



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางชัน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓



องค์การบริหารส่วนตำบลบางชัน  
อำเภอบางชัน จังหวัดนครศรีธรรมราช

---

---

## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับในปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้น ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายใน คณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้นจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้นวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ช่วยสร้างความมั่นใจทั้งในด้านการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชน ป้องกันความเสียหาย ต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้น จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเล่มนี้ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้นใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วน ตำบลบางชั้นในการปฏิบัติงานทั้งในภารกิจหลักของหน่วยงานหรืองานบริการประชาชนได้อย่าง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้น

## สารบัญ

### หน้า

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทที่ ๑ บทนำ                                                                     | ๑  |
| บทที่ ๒ แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน COSO          | ๕  |
| บทที่ ๓ แนวทางการดำเนินวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน COSO | ๑๗ |
| โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓  | ๑๘ |
| ภาคผนวก                                                                          | ๒๒ |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

จากสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น คณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน วางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ช่วยสร้างความมั่นใจทั้งในด้านการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงาน

ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางขันใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขันในการปฏิบัติงาน ทั้งในภารกิจหลักของหน่วยงานหรืองานบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

#### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ระบบงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขันสอดคล้องและรองรับตามบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ
๒. เพื่อให้สำนัก/กอง ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน ใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการลดหรือป้องกันความเสียหายจากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลกระทบที่เสียหายทั้งระดับบุคคลและองค์กรทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
๓. เพื่อรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน

#### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางขันดำเนินการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงาน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน

๒. ให้หัวหน้าส่วนราชการของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางขันและผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชามีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่เกิดหรืออาจเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

๓. ส่งเสริมและสร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขันให้สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขันในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนตำบลบางขันได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว เป็นธรรม

### ยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### ๑. วิสัยทัศน์

“สาธารณูปโภคทั่วถึง ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจก้าวหน้า ร่วมรักษาสิ่งแวดล้อม”

#### ๒. พันธกิจการพัฒนาท้องถิ่น

๑. พัฒนาเส้นทางคมนาคมให้มั่นคงถาวร สามารถใช้งานได้ทุกฤดูกาล
๒. พัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
๓. พัฒนาสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
๔. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
๕. ส่งเสริมการประกอบอาชีพและพัฒนาความรู้ด้านการเกษตร
๖. อนุรักษ์ ป่าไม้ ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาคูณภาพสิ่งแวดล้อม
๗. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

#### ๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมือง การปกครองและการบริหารจัดการองค์กร

#### ๔. เป้าประสงค์

ตำบลบางขัน มุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดเป้าประสงค์เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด ดังนี้

๑. การคมนาคมสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย
๒. มีสาธารณูปโภค สาธารณูปการขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
๓. ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง
๔. ประชาชนในพื้นที่มีการศึกษาและร่วมสืบสานประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
๕. ประชาชนมีอาชีพและรายได้เพียงพอ
๖. ประชาชนมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการดูแล อนุรักษ์ ป่าไม้ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๗. องค์การบริหารส่วนตำบลมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
๘. ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

## ๕. ตัวชี้วัด

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน                          | ๑. จำนวนถนนที่ได้รับการปรับปรุง/ซ่อมแซม<br>๒. จำนวนถนนคอนกรีตที่เพิ่มขึ้น<br>๓. ร้อยละของครัวเรือนขาดแคลนน้ำลดลง<br>๔. จำนวนครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้เพิ่มขึ้น<br>๕. จำนวนถนนภายในเขต อบต. มีไฟฟ้าส่องสว่างเพิ่มขึ้น                                                 |
| ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม                       | ๑. ร้อยละของผู้พิการและผู้สูงอายุได้รับเบี้ยยังชีพเพิ่มขึ้น<br>๒. ร้อยละของประชาชนที่มีหลักประกันสุขภาพได้รับสิทธิอย่างทั่วถึง<br>๓. ร้อยละของเด็กเล็กที่ได้รับการเตรียมความพร้อมขั้นพื้นฐาน<br>๔. ร้อยละของประเพณีดั้งเดิมมีการพัฒนาและถ่ายทอดให้รับรู้เพิ่มขึ้น |
| ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ                                  | ประชาชนมีรายได้เฉลี่ย/คน/ปี เพิ่มขึ้น                                                                                                                                                                                                                             |
| ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ      | ๑. ร้อยละของหมู่บ้านที่ประสบปัญหาน้ำเสียลดลง<br>๒. จำนวนครัวเรือนที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มขึ้น                                                                                                                                     |
| ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมืองการปกครองและการบริหารจัดการองค์กร | ร้อยละของครัวเรือนเข้าร่วมในการจัดเวทีประชาคมเพิ่มขึ้น<br>ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการจาก อบต.                                                                                                                                                             |

