒๑ |
| ๕.๔ แบบ บส.๒ - การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง | ๒๔ |
| ๕.๕ แบบ บส.๓ - รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง                 | ๒๙ |

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

#### ๑.๒ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้

การบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙

“ได้กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหนังสือกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว๓๔๑๒ ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ เรื่อง ชักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลคำใหญ่ จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับ ของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมินควบคุม และตรวจสอบ ได้อย่างมีระบบ คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง แบบบูรณาการตาม แนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัด ประเมินผลการ ดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

#### ๑.๓ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงทั้งองค์กร ดังนั้น เทศบาลตำบลคำใหญ่จึงขอประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทราบ โดยทั่วกัน ดังนี้

๑. ทุกสำนัก/กอง ในสังกัดเทศบาลตำบลคำใหญ่ ต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ
๒. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
๓. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ เช่น นำการควบคุมภายในเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด/เป้าหมาย กลยุทธ์ ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานประจำปี งบประมาณของเทศบาลตำบลคำใหญ่
๔. ให้มีการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กรณียังมีความเสี่ยงให้ทบทวนและนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป
๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี
๖. ให้มีการเผยแพร่ แจ้งเวียนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจได้รับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มั่นใจ ได้ว่านโยบายดังกล่าวนี้ยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### ๑.๓ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยง กับกลยุทธ์
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

#### ๑.๔ เป้าหมาย

- ๑) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๒) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- ๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

#### ๑.๕ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงาน/ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถ ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์การการบริหารความเสี่ยง จะเป็นแหล่งข้อมูล สำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานใน การตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้หมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้ บุคลากรภายใน องค์การมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบในเชิง ลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือจะช่วยให้ผู้บริหาร ท้องถิ่นสามารถ มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ของผู้บริหารท้องถิ่นใน การบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจ ในระดับการ ปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารท้องถิ่น มีความเข้าใจในกล ยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการ ในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่าง ๆ และกิจกรรม ที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

## ๑.๖ นิยามความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยง (Risk) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความ ล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาส ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) ของเหตุการณ์ ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๑) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง

๒) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือ นโยบาย

๓) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหาร จัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ลดลง หรือผลกระทบ ของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหาร ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ ดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิน ความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้ ประเมิน ได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตาม กฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กร เป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๔. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้อง พยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยง ในการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้าน ทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

๕. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่ นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบได้มาก ที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยง ด้านกฎหมาย และความเสี่ยง ด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

บทที่ ๒

ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลคำใหญ่

สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลคำใหญ่ ได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านการเมือง/การปกครอง ด้านประชากร สภาพทางสังคม ระบบบริการพื้นฐาน ระบบเศรษฐกิจ ศาสนา ประเพณีวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติ

เทศบาลตำบลคำใหญ่เป็นตำบลหนึ่งในจำนวน ๑๑ ตำบลของอำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออก ของจังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ ๖๘ กิโลเมตร และอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอห้วยเม็ก ประมาณ ๑๐ กิโลเมตร เนื้อที่โดยประมาณ ๑๐ ตารางกิโลเมตร หรือเนื้อที่ประมาณ ๖,๒๕๐ ไร่ มีลักษณะอากาศแบบมรสุม เขตร้อน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้จังหวัดกาฬสินธุ์มีฤดูกาลแตกต่างกันอย่างชัดเจน ๓ ฤดู ได้แก่ ฤดูร้อน ฤดูฝน ฤดูหนาว

ปัจจุบันเทศบาลตำบลคำใหญ่ประกอบด้วย ๑ ตำบล ๘ หมู่บ้าน จำนวนหมู่บ้าน ในเขตเทศบาลทั้งหมด ดังนี้

หมู่ที่ ๑๑ บ้านคำใหญ่

หมู่ที่ ๒ บ้านบ้านคำใหญ่

หมู่ที่ ๓ บ้านชัยศรี

หมู่ที่ ๘ บ้านคำถาวร

หมู่ที่ ๑๐ บ้านโคกป่ากุง

หมู่ที่ ๙ บ้านโพธิ์ทอง

หมู่ที่ ๗ บ้านคำใหญ่

หมู่ที่ ๑๒ บ้านคำใหญ่

ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลคำใหญ่

วิสัยทัศน์

" เทศบาลตำบลคำใหญ่ เป็นแหล่งผลิตพืชเศรษฐกิจ สังคมน่าอยู่ ส่งเสริมการจัดการศึกษาจัดสวัสดิการทางสังคม ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและประชาชนสุขภาพดีถ้วนหน้า "

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการพัฒนาด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ด้านการจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### พันธกิจ

๑. ด้านส่งเสริมสังคมและส่งเสริมคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส
๒. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานให้ได้มาตรฐานมีประสิทธิภาพ
๓. ส่งเสริมการสร้างรายได้ และพัฒนาศักยภาพของคนในครอบครัวและชุมชนให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
๔. สร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม

### ตัวชี้วัด (KPI)

๑. ร้อยละของระบบโครงสร้างพื้นฐานในเขตเทศบาลตำบลคำใหญ่มีมาตรฐานเพิ่มขึ้น
๒. ร้อยละของประชาชนที่ได้รับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
๓. ร้อยละของประชาชนที่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และปัญหาอาชญากรรม
๔. ร้อยละของประชาชนที่มีสุขภาวะที่ดีขึ้น
๕. ร้อยละของประชาชนได้รับการศึกษาเพิ่มมากขึ้น
๖. ร้อยละของการได้รับการบริการเพิ่มมากขึ้น และปัญหาการทุจริต คอรัปชั่นลดลง

### ค่าเป้าหมาย (Goal)

๑. ระบบโครงสร้างพื้นฐานในเขตเทศบาลตำบลคำใหญ่มีมาตรฐานเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ ๘๐
๒. ประชาชนร้อยละ ๑๐๐ ได้รับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
๓. ประชาชนร้อยละ ๑๐๐ ที่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
๔. ปัญหาอาชญากรรมลดลงร้อยละ ๑๐๐
๕. ประชาชนร้อยละ ๑๐๐ ที่มีสุขภาวะที่ดีขึ้น
๖. ทรัพยากรธรรมชาติร้อยละ ๑๐๐ ได้รับการฟื้นฟูและดูแลรักษาอย่างยั่งยืน
๗. ประชาชนร้อยละ ๑๐๐ ได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมเพิ่มมา
๘. ประชาชนร้อยละ ๑๐๐ ได้รับการบริการเพิ่มมากขึ้น
๙. การทุจริต คอรัปชั่น ร้อยละ ๐

### กลยุทธ์ (Strategies)

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
  - ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาถนน สะพาน และป้ายจราจร
  - ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาท่อระบายน้ำ และรางระบายน้ำ
  - พัฒนาและขยายเขตการบริการด้านระบบไฟฟ้า
  - พัฒนาและขยายเขตการบริการด้านระบบประปา
  - พัฒนาแหล่งน้ำให้เพียงพอต่อการอุปโภคและบริโภค
  - พัฒนาอาคาร สถานที่ และศาลาที่พักผู้โดยสาร
๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต
  - พัฒนาและส่งเสริมอาชีพให้กับประชาชน
  - สนับสนุนและส่งเสริมสวัสดิการสังคมแก่ผู้ยากไร้ ผู้ป่วย ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส

- เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาศักยภาพประชาชน

- สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาแก่งสตรี

๓. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย

- ส่งเสริมศักยภาพการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- สร้างความสามัคคีในชุมชนให้มีการพัฒนาทางจิตใจและสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

- สนับสนุนการรักษาความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

๔. ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการสาธารณสุข การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับสาธารณสุข

- ให้ความรู้และณรงค์เกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ และแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ - สร้างจิตสำนึกและตระหนักในการร่วมรณรงค์อนุรักษ์และจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

- กำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

๕. ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม - ขยายโอกาสและพัฒนาด้านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ

- ปลุกจิตสำนึกในชุมชนในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีและศาสนา

- ส่งเสริมการกีฬาในทุกระดับ

- ส่งเสริมการท่องเที่ยว

๖. ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการเมือง และการบริหารงานภาครัฐ

- พัฒนาระบบการเมือง การมีส่วนร่วมภาคประชาชน

- เพิ่มช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน

- พัฒนาด้านการกำหนดและประชาสัมพันธ์แนวเขตตำบล

- พัฒนาด้านการเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี

- ป้องกันและปราบปรามการทุจริต คอร์รัปชันอย่างยั่งยืน

- ปลุกจิตสำนึกให้ประชาชนมีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

#### จุดยืนทางยุทธศาสตร์

ภายใต้วิสัยทัศน์ "เทศบาลตำบลคำใหญ่ เป็นแหล่งผลิตพืชเศรษฐกิจ สังคมน่าอยู่ ส่งเสริมการจัดการศึกษา จัดสวัสดิการทางสังคม ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและประชาชนสุขภาพดีถ้วนหน้า " ทำให้เทศบาลตำบลคำใหญ่ได้กำหนดจุดยืน ทางยุทธศาสตร์เพื่อก้าวไปให้ถึงซึ่งวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis วิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพขององค์กร รวมถึงประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่จะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กร ซึ่งสามารถกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