## ๖. คำเป้าหมาย

| ยุทธศาสตร์การพัฒนา                              | เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน                     | ๑. พัฒนาเส้นทางคมนาคมให้มั่นคงถาวร<br>๒. พัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ๒. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม                  | ๑. ส่งเสริมการศึกษาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป<br>๒. ส่งเสริมศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น<br>๓. ส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ<br>๔. ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ควบคุมและป้องกันโรคต่างๆในชุมชน<br>๕. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสังคมสงเคราะห์แก่ เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยเอดส์และผู้ด้อยโอกาส<br>๖. ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด<br>๗. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย |
| ๓. การพัฒนาเศรษฐกิจ                             | ๑. ส่งเสริมการประกอบอาชีพและพัฒนาความรู้ด้านการเกษตร<br>๒. จัดให้มีแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรให้ทั่วถึงและเพียงพอ<br>๓. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ                                                                                                                                                                                                                                      |
| ๔. การพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ | ๑. การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ<br>๒. การอนุรักษ์ พันธุ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| ยุทธศาสตร์การพัฒนา                                     | เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕. การพัฒนาการเมือง การปกครอง และการบริหารจัดการองค์กร | ๑. พัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น<br>๒. พัฒนาการบริหารจัดการของ อบต. ให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส<br>๓. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง<br>๔. ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข |

### ๗. กลยุทธ์

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตำบลบางขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการวางบทบาทการพัฒนาตำบลบางขันในอนาคตอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาชน รวมทั้งสอดคล้องกับศักยภาพและบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้น จึงได้กำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

๑. พัฒนาเส้นทางคมนาคมให้มั่นคงถาวร สามารถใช้งานได้ทุกฤดูกาล
๒. พัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
๓. พัฒนาสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
๔. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
๕. ส่งเสริมการประกอบอาชีพและพัฒนาความรู้ด้านการเกษตร

อนุรักษ์ ปั่นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม

๗. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

### ๘. จุดยืนทางยุทธศาสตร์

องค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุง ปั่นฟู พัฒนาการจัดบริการสาธารณะ หรือโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม อันเป็นรากฐานการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ ให้มีคุณภาพสูง การพัฒนาที่ยั่งยืน ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และการพัฒนาการเมือง การปกครองและการบริหารจัดการองค์กร โดยยึดหลักการการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักธรรมาภิบาล การพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ตลอดจนแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ รวมถึงการพิจารณา วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการของประชาชน และความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน จึงกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมือง การปกครองและการบริหารจัดการองค์กร

## บทที่ ๒

แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน COSO  
(Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกันปัญหาจากปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันหากองค์กรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิด การบูรณาการกับทุกกิจกรรมดำเนินงานขององค์กรได้ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อเพิ่มคุณค่า ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีคือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการ จัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย ๓ หลักการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้



๑. การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร นำไปปฏิบัติในการ กำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงาน ตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไป เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร กำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งการสร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้ สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

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

(๑) การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับภารกิจและ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร

(๒) การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับ โครงการ ระดับ หน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด ความเสียหาย ความไม่แน่นอน และ โอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดและความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๓) การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและ หากเกิดขึ้นจริง จะมีผลกระทบอย่างไรต่อดัชนีชี้วัดและความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๔) การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

พื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปลูกฝังร่วมกับกิจกรรมปกติขององค์กร เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

๒. การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

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

(๒) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงาน ทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

(๓) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ดีอย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่าการควบคุมที่มีอยู่อาจทำให้เกิดการละเลยในบางส่วนที่ต้องควบคุม ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยผลการตรวจสอบจะออกมาในรูปแบบการจัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณา ซึ่งรายงานจะประกอบด้วยสิ่งที่ตรวจพบ ความเห็นหรือข้อเสนอแนะหากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากที่ปฏิบัติอยู่

#### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุมทุกหน่วยงานใน องค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

#### องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่



๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พื้นฐานที่สำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยง

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายและ

## ๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหารความเสี่ยงของ

- |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๓. การระบุเหตุการณ์      | การบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                  |
| ๔. การประเมินความเสี่ยง  | พิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ๕. การตอบสนองความเสี่ยง  | กำหนดการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ๖. กิจกรรมควบคุม         | พิจารณาถึงการควบคุมเพิ่มเติม รวมทั้งความสัมพันธ์ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง |
| ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร | เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                        |
| ๘. การติดตามและประเมินผล | ติดตามและรายงานผลของกระบวนการและระบบบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                       |

องค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องมีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอนการพิจารณา เพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๑.๑ การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะ ยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีควร กำหนดในระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

### ๑.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีความสอดคล้องกันเพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ในรูปแบบ คู่มือการบริหารความเสี่ยงก็ได้

### ๑.๓ วัฒนธรรมองค์กรและการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

## ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อย เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายในเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถกำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายตามนโยบายนายกองการบริหารส่วนตำบลบางขัน แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและอาจมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

## ๓. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### ๓.๑ แหล่งที่มาของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

๓.๑.๑ ปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

๓.๑.๒ ปัจจัยภายในองค์กร เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการทำงาน การดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร สภาพการเงิน โครงสร้าง องค์กรและระบบการบริหารงาน ประสิทธิภาพการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

### ๓.๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๓.๒.๑ ความเสี่ยงระดับหน่วยงานส่วนย่อย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานย่อยในส่วนที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงระดับโครงการที่ผู้จัดการโครงการไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของผู้จัดโครงการในแต่ละโครงการและเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยเอง ซึ่งหน่วยงานย่อยต้องใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย รวมทั้งการรายงานตามระบบการควบคุมภายในต่อไป

๓.๒.๒ ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์องค์กรหรือการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยให้องค์กรพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อย

ไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและการจัดการของหน่วยงานย่อยใดเพียงหน่วยงานเดียว จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานย่อยต่าง ๆ หรือต้องบูรณาการการดำเนินงานจากหลายหน่วยงาน ทั้งนี้ การระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยงต่อการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานย่อยและการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อให้เป็นภาพความเสี่ยงองค์กรที่ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน

การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบัน หรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กร และแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไป

การบ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่ กังวลเพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

(๒) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

(๓) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk)

โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามข้อบัญญัติ หรือจากปัจจัย ภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

(๔) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ข้อบังคับ หน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

#### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ เพื่อจัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความเสี่ยง หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และ ประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม เกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood)

ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน ๑ - ๕



การกำหนดนิยามของระดับคะแนน จำเป็นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาด้วย จึงควรมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี สำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการพิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น จากนั้นจึงคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง ๒ ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

| ปัจจัยเสี่ยง   | โอกาสหรือความ<br>เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | ผลกระทบของ<br>ความเสี่ยง (Impact) | ระดับความเสี่ยง<br>(Level of Risk) |
|----------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง A | ๓                                                       | ๑                                 | $๓ \times ๑ = ๓$                   |
| ปัจจัยเสี่ยง B | ๓                                                       | ๓                                 | $๓ \times ๓ = ๙$                   |
| ปัจจัยเสี่ยง C | ๔                                                       | ๔                                 | $๔ \times ๔ = ๑๖$                  |
| ปัจจัยเสี่ยง D | ๔                                                       | ๕                                 | $๔ \times ๕ = ๒๐$                  |

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้วก็สามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

|                                          |             | โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) |   |              |                 |            |
|------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|---|--------------|-----------------|------------|
|                                          |             | ๑ (น้อยมาก)                                      | ๒ | ๓            | ๔               | ๕ (สูงมาก) |
| ผลกระทบ<br>ของความ<br>เสี่ยง<br>(Impact) | ๕ (สูงมาก)  |                                                  |   |              | ความเสี่ยง<br>D |            |
|                                          | ๔           |                                                  |   |              | ความเสี่ยง C    |            |
|                                          | ๓           |                                                  |   | ความเสี่ยง B |                 |            |
|                                          | ๒           |                                                  |   |              |                 |            |
|                                          | ๑ (น้อยมาก) |                                                  |   | ความเสี่ยง A |                 |            |

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยง ซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับ<br>ความเสี่ยง | ระดับคะแนน | ความหมาย                                                                                                                                          |
|---------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก              | ๑๗ - ๒๕    | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับ คะแนนความเสี่ยง เท่ากับ ๒๐)  |
| สูง                 | ๑๐ - ๑๖    | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง C ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖)          |
| ปานกลาง             | ๕ - ๙      | ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง ไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนน ความเสี่ยง เท่ากับ ๙) |
| น้อย                | ๓ - ๔      | ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๓)                          |
| น้อยมาก             | ๑ - ๒      | ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดเวลา การปฏิบัติงาน                                                                        |

ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง การประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ ทั้งนี้ เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบและปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง ควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม กล่าวคือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

##### ๕.๑ ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

##### ๕.๑.๑ กลยุทธ์ M: Mitigate Risk (การควบคุมความเสี่ยง)

เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น
- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไขกระบวนการงาน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

##### ๕.๑.๒ กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง)

เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

##### ๕.๒ ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก

##### กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง)

กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินการกิจการ การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

##### ๕.๓ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

##### ๕.๓.๑ กลยุทธ์ R: Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง)

เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

๕.๓.๒ กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง/และการถ่ายโอนความเสี่ยง  
กรณีต้องการจัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ลดลงไปอีก ทั้งนี้

การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริหาร จัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้ หากสามารถ กำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกันจะช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

## ๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้

การควบคุมภายใน หรือความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย เป็นการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานการควบคุม ภายในของกระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนด มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

### องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายใน มาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึง ความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมของการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุม ภายในอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

หลักการที่ ๒ : ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม ภายใน

หลักการที่ ๓ : หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแล

หลักการที่ ๔ : หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

หลักการที่ ๕ : หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการ ปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

### องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อระบุและวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐรวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุม ภายในอย่างครอบคลุม ทั้งหน่วยงานของรัฐและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

หลักการที่ ๓ : หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมิน ความเสี่ยงที่ส่งผลการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการที่ ๔ : หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

### **องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการที่ ๓ : หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

### **องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หลักการที่ ๓ : หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

### **องค์ประกอบที่ ๕ กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)**

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานการประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ : หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและ/หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๒ : หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

### **๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจึงควรมีการวางแผนทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะต้องคัดลอกและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ในกระบวนการสื่อสารควรจะต้องสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- (๒) วัตถุประสงค์ขององค์กร
- (๓) ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- (๕) การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- (๖) บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

### **๗. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)**

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

## บทที่ ๓

## แนวทางการดำเนินวิเคราะห์

## การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน COSO

## (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) โครงการสำคัญตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดเอาไว้ โดยมีการคัดเลือกโครงการซึ่ง

๑. สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์

๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันสามารถบรรลุเป้าประสงค์

ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือการบรรลุเป้าหมายของโครงการ นอกจากนี้ เพื่อให้การจัดทาระบบบริหารความเสี่ยงสามารถขับเคลื่อนได้ทั่วทั้งองค์กร สำหรับการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง มีขั้นตอน ในการดำเนินการ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)** คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการ เพื่อนำมาดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน ดังนี้

๑. สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์

๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๖๓

๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันสามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์

ซึ่งการพิจารณาเลือกโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อนำมาดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำแผนความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)

**โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือก  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓**

| โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                    | โครงการที่สอดคล้องกับ<br>ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                                                                                            | งบประมาณที่ได้รับ                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. โครงการก่อสร้างถนนลาดยาง<br>ผิวจราจรแอสฟัลต์ติกคอนกรีต<br>สายบ้านนายแสงถึงบ้านนายพงษ์<br>พันธ์ หมู่ที่ ๙    | สอดคล้องกับพันธกิจที่ ๑ พัฒนาเส้นทาง<br>คมนาคมให้มั่นคงถาวร สามารถใช้งานได้ทุก<br>ฤดูกาล และยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนา<br>ด้านโครงสร้างพื้นฐาน                                                          | ได้รับงบประมาณสูงสุด<br>ของยุทธศาสตร์ที่ ๑<br>เป็นเงินงบประมาณ<br><b>๑,๕๖๙,๐๐๐ บาท</b>         |
| ๒. โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่าย<br>การบริหารสถานศึกษา(เงิน<br>อุดหนุนสำหรับสนับสนุน (อาหาร<br>กลางวัน)            | สอดคล้องกับพันธกิจที่ ๒ พัฒนาการศึกษ<br>ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญา<br>ท้องถิ่น และยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนา<br>ด้านคุณภาพชีวิตและสังคม                                                        | ได้รับงบประมาณสูงสุด<br>ของยุทธศาสตร์ที่ ๒<br>เป็นเงินงบประมาณ<br><b>๖,๖๑๓,๑๐๐ บาท</b>         |
| ๓. โครงการพัฒนาและปรับปรุง<br>แหล่งท่องเที่ยวในเขตตำบลบาง<br>ขัน                                               | สอดคล้องกับพันธกิจที่ ๖ อนุรักษ์ ปั่นฟู<br>ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาคุณภาพ<br>สิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ ๓ การ<br>พัฒนาด้านเศรษฐกิจ และ ๔ ยุทธศาสตร์<br>ด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมและ<br>ทรัพยากรธรรมชาติ | ได้รับงบประมาณ<br>สูงสุดของยุทธศาสตร์<br>ที่ ๓ และ ๔<br>เป็นเงินงบประมาณ<br><b>๑๐๐,๐๐๐ บาท</b> |
| <b>หมายเหตุ</b> โครงการด้านยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการเมือง การปกครอง<br>แต่ไม่รวมถึงการบริหารจัดการองค์กร |                                                                                                                                                                                                       | ไม่มีการจัดตั้ง<br>งบประมาณเพื่อการ<br>ดังกล่าว                                                |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                |

**ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)**

เป็นการวิเคราะห์ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้นาหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๙ ประการ มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการที่ได้รับการคัดเลือก โดยคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคที่เป็นสัญญาณบ่งชี้อันตรายไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้ด้วยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

## การระบุความเสี่ยง

| ที่ | โครงการ/กิจกรรม                                                                              | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น                                | ปัจจัยเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบ/กระตุ้นให้เกิดความเสี่ยง                                                                            | การควบคุม/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง                                               | ประเมินระดับของความเสี่ยง |     |         |     |         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|---------|-----|---------|
|     |                                                                                              |                                                                    |                                                                                                                                 |                                                                              | สูงมาก                    | สูง | ปานกลาง | ต่ำ | น้อยมาก |
| ๑   | โครงการก่อสร้างถนนลาดยางผิวจราจรแอสฟัลท์ติกคอนกรีตสายบ้านนายแสงถึงบ้านนายพงษ์พันธ์ หมู่ที่ ๙ | - การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์<br>- การไม่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ | - เงินรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ<br>- การแข่งขันราคาประมูลลดราคาเกินกว่า ๑๕ % ของราคากลาง                              | - พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ                               |                           | ✓   |         |     |         |
| ๒   | โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษา(เงินอุดหนุนสำหรับสนับสนุน (อาหารกลางวัน)         | - การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์<br>- การไม่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ | - การควบคุมคุณภาพและความเหมาะสมอาจไม่ทั่วถึงและเป็นประจำ                                                                        | - พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ<br>- นโยบายของรัฐบาล          |                           |     |         | ✓   |         |
| ๓   | โครงการพัฒนาและปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวในเขตตำบลบางขัน                                        | - การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์<br>- การไม่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ | - เงินรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ<br>- การแข่งขันราคาประมูลลดราคาเกินกว่า ๑๕ % ของราคากลาง<br>- การมีส่วนร่วมภาคประชาชน | - พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ<br>- สภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจ |                           |     | ✓       |     |         |

## ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

๑. ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนจากระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) มาเป็นเครื่องมือในการประเมิน ความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง โดยระบุประเด็น องค์ประกอบที่พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ

- ระดับที่ ๕ = สูงมาก/หายนะ
- ระดับที่ ๔ = สูง/วิกฤต
- ระดับที่ ๓ = ปานกลาง
- ระดับที่ ๒ = ต่ำ/น้อย
- ระดับที่ ๑ = ไม่สำคัญ/น้อยมาก