๑. เป็นเมืองที่มีการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐานและเพียงพอ

๒. เป็นสังคมที่มีคุณภาพ ชุมชนเข้มแข็ง และประชาชนเข้าถึงสวัสดิการขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

๓. เป็นเมืองที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความพร้อมรับมือต่อสาธารณภัยต่าง ๆ

๔. เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

บทที่ ๓

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑.๑ แนวทางดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลคำใหญ่ แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้  
ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา

- ๑) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลคำใหญ่
- ๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- ๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- ๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ
- ๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลคำใหญ่ รับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- ๖) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๗) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

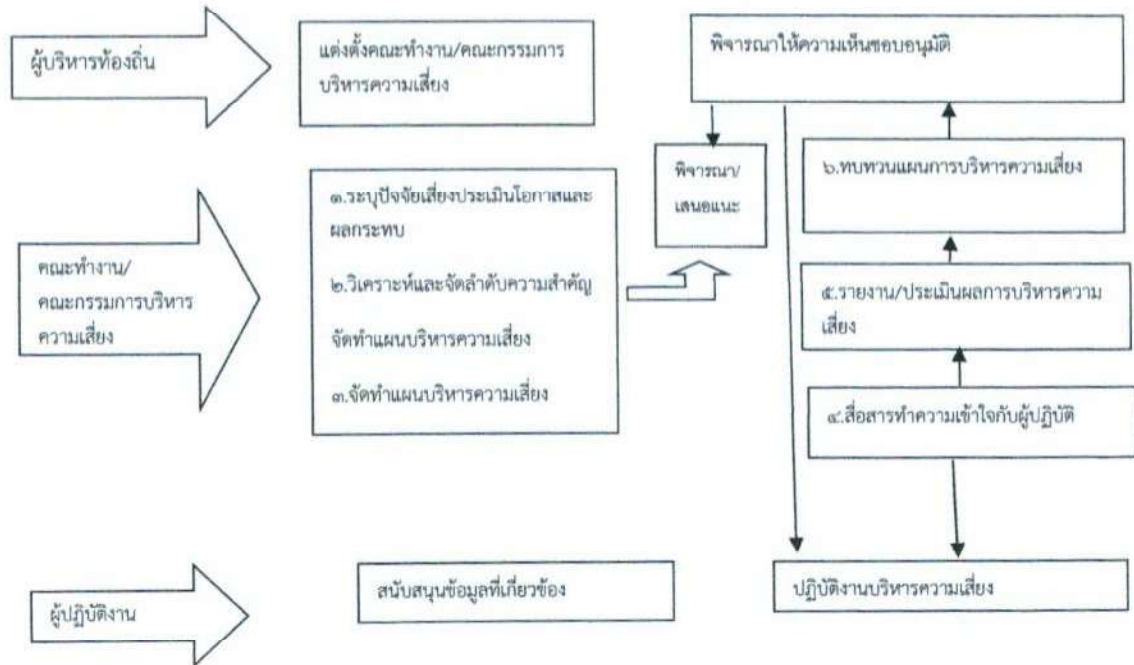
- ๑) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
- ๒) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- ๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑.๒ กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

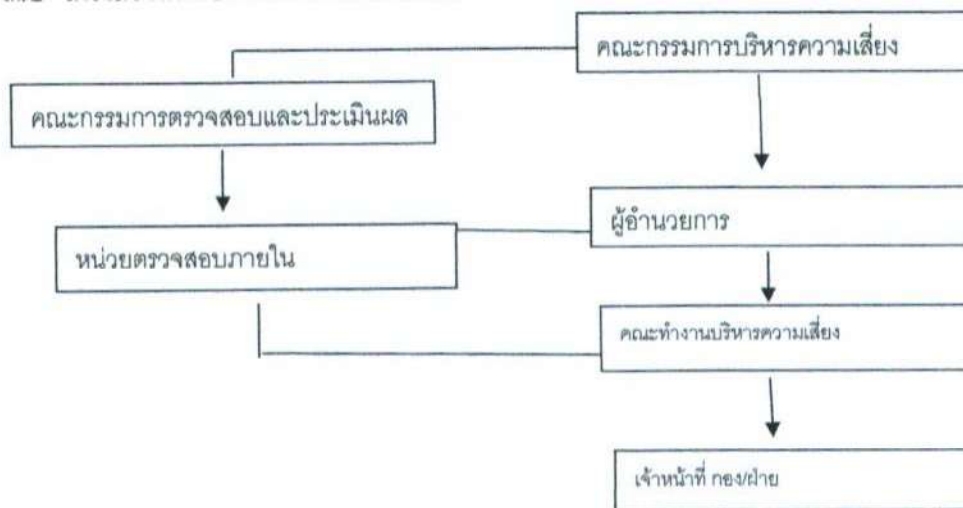
- ๑) ผู้บริหารท้องถิ่น มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- ๒) คณะทำงาน/คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
- ๓) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย ของเทศบาลตำบลคำใหญ่มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

/กลไก...