การประเมินความเสี่ยง

๑. โครงการก่อสร้างถนนลาดยางผิวจราจรแอสฟัลท์ติกคอนกรีตสายบ้านนายแสงถึงบ้านนายพงษ์พันธ์ หมู่ที่ ๙  
 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน  
 ผู้รับผิดชอบ กองช่าง และ กองคลัง

| การวิเคราะห์ความเสี่ยง                   | การประเมินความเสี่ยง |         |                     | การบริหารความเสี่ยง     |                                                                                         |
|------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นความเสี่ยง<br>(ตามหลักธรรมาภิบาล) | โอกาส                | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง | กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง | แนวทางจัดการความเสี่ยง                                                                  |
| ๑. ประสิทธิภาพ                           | ๔                    | ๔       | ๑๖                  | ควบคุมความเสี่ยง        | กรณี เงินรายได้ไม่เพียงพอ<br>ต่อการดำเนินการดังกล่าว<br>ให้เตรียมการจ่ายขาดเงิน<br>สะสม |
| ๒. ประสิทธิภาพ                           | ๓                    | ๔       | ๑๒                  | ควบคุมความเสี่ยง        | แต่งตั้งคณะกรรมการผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญ<br>ควบคุมกระบวนการและ<br>กรรมวิธีก่อสร้าง    |
| ๓. การมีส่วนร่วม                         | ๑                    | ๒       | ๒                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                         |
| ๔. ความโปร่งใส                           | ๑                    | ๒       | ๒                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                         |
| ๕. การสนองตอบ                            | ๒                    | ๔       | ๘                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                         |
| ๖. ความรับผิดชอบ                         | ๒                    | ๔       | ๘                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                         |
| ๗. นิติธรรม                              | ๒                    | ๔       | ๘                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                         |
| ๘. การกระจายอำนาจ                        | ๑                    | ๒       | ๒                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                         |
| ๙. เสมอภาค                               | ๑                    | ๒       | ๒                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                         |

๒. โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษา(เงินอุดหนุนสำหรับสนับสนุน (อาหารกลางวัน) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม  
ผู้รับผิดชอบ กองการศึกษา

| การวิเคราะห์ความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง |         |                 | การบริหารความเสี่ยง     |                        |
|------------------------|----------------------|---------|-----------------|-------------------------|------------------------|
|                        | โอกาส                | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง | กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง | แนวทางจัดการความเสี่ยง |
| ๑. ประสิทธิภาพ         | ๒                    | ๔       | ๘               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๒. ประสิทธิภาพ         | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๓. การมีส่วนร่วม       | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๔. ความโปร่งใส         | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๕. การสนองตอบ          | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๖. ความรับผิดชอบ       | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๗. นิติธรรม            | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๘. การกระจายอำนาจ      | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |
| ๙. เสมอภาค             | ๑                    | ๒       | ๒               | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง        |

๓. โครงการพัฒนาและปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวในเขตตำบลบางขัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ และ ๔ ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

ผู้รับผิดชอบ สำนักปลัด

| การวิเคราะห์ความเสี่ยง                   | การประเมินความเสี่ยง |         |                     | การบริหารความเสี่ยง     |                                                                                                 |
|------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นความเสี่ยง<br>(ตามหลักธรรมาภิบาล) | โอกาส                | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง | กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง | แนวทางจัดการความเสี่ยง                                                                          |
| ๑. ประสิทธิภาพ                           | ๔                    | ๔       | ๑๖                  | ควบคุมความเสี่ยง        | ประสานเครือข่ายประชาสังคม มหาวิทยาลัย กลุ่มอนุรักษ์ป่า ฯลฯ เพื่อการร่วมสนับสนุนและดำเนินโครงการ |
| ๒. ประสิทธิภาพ                           | ๓                    | ๔       | ๑๒                  | ควบคุมความเสี่ยง        | แต่งตั้งคณะกรรมการผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญ ควบคุมกระบวนการและความร่วมมือ                        |
| ๓. การมีส่วนร่วม                         | ๔                    | ๔       | ๑๖                  | ควบคุมความเสี่ยง        | สร้างเครือข่ายประชาสังคม มหาวิทยาลัย กลุ่มอนุรักษ์ป่า ฯลฯ เพื่อการร่วมสนับสนุนและดำเนินโครงการ  |
| ๔. ความโปร่งใส                           | ๑                    | ๒       | ๒                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                                 |
| ๕. การสนองตอบ                            | ๒                    | ๔       | ๘                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                                 |
| ๖. ความรับผิดชอบ                         | ๒                    | ๔       | ๘                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                                 |
| ๗. นิติธรรม                              | ๒                    | ๔       | ๘                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                                 |
| ๘. การกระจายอำนาจ                        | ๑                    | ๒       | ๒                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                                 |
| ๙. เสมอภาค                               | ๑                    | ๒       | ๒                   | ยอมรับได้               | ไม่มีความเสี่ยง                                                                                 |