## กลไกการบริหารความเสี่ยง



## ๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



### หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วยการกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำ แผนการดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

#### ๓.๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลคำใหญ่
- ๒) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

#### ๓.๒.๒ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมิน

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
- ๒) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลคำใหญ่
- ๓) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### ๓.๒.๓ ผู้บริหารท้องถิ่น

- ๑) แต่งตั้งคณะทำงาน/คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- ๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

#### ๓.๒.๔ หน่วยตรวจสอบภายใน

- ๑) สอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

#### ๓.๒.๕ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- ๒) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุม ความเสี่ยง
- ๓) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อพิจารณา

#### ๓.๒.๖ เจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย

- ๑) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๒.๗ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ สำนัก/กอง (ระดับหน่วยงานย่อย) ที่ เทศบาลตำบลคำใหญ่ได้มีการ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามคำสั่งเทศบาลตำบลคำใหญ่ ...../๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. ปลัดเทศบาล

ประธานกรรมการ

๒. รองปลัดเทศบาล

กรรมการ

๓. หัวหน้าส่วนราชการทุกกอง/สำนัก

กรรมการ

๔. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย

กรรมการ

๕. พนักงานเทศบาล (ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน/ปฏิบัติการ)

กรรมการ

โดยให้มีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๕ ดังนี้

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. พิจารณาทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธี ร่วมกัน กรณี พบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้ หัวหน้า หน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละหนึ่งครั้ง

ทุกกอง/สำนัก ดำเนินการดังนี้

๑. ทำการศึกษาวเคราะห์องค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงเครื่องมือ การวิเคราะห์ PESTLE Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และ ด้านสภาพแวดล้อม

๒. ระบุความเสี่ยง โดยการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานทั้งด้านบวกและด้านลบ

๓. กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึง ด้านความสามารถของ หน่วยงานในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนน อาจกำหนดเป็น

๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน พิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม แล้วนำความเสี่ยง ที่ได้มาจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำความเสี่ยงที่ได้ไปสู่กระบวนการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง

๔. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๕. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๕.๑ เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และภายใต้ ยุทธศาสตร์การ พัฒนา หรือโครงการ/ภารกิจ/กิจกรรมที่ดำเนินการแต่ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนา

๕.๒ เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณ ภายนอกที่มีจำนวน

สูง ๕.๓ เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

๕.๔ เป็นโครงการ/ภารกิจ/กิจกรรม ที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี แผนการดำเนินงานประจำปี

๖. รวบรวมและจัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และ ประเมินความเสี่ยงเพื่อนำมาจัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เสนอต่อกomiteeกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ระดับองค์กร) พิจารณาก่อนเสนอแผน ฯ ต่อผู้บริหารท้องถิ่นให้ความเห็นชอบ
๗. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ สำนัก/กอง
๘. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

#### บทที่ ๔

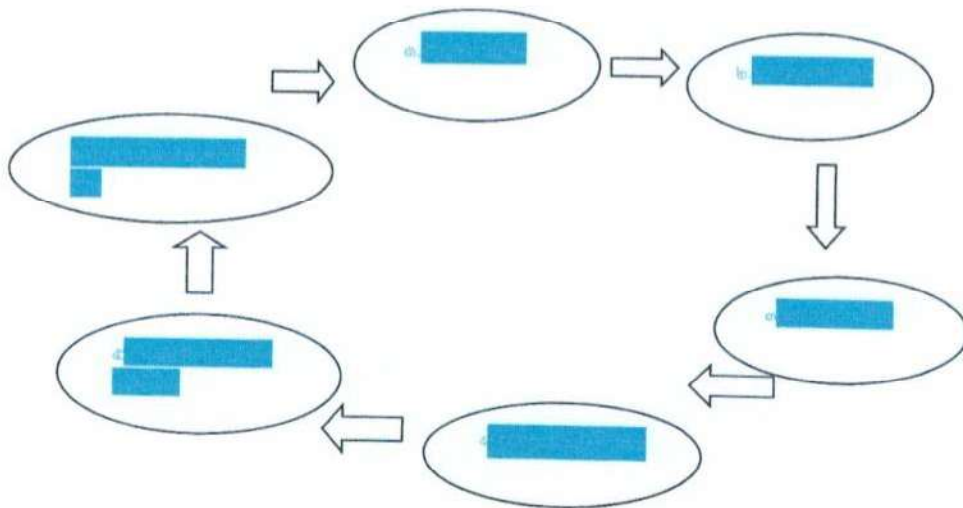
##### กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้ ซึ่งเทศบาลตำบลคำใหญ่ มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๖ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
๒. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณา จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัย เกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
๓. จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุม ความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือ แผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย
๔. รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง
๕. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุม ความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยง อย่างต่อเนื่อง
๖. ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหาร ความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

/กระบวนการ...

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลคำใหญ่



#### 4.1 การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึง ความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณา ว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจ ในความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” และ “ประเภทความเสี่ยง” ก่อนที่จะ ดำเนินการระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

##### ๔.๑.๑ ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง การกระทำหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาส ที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน

##### ๔.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุ ของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลัง ได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

- ๑) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร อาทิ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

#### ๔.๑.๓ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผล ตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็น ปัญหา การปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ อาทิ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มี การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิด จากปัจจัยภายนอก อาทิ ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เหมาะสม

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎหมายระเบียบอื่น ๆ การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ ทั้งนี้การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์บททวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม

#### ๔.๒ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือ ขององค์กร

##### ๔.๒.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

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

**หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ**

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

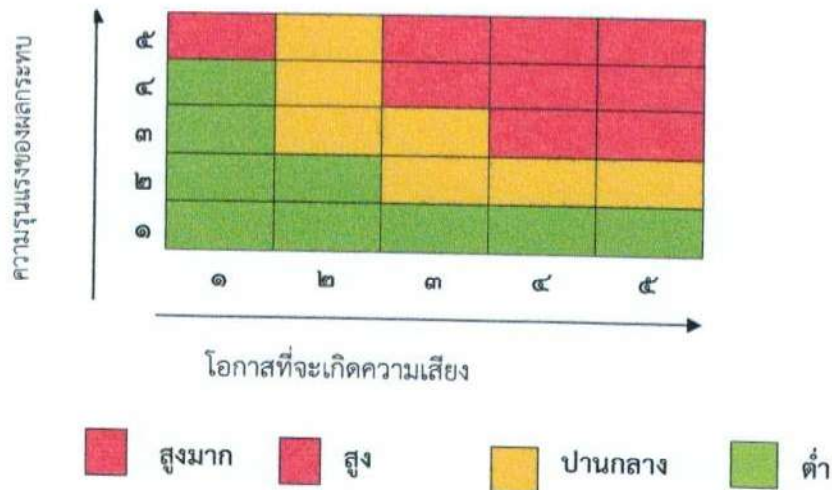
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                              |
|-------|----------------|---------------------------------------|
| ๕     | สูงมาก         | ๑เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ      |
| ๔     | สูง            | ๑-๖เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย |
| ๓     | ปานกลาง        | ๑ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง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

2. ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง  
จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                                                                                                                                                   |
|-------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕     | รุนแรงที่สุด   | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน-โครงการ<br>กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต                            |
| ๔     | รุนแรงมาก      | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงาน-โครงการ<br>กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้น<br>ทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้ |
| ๓     | ปานกลาง        | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน-โครงการ<br>กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุด<br>งาน                     |
| ๒     | น้อย           | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงาน -โครงการ<br>กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่าง<br>รุนแรง                      |
| ๑     | น้อยมาก        | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน-โครงการ<br>กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง                          |

2. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้ จากการประเมินโอกาสและผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสียหาย = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสียหาย หรือ  $D = L \times I$



#### ๔.๒.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุม ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑) พิจารณาโอกาส ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส ความถี่ ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับ ความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

#### ๔.๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เทศบาลตำบลคำใหญ่ ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสียหาย = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ X ผลกระทบที่จะเกิด ความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสียหาย คือ

๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ - ๕ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง (หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง)

๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๖ - ๑๐ คะแนน หมายถึง ระดับ ความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการในการติดตาม

๓. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๑ - ๑๕ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยง ที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงหรือมีแผนควบคุมความเสี่ยง

๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖ - ๒๕ คะแนน หมายถึง ระดับ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องถ่ายโอนความเสี่ยงและต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ทันที

ประเภทความเสี่ยง

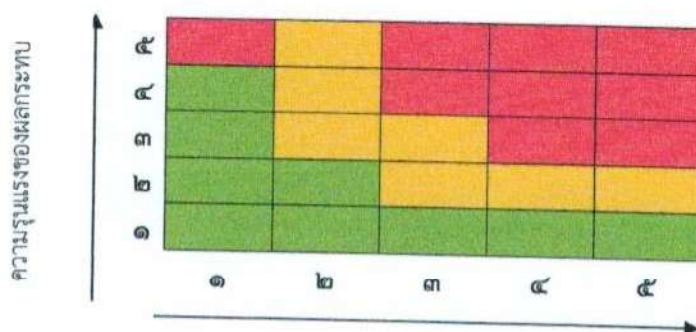
Strategic Risk : S = ด้านกลยุทธ์

Operational Risk : O = ด้านการดำเนินงาน

Financial Risk : F = ด้านการเงิน

Compliance Risk : C = ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

■ สูงมาก ■ สูง ■ ปานกลาง ■ ต่ำ

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำ เพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยก หน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

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

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัล แก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๕. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

#### ๔.๒.๔ การจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ต้องคู่คัมกับกลการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ในการจัดการ ความเสี่ยง โดยเทศบาลตำบลคำใหญ่ มีวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง ๔ แนวคิดหลัก (๔T's) ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                          | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป<br>(กรมบัญชีกลาง) | แนวคิด ๔T |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|
| ๑.การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามต้องมีการเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ                                                       | Risk Acceptance<br>(Accept)             | Take      |
| ๒.การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง ปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่นการจัดอบรมพนักงานการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน | Risk Reduction                          | Treat     |
| ๓.กระจายความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง หมายถึง กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่นการจัดอบรมพนักงานการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน                                                                         | Risk sharing<br>Transfer                | Transfer  |
| ๔.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ไป                                                                    | Risk Ad voidance<br>(Ad void)           | Terminate |

#### ๔.๓ การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงาน และติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมาย ในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผล การจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตาม แบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถามอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

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

๒) การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

#### ๔.๔ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงาน/คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผล การบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าเทศบาลตำบลคำใหญ่ มีการบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหาร ความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

๔.๕ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนว การบริหารความเสี่ยง ใน ทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับ การปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

เทศบาลตำบลคำใหญ่

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ/ข้อบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

| ระดับความเชื่อมโยง | ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ                                                 | โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ<br>อ.ท.คำใหญ่ | งบประมาณ<br>(บาท) | วัตถุประสงค์                                                                   | ตัวชี้วัด                                                                         | เป้าหมาย                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| สูง                | ยุทธศาสตร์ที่<br>พัฒนาโครงสร้าง<br>พื้นฐานด้าน<br>โครงสร้าง<br>พื้นฐาน |                                      |                   | เพื่อความปลอดภัยใน<br>ชีวิตและทรัพย์สินและ<br>ความสะดวกสบายของ<br>ผู้สัญจรไปมา | ร้อยละของระบบโครงสร้าง<br>พื้นฐานในเขตเทศบาล<br>ตำบลคำใหญ่ที่มีปัญหา<br>เพิ่มขึ้น | การก่อสร้างถนนคอนกรีต<br>เสริมเหล็กขนาดกว้าง |

เทศบาลตำบลคำใหญ่

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

สำนักปลัด

| รหัส<br>ความ<br>เนื่อง | ยุทธศาสตร์ที่<br>รับผิดชอบ                                                                      | โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ<br>อปท.สำคัญ                                                                                     | งบประมาณ<br>(บาท) | วัตถุประสงค์                                                                                            | ตัวชี้วัด                                                                        | เป้าหมาย                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| สำนัก<br>ปลัด          | ยุทธศาสตร์ที่<br>ยุทธศาสตร์ที่การ<br>พัฒนาด้าน<br>ระบบสวัสดิการ<br>และคุณภาพชีวิต<br>ของประชาชน | โครงการช่วยเหลือ<br>ประชาชนตามอำนาจ<br>หน้าที่ขององค์กร<br>ปกครองส่วนท้องถิ่นด้าน<br>การส่งเสริมและพัฒนา<br>คุณภาพชีวิต |                   | เพื่อช่วยเหลือ<br>ประชาชนนอกจาก<br>กรณีการช่วยเหลือ<br>ด้านสาธารณูปโภค<br>ในพื้นที่เทศบาล<br>ตำบลคำใหญ่ | ร้อยละของประชาชนได้รับ<br>ความช่วยเหลือเพิ่มขึ้น                                 | ช่วยเหลือประชาชนตาม<br>อำนาจหน้าที่ของ อปท. กรณี<br>การส่งเสริมและพัฒนา<br>คุณภาพชีวิต |
| สำนัก<br>ปลัด          | ยุทธศาสตร์ที่<br>ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนา<br>ด้านโครงสร้าง<br>พื้นฐาน                             |                                                                                                                         |                   | เพื่อความปลอดภัย<br>ในชีวิตและทรัพย์สิน<br>และความ<br>สะดวกสบายของผู้<br>สัญจรไปมา                      | ร้อยละของระบบโครงสร้าง<br>พื้นฐานในเขตเทศบาล<br>ตำบลคำใหญ่มีมาตรฐาน<br>เพิ่มขึ้น | การก่อสร้างถนนคอนกรีต<br>เสริมเหล็กขนาดกว้าง                                           |

เทศบาลตำบลคำใหญ่

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

กองศึกษา

| ระดับความ<br>เสี่ยง | ยุทธศาสตร์ที่<br>รับผิดชอบ                                     | โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ<br>สำคัญ  | งบประมาณ<br>(บาท) | วัตถุประสงค์                                                       | ตัวชี้วัด                                             | เป้าหมาย                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| กอง<br>การศึกษา     | ยุทธศาสตร์ที่<br>พัฒนาด้าน<br>การศึกษา<br>ศาสนาและ<br>วัฒนธรรม | โครงการสืบสาน<br>ประเพณีลอยกระทง |                   | เพื่อส่งเสริมและ<br>อนุรักษ์วิถีซึ่งประเพณี<br>อันดีงามของท้องถิ่น | ร้อยละของประชาชนได้<br>ร่วมกิจกรรมประเพณีลอย<br>กระทง | จัดงานประเพณีลอยกระทง<br>เทศบาลตำบลคำใหญ่ ปีละ<br>1 ครั้ง |

เทศบาลตำบลคำใหญ่

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

กองศึกษา

| ระดับความ<br>เสี่ยง | ยุทธศาสตร์ที่<br>รับผิดชอบ                                                      | โครงการ/กิจกรรม/การกิจ<br>มอบ.สำคัญ | งบประมาณ<br>(บาท) | วัตถุประสงค์                                                 | ตัวชี้วัด                                             | เป้าหมาย                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| กอง<br>การศึกษา     | ยุทธศาสตร์ที่<br>ยุทธศาสตร์ที่<br>พัฒนาด้าน<br>การศึกษา<br>ศาสนาและ<br>วัฒนธรรม | โครงการสืบสาน<br>ประเพณีลอยกระทง    |                   | เพื่อส่งเสริมและ<br>อนุรักษ์วิถีชุมชน<br>อันดีงามของท้องถิ่น | ร้อยละของประชาชนได้<br>ร่วมกิจกรรมประเพณีลอย<br>กระทง | จัดงานประเพณีลอยกระทง<br>เทศบาลตำบลคำใหญ่ ปีละ<br>๑ครั้ง |

เทศบาลตำบลคำใหญ่

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

กองสาธารณสุข

| ระดับความ<br>เสี่ยง   | ยุทธศาสตร์ที่<br>รับผิดชอบ                            | โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ<br>สำคัญ                           | งบประมาณ<br>(บาท) | วัตถุประสงค์                                                                                        | ตัวชี้วัด                        | เป้าหมาย                                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|
| สาธารณสุขระดับ<br>สูง | ยุทธศาสตร์ที่ ๑<br>การพัฒนาคุณภาพ<br>โครงสร้างพื้นฐาน | โครงการซ่อมสร้างฝายป้องกัน<br>และควบคุมโรคพิษสุนัข<br>บ้า |                   | เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นที่<br>ที่เป็นแหล่งเกิด<br>โรคพิษสุนัขบ้าโรคและ<br>ควบคุมประชากรสุนัข<br>และแมว | ร้อยละของประชาชนที่มีสุข<br>ภาวะ | -ฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัข<br>บ้าให้สุนัขและแมว |

เทศบาลตำบลคำใหญ่

การวิเคราะห์โอกาส และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

| ระดับ<br>ความ<br>เสี่ยง | โครงการ/<br>กิจกรรม/<br>ภารกิจ อบท.<br>สำคัญ | วัตถุประสงค์                                                          | ผู้รับผิดชอบ | ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                           | ประเภทความ<br>เสี่ยง                                  | คะแนน<br>โอกาส              | คะแนน<br>ผลกระทบ            | คะแนน<br>ระดับความ<br>เสี่ยง | วิธีการตอบสนองความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กอง<br>การศึกษา         | กิจกรรมในการ<br>จัดซื้อ-จัดจ้าง              | ๑.เพื่อให้การ<br>ดำเนินงาน<br>จัดซื้อจัดจ้าง<br>ถูกต้องตาม<br>ระเบียบ | กองศึกษา     | บุคลากรภายใน<br>หน่วยงานบางส่วน<br>ยังไม่เข้าใจในการ<br>ทำงานของระบบการ<br>จัดซื้อจัดจ้างด้วย<br>อิเล็กทรอนิกส์<br>(Electronic<br>Government<br>Procurement)Gp<br>ระยะที่ ๔ เนื่องจาก<br>บุคลากรบางส่วนยัง<br>ไม่ได้เข้ารับการ<br>อบรมเกี่ยวกับการ<br>จัดซื้อจัดจ้าง | ความเสี่ยงด้าน<br>การดำเนินงาน<br>(Operation<br>Risk) | ระดับปาน<br>กลาง คะแนน<br>๓ | ระดับปาน<br>กลาง<br>คะแนน ๓ | ระดับปาน<br>กลาง<br>คะแนน ๔  | ๑.สิ่งบุคลากรที่มีหน้าที่<br>รับผิดชอบเข้าร่วมอบรมเพื่อ<br>เพิ่มความรู้และทักษะในการ<br>ปฏิบัติงาน ๒. ให้บุคลากร เข้า<br>ร่วมกลุ่ม/เครือข่ายที่ให้ความรู้<br>เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อ<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิธีการ<br>แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน |

เทศบาลตำบลคำใหญ่

การวิเคราะห์โอกาส และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

| ระดับ<br>ความ<br>เสี่ยง | โครงการ/<br>ภารกิจ อบท.<br>สำคัญ                          | วัตถุประสงค์                                                                                                   | ผู้รับผิดชอบ                   | ความเสี่ยง                                                                                                                                                          | ประเภทความ<br>เสี่ยง                                  | คะแนน<br>โอกาส                  | คะแนน<br>ผลกระทบ         | คะแนน<br>ระดับความ<br>เสี่ยง | วิธีการตอบสนองความเสี่ยง                                                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | โครงการอนุรักษ์<br>ป้องกันและ<br>ควบคุมโรคพิษ<br>สุนัขบ้า | เพื่อสำรวจ<br>ข้อมูลข้อมูล<br>ขึ้นทะเบียน<br>สัตว์ วัคซีน<br>ป้องกันโรค<br>และควบคุม<br>ประชากรสุนัข<br>และแมว | กองสาธารณสุข<br>และสิ่งแวดล้อม | เนื่องจากสุนัข<br>จรจัดในพื้นที่<br>ของเทศบาล<br>ตำบลคำใหญ่มี<br>จำนวนมาก<br>ทำให้การ<br>ปฏิบัติงานของ<br>เจ้าหน้าที่<br>ยากลำบากใน<br>การจับสุนัขจร<br>จัดดังกล่าว | ความเสี่ยงด้าน<br>การดำเนินงาน<br>(Operation<br>Risk) | ระดับสูง ปาน<br>กลาง คะแนน<br>๔ | ระดับปาน<br>กลาง คะแนน ๓ | ระดับปาน<br>กลาง คะแนน ๑๒    | ประสานงานกับหน่วยงาน<br>อื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดให้มี<br>การบูรณาการการทำงาน<br>ร่วมกันในการปฏิบัติงาน<br>เกี่ยวกับสุนัขจรจัด |

เทศบาลตำบลคำใหญ่

การวิเคราะห์โอกาส และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

| ระดับความเสี่ยง | โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.สำคัญ                                                                    | วัตถุประสงค์                                                                         | ผู้รับผิดชอบ | ความเสี่ยง                                                                                                                                                                  | ประเภทความเสี่ยง                        | คะแนนโอกาส              | คะแนนผลกระทบ         | คะแนนระดับความเสี่ยง | วิธีการตอบสนองความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | โครงการช่วยเหลือประชาชนตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต | เพื่อช่วยประชาชนนอกจากการดำเนินการช่วยเหลือด้านสาธารณภัยฉุกเฉินพื้นที่ ทด.ตำบลคำใหญ่ | สำนักปลัด    | บุคลากรที่รับผิดชอบยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือประชาชนตามอำนาจหน้าที่ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานเกิดปัญหาและอุปสรรค | ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (OperationRisk) | ระดับน้อย<br>มากคะแนน ๑ | ระดับน้อย<br>คะแนน ๒ | ระดับต่ำ<br>คะแนน ๒  | ดำเนินการส่งหนังสือเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการจัดประชุมเป็นประจำทุกเดือนเพื่อซักซ้อมกรณีเกิดเหตุการณ์ความและรายงานผลความก้าวหน้าในการดำเนินงาน มีการปรึกษาหารือในการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา |