



ประกาศเทศบาลตำบลกุตุลิม

เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตุลิม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

.....  
ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

บัดนี้ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตุลิม ได้เสนอแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตุลิม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ และนายกเทศบาลตำบลกุตุลิมได้ลงนามอนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตุลิม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เรียบร้อยแล้ว

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายวิชัย กว้างสวัสดิ์)

นายกเทศมนตรีตำบลกุตุลิม



ประกาศเทศบาลตำบลกุตุลิม

เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ของเทศบาลตำบลกุตุลิม

ด้วยเทศบาลตำบลกุตุลิม ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๕ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไป ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงิน การคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ซึ่งบัญญัติให้หน่วยงานของ รัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลกุตุลิม บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานและเพื่อให้มีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้น ต้อง ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้ทุกส่วนราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบประเมินความเสี่ยง กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นใน การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ให้ผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ และให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๓. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๔. เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร จะต้องรายงานความเสี่ยงนั้น ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบทันที และให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายวิชัย กว้างสวัสดิ์)

นายกเทศมนตรีตำบลกุตุลิม

- สำเนา -

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

( RISK MANAGEMENT )



ของ



เทศบาลตำบลคูคต

อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในการบริหารโครงการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากโครงการทั้งสองขนาดดังกล่าวต้องใช้ทรัพยากรมาก มีข้อจำกัดทั้งด้านงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินงาน ความไม่แน่นอน และข้อจำกัด หากมีมากขึ้นเท่าใด ความเสี่ยงก็จะเพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ผู้บริหารโครงการจึงจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยง ทั้งด้านค่าใช้จ่าย เทคนิควิธี ข้อจำกัดด้านทุน และความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ให้โครงการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ กรอบการบริหารความเสี่ยงอาจดำเนินการโดยการวางแผน การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง การตรวจติดตามและการควบคุมการบริหารความเสี่ยง หรือการวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่รอบคอบในขั้นตอนที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร ใช้ข้อมูล เชิงคุณภาพประกอบการตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพ และจะต้องปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของโครงการคือ ความสำเร็จของโครงการในแง่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย หรือความสามารถที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ ระยะเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

## สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ .....	๑
ความเป็นมาและสภาพปัญหา .....	๑
วัตถุประสงค์ .....	๑
แนวทางและวิธีดำเนินการ .....	๒
ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๓
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	๕
นิยามความเสี่ยง .....	๕
แนวคิดสำคัญในการบริหารความเสี่ยง .....	๕
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	๕
COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ...	๕
กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง .....	๖
สัญญาณว่าจะเกิดความเสี่ยง .....	๑๐
ประเภทของความเสี่ยง .....	๑๐
PMI (Project Management Institute) .....	๑๑
PDCA .....	๑๔
บทที่ ๓ ผลการดำเนินการจัดทำบริหารความเสี่ยง .....	๑๖
ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) .....	๑๖
ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) .....	๑๘
ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) .....	๒๑
ขั้นตอนที่ ๔ กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) .....	๒๒
ขั้นตอนที่ ๕ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) .....	๒๙
ขั้นตอนที่ ๖ ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)	๓๔
ขั้นตอนที่ ๗ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง .....	๓๔
บทที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ .....	๓๕

ภาคผนวก

## บทที่ ๑ บทนำ

### ความเป็นมาและสภาพปัญหา

ท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มักประสบเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนทางธุรกิจและอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกลยุทธ์ยุทธศาสตร์การพัฒนาหรือโครงการลงทุนต่าง ๆ ที่มีมูลค่าสูงหรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหากไม่มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยง อาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายจนอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคง และความอยู่รอดขององค์กรได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถช่วยลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กรได้ ทั้งยังเพิ่มโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงได้ และจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนงานของโครงการก็อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อีกและอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จของโครงการด้วย ทั้งนี้ การบริหารจัดการ ความเสี่ยงโครงการในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านกำหนดการ และด้านเทคนิค หากไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ตลอดจนการวางแผนปฏิบัติการ แก้ไข ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอ ผลกระทบและเสียหายอย่างร้ายแรงย่อมเกิดขึ้นกับโครงการได้เสมอ ผู้บริหารหรือหัวหน้าโครงการจึงต้องให้ความสำคัญโดยการบริหารความเสี่ยงโครงการนำไปใส่ไว้ในแผนบริหารโครงการ และต้องทำการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และควบคุมความเสี่ยง ให้รอบด้าน จึงจะทำให้มีความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินการจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่เป็นชุดของกิจกรรมที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งต่อไปในอนาคตโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด การกำหนดแผนงานการปฏิบัติการในอนาคตจึงอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและข้อจำกัดของทรัพยากรของโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### วัตถุประสงค์

การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

๑. เพื่อให้เทศบาลตำบลกุดสีม สามารถตัดสินใจในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
๒. เพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเสนอโครงการลงทุนที่มีความสำคัญและเป็นภารกิจหลักของเทศบาลตำบลกุดสีม
๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสีม ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## แนวทางและวิธีดำเนินการ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป ดังนั้น เทศบาลตำบลกุดสีม จึงได้ดำเนินการจัดทำโครงการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ โดยประยุกต์ใช้หลักการตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) และแนวทางการบริหารโครงการที่เป็นที่นิยมคือแนวทางของสถาบันการบริหารโครงการ (Project Management Institute หรือ PMI) เพื่อเตรียมการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล “การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ” เป็นแนวคิดที่จะรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ และผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการต่าง ๆ ในอดีตของงานต่าง ๆ ภายในเทศบาลตำบลกุดสีม มาดำเนินการปรับปรุงในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นมาใหม่จากเดิมที่ให้หน่วยงานระบุความเสี่ยงเพียงอย่างเดียว เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังได้ปรับปรุง แบบฟอร์มสำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงของโครงการให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้งาน นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีแนวทางและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

๑. รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและผลกระทบของโครงการที่เคยเกิดขึ้นจากการจัดทำโครงการในอดีตของเทศบาลตำบลกุดสีม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาคัดเลือกโครงการและประเมินความเสี่ยง โดยในการดำเนินการได้ร่วมมือกับทุกกองที่เกี่ยวข้องภายในเทศบาลตำบลกุดสีม

๒. คัดเลือกโครงการตัวอย่าง โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสีม ได้ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นโครงการตัวอย่างในการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ โดยให้แต่ละกองคัดเลือกโครงการอย่างน้อย ๑ โครงการ มาบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของแต่ละกองที่รับผิดชอบโครงการ ถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการโครงการดังกล่าว เพื่อรวบรวมประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญสำหรับใช้เป็นข้อมูลในการระบุประเมินความเสี่ยงโครงการ

๔. สรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของแต่ละกอง และการเก็บข้อมูลโดยให้แต่ละกองคัดเลือกโครงการที่จะนำมาทำการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วยการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด และคณะกรรมการฯ ได้ประชุมร่วมกันเพื่อสรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ โดยใช้หลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ ผลการประชุมได้สรุปประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของโครงการดังกล่าว และส่งให้งานเจ้าของความเสี่ยง (Owner) ทำการระบุประเมินความเสี่ยง

๕. ระบุ/ประเมินความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสีม ได้ร่วมกับงานเจ้าของความเสี่ยง (Owner) ทำการระบุและประเมินความเสี่ยงของโครงการตามแบบฟอร์มที่กำหนด และดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๖. ถ่ายทอดองค์ความรู้และขยายผลการดำเนินงาน คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสีม ดำเนินการสรุปแนวทาง/ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างง่าย ประกอบตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการที่ได้จัดทำขึ้นเผยแพร่ผ่านทาง Intranet ของเทศบาลตำบลกุดสีม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจสามารถ Download ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการ

ประเมินความเสี่ยงโครงการของตนต่อไป โดยเทศบาลตำบลกุดสีมจะดำเนินการทบทวนคำสั่ง ในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ เสนอให้กับนายกเทศมนตรีพิจารณาโดยจัดทำเป็นประกาศเทศบาลตำบลกุดสีม เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับทุกหน่วยงานต่อไป ทั้งนี้ เทศบาลจะได้เผยแพร่คู่มือและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ ที่ได้จากกิจกรรมนี้ไปยังสายงานต่าง ๆ ในรูปแบบของบันทึกข้อความ เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการมากยิ่งขึ้น

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยง**

การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานลงได้อีกด้วยจากการดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ นับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้บุคลากรของเทศบาลตำบลกุดสีม ทุกระดับสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์การบริหาร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการยังช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับ มีข้อมูลสำหรับใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรค และเตรียมการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อทรัพยากร รวมถึงสามารถเลือกใช้ทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณและเวลาได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการนั้นมีหลายประการ ดังนี้

**๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ จะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย การประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีจัดการ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญที่สุดการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการนี้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในเทศบาลตำบลกุดสีม ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

**๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร** โดยได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ เพื่อให้งานต่าง ๆ ของเทศบาลได้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ และคณะกรรมการจะทำการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงของทุกโครงการไว้เป็นฐานข้อมูลความเสี่ยงองค์กร ซึ่งฐานข้อมูลนี้จะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ รวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของเทศบาลตำบลกุดสีม และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นอกจากนี้หน่วยงานอื่น ๆ จะได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาความเสี่ยงโครงการต่าง ๆ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตความเสี่ยงและการให้บริการ และช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการของเทศบาลได้เป็นอย่างดี

**๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด** การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์การบริหารงานหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเทศบาลได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุม ทั้งในด้านของความเสี่ยง และธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

**๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน** การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือ



ที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของเทศบาลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

**๕. ช่วยให้การพัฒนากิจกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกุดสีม มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

**๖. ช่วยให้การพัฒนากิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล** การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

**๗. ช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการ** ในการดำเนินการโครงการ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยได้ปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการในการระบุ และแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ มุ่งเน้นที่การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการและให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่เทศบาลตำบลกุสุมาลย์กำหนด ได้มีการพิจารณานำเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาศัยหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ PMI (Project Management Institute) และ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) รวมทั้ง PDCA

### นิยามความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ระดับที่ยอมรับได้ควบคุมได้ ตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย

**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร** คือ การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมประกอบเข้าด้วยกัน

**โครงการ** หมายถึง กระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ซึ่งมีการทำโครงการเป็นไปตามลำดับ โดยการทำงานจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การผลิตสินค้า หรือ ทำงานบริการ โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินงานโครงการจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ มีหน้าที่ทำ**การบริหารงาน** กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตาม**แผนงาน** เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

### แนวคิดสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

๑. **หลักการจัดลำดับความสำคัญ** – ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอนสูง มีผลกระทบมาก

๒. **หลักความเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง** – หากมาตรการในการจัดการไม่เพียงพอต้องเพิ่มเติมมาตรการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. **การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่บริหารระบบที่แยกออกมาอย่างเป็นเอกเทศ** แต่ต้องนำมาใช้ในเชิงบูรณาการกับระบบงานอื่น ๆ ขององค์กร เช่น การบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารกระบวนการ การบริหารโครงการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเงิน กฎหมาย กฎระเบียบ ฯลฯ

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๑. COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)

• ๒๕๒๘ สถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ร่วมกันก่อตั้ง the National Commission on Fraudulent Financial Reporting หรือ Treadway Commission (The original chairman of the National Commission was James C. Treadway, Jr.) เพื่อระบุ

ปัจจัยเกี่ยวกับการเกิดขึ้นของการทุจริตในรายงานทางการเงินและเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาแก่รัฐสภาของสหรัฐอเมริกา

- สถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ประกอบด้วย
  - the American Accounting Association (AAA)
  - the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
  - Financial Executives International (FEI)
  - The Institute of Internal Auditors (IIA)
  - the National Association of Accountants (now the Institute of Management Accountants [IMA])
- ๒๕๔๗ COSO ได้เสนอรายงานกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM)
- ERM : Enterprise Risk Management เป็นการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในทุกมิติขององค์กร



เป้าหมาย คือ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

- **Strategic** – บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร
- **Operations** – มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- **Reporting** – การรายงานผลที่น่าเชื่อถือ
- **Compliance** – มีการดำเนินงานที่ ถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ขั้นตอนที่ ๑ : การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยวัตถุประสงค์จะต้องสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กรโดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)

ด้านปฏิบัติงาน (Operation : O)

ด้านการเงิน (Financial : F)

ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance : C)

### ขั้นตอนที่ ๒ : การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

- ระบุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
- ระบุความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร
- ระบุความไม่แน่นอนที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร
- ระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

### ขั้นตอนที่ ๓ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ โอกาสที่จะเกิดและความเป็นไปได้กับระดับผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ซึ่งเป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ โดยประกอบไปด้วย เกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านต่าง ๆ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาเหตุการณ์ที่ระบุไว้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์องค์กร หรือข้อมูลความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จำนวนครั้งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป จากนั้นจึงประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ๒ มิติ ดังนี้

• **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** คือ โอกาสที่น่าจะเป็นไปได้ (Probability) หรือความถี่ (Frequency) ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น


• **ผลกระทบ (Impact)** คือ ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจมีหลายประการที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบสามารถเป็นได้ทั้งด้านบวกและลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลที่ได้มาพิจารณาระดับความเสี่ยงตาม Risk Matrix ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ดังภาพที่ ๑

โอกาสเกิด / ผลกระทบ	ต่ำมาก (1)	ต่ำ(2)	ปานกลาง(3)	สูง(4)	สูงมาก(5)
สูงมาก(5)	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
สูง(4)	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
ปานกลาง(3)	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
ต่ำ(2)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
ต่ำมาก(1)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

ภาพที่ ๑ : Risk Matrix

ที่มา : คู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ระดับความเสี่ยง Risk Exposure ความหมายของความเสี่ยงในแต่ละระดับมีดังนี้

 ระดับสูงมาก หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมีสูงมาก และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

**ระดับสูง** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีความจำเป็นต้องบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมีสูง และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้

**ระดับปานกลาง** หมายถึง ความเสี่ยงที่เริ่มไม่สามารถยอมรับได้ ต้องทำการควบคุมระดับความเสี่ยงให้ลดลง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้และหากเกิดความเสียหายขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานในระดับหนึ่ง

**ระดับต่ำ** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ควรมีการ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งการจัดระดับความเสี่ยงเช่นนี้จะทำให้องค์กรทราบว่าความเสี่ยงแต่ละตัวอยู่ในระดับใด ทำให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลา ที่มีอย่างจำกัด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงคุณภาพ และ/หรือเชิงปริมาณ โดยจะประเมินระดับ ความเสี่ยงในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่และพิจารณาตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวโดยพิจารณา ทั้งต้นทุนและผลประโยชน์ต่อไป

#### ขั้นตอนที่ ๔ : การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)



#### ภาพที่ ๒ : การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ที่มา : คู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการพิจารณาทางเลือกรุนั้นต้องคำนึงถึงต้นทุนเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับของแต่ละวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ ๒

### ขั้นตอนที่ ๕ : กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง (จัดการ : Treat, ถ่ายโอน : Transfer และหลีกเลี่ยง : Terminate) อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการและกำหนดหน่วยงาน/ บุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง ควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงในระยะเวลาที่กำหนด
- พิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติที่จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง

### ขั้นตอนที่ ๖ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงควรได้รับการระบุจัดเก็บ และสื่อสารในรูปแบบและเวลา ที่เหมาะสม ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นจากผู้บริหารไปสู่พนักงานในระดับล่าง ข้ามหน่วยงาน และขึ้นสู่ระดับบนขององค์กร เทศบาลตำบลกุดสีม ได้นำหลักการของ COSO ERM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรโดยมีการอธิบายบริบทของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ

๑. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ผู้บริหารจะต้องกำหนดและทบทวนให้เป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางการเลือกยุทธศาสตร์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อควบคุมกลไกการบริหารความเสี่ยง ของทุกส่วนงาน และทุกกิจกรรมในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

๒. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์สามารถนำแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) มาใช้ได้ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การถ่ายโอนความเสี่ยง การมีมาตรการจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปพร้อมกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งยกเลิกหรือตัดสินใจจะไม่ทำโครงการหรือดกิจกรรมดังกล่าว เมื่อเห็นว่ามึระดับความเสี่ยงที่สูงและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. องค์กรสามารถยกระดับการระบุและประเมินความเสี่ยงให้มีความเจาะลึกและแม่นยำ โดยการนำเทคโนโลยีการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผ่านเครื่องมือทางการเงินและเชิงเศรษฐศาสตร์ให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นแบบไม่คาดฝัน

๔. การระบุและจัดการความเสี่ยงต้องครอบคลุมความเสี่ยงในทุกประเด็นและทุกเหตุการณ์ที่องค์กรเผชิญ รวมทั้งต้องจัดการในลักษณะบูรณาการในทุกระดับองค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิผลมากกว่าการให้ความสำคัญกับมิติใดมิติหนึ่งเป็นการเฉพาะ

๕. การระบุโอกาสให้ชัดเจนจะทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงและฉวยโอกาสในการดำเนินงานเชิงรุกได้อย่างทันทั่วทั้งที่

๖. การปรับปรุงการบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารต้นทุน และจัดสรรเงินทุนในการดำเนินงานเรื่องหนึ่งได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ

### ขั้นตอนที่ ๗ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ประเด็นสำคัญในการติดตามและประเมินผล ได้แก่

- การติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม
- การรายงานความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ขององค์กรให้ฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูง และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

สัญญาณว่าจะเกิดความเสียหาย



ประเภทของความเสียหาย

ประเภทของความเสียหาย มี ๔ ด้านดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

(๑) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือ เกิดจาก

(๒) การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือ

(๓) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการนำการตัดสินใจมาใช้ไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็น ความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินโครงการ



๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นต้น เนื่องจากการ



ขาดการจัดการข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๑๑

**๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎ ระเบียบ (Compliance Risk: C)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน



## ๒. PMI (Project Management Institute)

**๒.๑ ความหมายของการบริหารโครงการ** หลักการบริหารโครงการ (Project management) ของสถาบัน PMI ในมาตรฐานของ PMP หรือ PMBOK ได้กำหนดคำนิยามของคำว่า “โครงการ (Project)” ไว้ดังนี้

“การเข้าทำงานที่มีระยะเวลาชั่วคราวเพื่อสร้างผลบริการ หรือสินค้าที่มีความเฉพาะตัว” “A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.” ซึ่งสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์สำคัญของโครงการนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑) ระยะเวลาชั่วคราว (Temporary) โดยจะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดการดำเนินงานโครงการ โดยโครงการจะสิ้นสุดเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

(๑) เมื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ

(๒) เมื่อสถานการณ์ชี้ให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของโครงการจะไม่บรรลุถึงได้ในอนาคต

(๓) ไม่สามารถเป็นไปได้อีกต่อไป

(๔) เมื่อไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการนั้นอีกต่อไป

(๕) โครงการถูกระงับ ทั้งนี้ ในส่วนของการดำเนินงานไม่มีการจำกัดระยะเวลา โดยอาจใช้ระยะเวลาการดำเนินงานเป็น ชั่วโมง วัน สัปดาห์ เดือน หรือ ปีจนถึงหลายปีแต่จะต้องมีจุดสิ้นสุดของโครงการเสมอ

๒) ผล บริการ หรือสินค้า ที่มีความเฉพาะตัว (Unique Products, Services, or Results) โครงการต้องมีผลลัพธ์ที่มีความเฉพาะตัวไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของบริการ สินค้า หรือเอกสารที่เป็นประโยชน์ โดยเรื่องความมีเอกลักษณ์ (Uniqueness) นั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อผลงานของโครงการมาก ถึงแม้ผลงานจะเหมือนกัน แต่จะมีเอกลักษณ์ของความเป็นเจ้าของ การออกแบบและสถานที่ที่แตกต่างกันไป

๓) การทำงานตามแผน (Progressive Elaboration) ซึ่งหมายถึงการทำงานที่ละเอียดขึ้นตามแผนงานที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการระบุขอบเขตการดำเนินงานให้ชัดเจนพร้อมทั้งอธิบาย ความต้องการ และวัตถุประสงค์โครงการ ให้ผู้ปฏิบัติงานโครงการเข้าใจมากที่สุด ซึ่งสิ่งที่สำคัญคือแผนการ ดำเนินงานที่วางไว้โดยในระยะเริ่มต้นขอบเขตการดำเนินงานโครงการอาจกว้างแต่เมื่อดำเนินการตามแผนงานไปเรื่อย ๆ ทำให้ขอบเขต



งานนั้นแคบลง ลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้ คือ ลักษณะของโครงการที่ใช้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ตามระยะเวลาชั่วคราวเพื่อให้ได้ผลงานเฉพาะตัว โดยส่วนใหญ่การกำหนดคำนิยามของงานที่จัดเป็นโครงการจะมีข้อพิจารณา ๓ ข้อ ได้แก่

- ๑) มีกำหนดระยะเวลาดำเนินงานชั่วคราว
- ๒) มีเอกลักษณ์ของผลงาน และ
- ๓) มีเป้าหมายของโครงการที่สำเร็จได้

๑๒

งานใดที่มีลักษณะครบทั้ง ๓ ประการนี้ถือว่างานนั้น คือ งานโครงการ PMBOK ๕th Edition กำหนดนิยามว่า “กระบวนการ (Process)” คือ *“a set of interrelated actions and activities performed to achieve a specified set of products, results, or services.”*

โดยระบุให้มี ๔๗ กระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินการโครงการและได้กำหนดสิ่งที่ผู้จัดการโครงการ (Project Manager หรือ PM) ควรรู้เรียกว่า Project Management Knowledge Areas ไว้ ๑๐ Knowledge Areas ดังนี้ *“Project Integration Management, Project Scope Management, Project Time Management, Project Cost Management, Project Quality Management, Project Human Resource Management, Project Communications Management, Project Risk Management, Project Procurement Management, and Project Stakeholders Management (added in the Fifth Edition).”*

โดยในรายละเอียดของ Process Framework ของ PMI ได้แบ่งประเภทของงานออกเป็น ๕ กลุ่มกระบวนการ (process groups) ได้แก่ การริเริ่มโครงการ (Initiating or Start) กระบวนการวางแผนต่าง ๆ ในโครงการ (Planning or Plan) กระบวนการดำเนินงาน (Executing or Do) การตรวจสอบและการควบคุม การดำเนินงาน (Monitoring and controlling or Check and Act) และกระบวนการยุติโครงการ (Closing or End)

**๒.๒ องค์ความรู้ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงโครงการ** นักบริหารโครงการแบบมืออาชีพจะต้องมีความตระหนักและเข้าใจในองค์ความรู้ที่จำเป็น ๙ ด้าน (๑๐ Knowledge Areas) ได้แก่ Integration Management, Scope Management, Time Management, Cost Management, Quality Management, Human Resource Management, Communications Management, Risk Management, Procurement Management และ Stakeholders โดยองค์ความรู้ทั้ง ๑๐ ด้านนี้มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักทั้ง ๓ ส่วนคือ inputs, tools and techniques และ outputs โดยสามารถแสดงแผนผังการจัดกลุ่มระหว่างงานของ process group และ Knowledge Area ได้ดังภาพที่ ๓

Initiating	Planning			Executing	Monitoring & Controlling		Closing
INTEGRATION Develop Project Charter	INTEGRATION Develop Project Management Plan	SCOPE Plan Scope Management	TIME Plan Schedule Management	INTEGRATION Direct & Manage Project Work	INTEGRATION Monitor & Control Project Work	INTEGRATION Perform Integrated Change Control	INTEGRATION Close Project or Phase
STAKEHOLDER Identify Stakeholders	COST Plan Cost Management	SCOPE Collect Requirements	TIME Define Activities	QUALITY Perform Quality Assurance	QUALITY Control Quality	COMMUNICATIONS Control Communications	PROCUREMENT Close Procurements
	COST Estimate Costs	SCOPE Define Scope	TIME Sequence Activities	HUMAN RESOURCE Acquire Project Team	SCOPE Validate Scope	SCOPE Control Scope	
	COST Determine Budget	SCOPE Create WBS	TIME Estimate Activity Resources	HUMAN RESOURCE Develop Project Team	TIME Control Schedule	COST Control Costs	
	QUALITY Plan Quality Management	HUMAN RESOURCE Plan Human Resource Management	TIME Estimate Activity Durations	HUMAN RESOURCE Manage Project Team	RISK Control Risks	PROCUREMENT Control Procurements	
	COMMUNICATIONS Plan Communications Management	STAKEHOLDER Plan Stakeholder Management	TIME Develop Schedule	COMMUNICATIONS Manage Communications		STAKEHOLDER Control Stakeholder Engagement	
	RISK Plan Risk Management	RISK Identify Risks	RISK Perform Qualitative Risk Analysis	STAKEHOLDER Manage Stakeholder Engagement			
	RISK Perform Quantitative Risk Analysis	RISK Plan Risk Responses	PROCUREMENT Plan Procurement Management	PROCUREMENT Conduct Procurements			

### ภาพที่ ๓ : แผนผังการจัดกลุ่มระหว่างงานของ process group และ Knowledge Area

ที่มา : สถาบันการบริหารโครงการ (Project Management Institute หรือ PMI)

๑๓

๒.๒.๑ การจัดการแบบบูรณาการ (Integration Management) ขั้นตอนแรกในการบริหารความเสี่ยงของโครงการ คือ การวางแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับความเสี่ยงในโครงการอย่างรวดเร็วและดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยแต่ละโครงการจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประเมินความเสี่ยงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยเฉพาะวิธีการประเมินความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตามการจัดการความเสี่ยงจะต้องบูรณาการองค์ความรู้ด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งครอบคลุมถึงการควบคุมความเสี่ยงของโครงการในอนาคตด้วย ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเข้าไปมีบทบาทในส่วนงานที่อาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์

๒.๒.๒ การบริหารจัดการขอบเขตงาน (Project Scope Management) เป็นการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการของโครงการ การจัดการขอบเขตคือ การสร้าง ความมั่นใจให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตงานของโครงการ ซึ่งครอบคลุมข้อกำหนด ขอบเขตโครงการและการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเตรียมการวิเคราะห์งานต่างๆ ของโครงการ

๒.๒.๓ การบริหารจัดการเวลา (Project Time Management) การบริหารจัดการเวลาในการดำเนินงานโครงการอาจไม่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้น แต่เป็นการจัดการเวลาในงานแต่ละส่วนของโครงการและระยะเวลาดำเนินการของโครงการโดยรวม ซึ่งความรู้นี้จะช่วยให้สามารถเข้าใจการลำดับกิจกรรมในโครงการและระยะเวลาที่สามารถใช้ได้

๒.๒.๔ การบริหารจัดการต้นทุนโครงการ (Project Cost Management) การบริหารจัดการต้นทุนโครงการเป็นการจัดการค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงานของโครงการ โดยกิจกรรมสำคัญที่ต้องอาศัยองค์ความรู้นี้คือ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการคำนวณงบประมาณของงานแต่ละส่วนและการคาดการณ์งบประมาณโดยรวมของโครงการ ซึ่งจะต้องประเมินให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ โดยต้องติดตามและเปรียบเทียบกับงบประมาณที่มีอยู่ ทั้งนี้ ต้องตรวจสอบให้งบประมาณที่เพียงพอที่จะใช้ดำเนินการโครงการได้

๒.๒.๕ การจัดการคุณภาพของงาน (Project Quality Management) การจัดการคุณภาพของโครงการค่อนข้างเป็นพื้นที่ความรู้เล็ก ๆ ครอบคลุมเฉพาะสามขั้นตอนเท่านั้น ซึ่งผู้จัดการโครงการจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมการจัดการคุณภาพในโครงการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จะตรงตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ

๒.๒.๖ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Project Human Resource Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารจัดการบุคลากรภายในโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องมีความเข้าใจก่อนว่าโครงการต้องการทรัพยากรใดบ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้สำเร็จ จากนั้นจึงเป็นการบริหารจัดการบุคลากรในทีม โดยสร้างแรงจูงใจให้ทีมร่วมกันดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

๒.๒.๗ การสื่อสารโครงการ (Project Communications Management) เนื่องจากการดำเนินงานโครงการผู้จัดการโครงการมักจะต้องสื่อสารมากกว่า ๘๐ % จึงเป็นอีกหนึ่งความรู้เล็กๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับทั้ง ๓ กระบวนงานหลัก โดยจะมีการวางแผนการจัดการและควบคุมการสื่อสารภายในโครงการ การเขียนแผนการสื่อสารสำหรับโครงการและตรวจสอบการสื่อสาร Input และ Output ทั้งหมด มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยแม้ว่าจะไม่ชัดเจนแต่ก็ได้มีการอธิบายไว้ในคู่มือ

๒.๒.๘ การจัดซื้อจัดจ้างโครงการ (Procurement Management) การจัดซื้อจัดจ้างไม่ใช่สิ่งที่ผู้จัดการโครงการต้องดำเนินการในทุกโครงการ แต่เป็นเรื่องปกติที่ผู้จัดการโครงการจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ

การวางแผนการจัดซื้อ กระบวนการประมูล และการปิดสัญญาเมื่อโครงการเสร็จสิ้น เหล่านี้ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การติดตามผลทางการเงินในโครงการ ทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการจะต้องจัดการประสิทธิภาพของผู้รับจ้างในระหว่าง ดำเนินงานโครงการเป็นระยะด้วย

๑๔

๒.๒.๙ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Stakeholders Management) การ ระบุผู้มีส่วนได้เสีย จะต้องเข้าใจบทบาทและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ และต้องมั่นใจว่าจะสามารถ ตอบสนอง หรือบริหารความต้องการเหล่านั้นได้โดยองค์ความรู้นี้เป็นการนำเครื่องมือชื่อ Stakeholder Analysis มาแจกแจงในวิธีการให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำเสนอ Plan ตัวใหม่ที่ชื่อว่า Project Stakeholder Management Plan ที่พยายามจะสร้างแนวทางให้ผู้จัดการโครงการใช้ในการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ บันทึกรายชื่อออกมาเป็นเอกสาร Project Stakeholder Management Plan ซึ่งจะมีข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิธีการ จัดการผู้มีส่วนได้เสียเป็นรายบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคล วิธีการ สื่อสาร และข้อมูลที่ต้องส่งให้ Stakeholder PMBOK ๕th นั่นคือ การพยายามให้ผู้จัดการโครงการแบ่งผู้มีส่วนได้ เสียออกเป็นกลุ่มๆ ดังนี้

- ๑) Unaware คือ กลุ่มที่ไม่สนใจโครงการ เนื่องจากคิดว่าไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีผลกระทบ ต่อตนเองหรืองานของตน
- ๒) Resistant คือ กลุ่มที่สนใจโครงการแต่ต่อต้านเนื่องจากได้รับผลกระทบด้านลบ
- ๓) Neutral คือ กลุ่มที่สนใจ โครงการ และไม่ต่อต้านหรือสนับสนุนโครงการ
- ๔) Supportive คือ กลุ่มที่สนใจโครงการ และสนับสนุนโครงการ
- ๕) Leading คือ กลุ่มที่สนใจโครงการและสนับสนุนโครงการอย่างมากในระดับเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ โครงการสำเร็จ

นอกจากเรื่องการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียข้างต้นแล้ว PMBOK ๕th ยังกล่าวถึงแนวปฏิบัติในการ จัดการผู้มีส่วนได้เสียอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้จัดการโครงการดังนี้

๑. สื่อสาร โนมิน่าวและจูงใจผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความตั้งใจร่วมกันในการผลักดันให้โครงการ ประสบความสำเร็จ
๒. พยายามสร้างเป้าหมายร่วมกันทั้งในมุมมองส่วนบุคคลและมุมมองของโครงการ
๓. มุ่งเน้นให้ทุกคนเห็นถึงประโยชน์และผลลัพธ์ของโครงการที่มีต่อองค์กรและส่วนบุคคล
๔. บริหารจัดการความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ
๕. ระบุและคาดการณ์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่จะเป็นปัญหาต่อเป้าหมายของโครงการ และกำหนดวิธีการจัดการล่วงหน้า
๖. บริหารจัดการข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการอันเนื่องมาจากมุมมองและความต้องการที่ไม่ ตรงกันของผู้มีส่วนได้เสีย

### ๓. PDCA

ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้มีการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็น เครื่องมือหนึ่งในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**Plan (การวางแผน)** หมายถึง ทักษะในการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์และสังเคราะห์หาวิธีการและ กระบวนการให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ โดยจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้กำกับไว้เพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผล ดำเนินการ

**Do (การดำเนินงาน)** หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติตามแผน ตามขั้นตอนและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนด หากไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะต้องมีการปรับแผนในระหว่างดำเนินการโดยมีคำอธิบายและเหตุผลประกอบ

๑๕

**Check (การประเมินผล)** หมายถึง ทักษะในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน เพื่อนำมา เปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนในขั้นที่ ๑ โดยในการประเมินนี้จะต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของผลงานด้วย ซึ่งควรดำเนินการในลักษณะของกรรมการโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องเข้าร่วม ในกระบวนการประเมินด้วย เพื่อลดอคติและปัจจัยในการประเมินผลงานของตนเอง โดยอาจใช้วิธีการในหลาย รูปแบบ เช่น แบบสอบถาม การสังเกตสภาพจริง หรือการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

**Act (การปรับปรุง)** หมายถึง การให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เช่น สร้างความพึงพอใจ การได้รับรางวัลคุณภาพ ประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย สร้างความคุ้มค่า หรือสร้างคุณค่าของผลงานให้สูงขึ้น เป็นต้น

## บทที่ ๓

## ผลการดำเนินการจัดทำบริหารความเสี่ยงภายในของเทศบาลตำบลกุตสิม

\*\*\*\*\*

การดำเนินการจัดทำบริหารความเสี่ยงภายในของเทศบาลตำบลกุตสิม ได้ดำเนินการตามแนวทาง COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) โดยได้มีการกำหนด ขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๗. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

## ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

## ๑.๑ วัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการที่มีนัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ได้แก่ บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับพันธกิจของเทศบาล (Strategic) มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Operations) มีการรายงานผลที่น่าเชื่อถือ (Reporting) และมีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance)

## ๑.๒ การพิจารณาแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๑.๒.๑ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	๑	๒	๓
๑. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
๒. งบประมาณที่ได้รับเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับที่ ๓ และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับที่ ๒	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับที่ ๑

ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง

๑๗

๑.๒.๒ ผลการพิจารณาโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่

กำหนด มีดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ ที่ได้รับ (b)	ความสำคัญ ของโครงการ (a * b)
๑. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	โครงการก่อสร้างรางระบายน้ำ คสล. รูปตัวยู พร้อมฝาปิด คสล. และบ่อพักน้ำ คสล. พร้อมฝาปิดตะแกรงเหล็ก สายหน้าบ้านนายอินโตยถึงร้านสามดาว หมู่ที่ ๑๕ ตำบลคุ้มเก่า <u>งบประมาณ ๑,๐๙๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๓	๙
๒. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน	โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์ให้กับประชาชน <u>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๑	๓
๒. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน	โครงการ ฝึกอบรมเครื่องปั้นดินเผา <u>งบประมาณ ๓๕,๐๐๐ บาท</u>	๓	๑	๓
๓. การมีส่วนร่วมของประชาชน	โครงการจัดทำเวทีประชาคม <u>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๑	๓
๓. การมีส่วนร่วมของประชาชน	โครงการ ปลูกต้นไม้เนื่องในวันสำคัญต่างๆ <u>งบประมาณ ๓๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๑	๓
๔. ด้านสาธารณสุข	โครงการรณรงค์ป้องกันไข้เลือดออกในเขตเทศบาลตำบลกุตุสิม <u>งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๑	๓
๘. ด้านศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น	โครงการแข่งขันกีฬาเทศบาลตำบลกุตุสิม <u>งบประมาณ ๑๕๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๒	๖
๑๐. ด้านการบริหารงานทั่วไป	โครงการออกให้บริการชำระภาษีนอกสำนักงาน <u>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๑	๓

## ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) เป็นการระบุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

เทศบาลตำบลกุตุสุม ได้ทำการระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ ดังนี้

**๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) :** ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) :** ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยไม่มีความจำเป็น

**๓. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) :** ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

**๔. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) :** ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**๕. หลักความโปร่งใส (Transparency) :** ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย

**๖. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) :** ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิด แก้ไขปัญหาหรือร่วมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

**๗. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) :** ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

**๘. หลักนิติธรรม (Rule of Law) :** ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

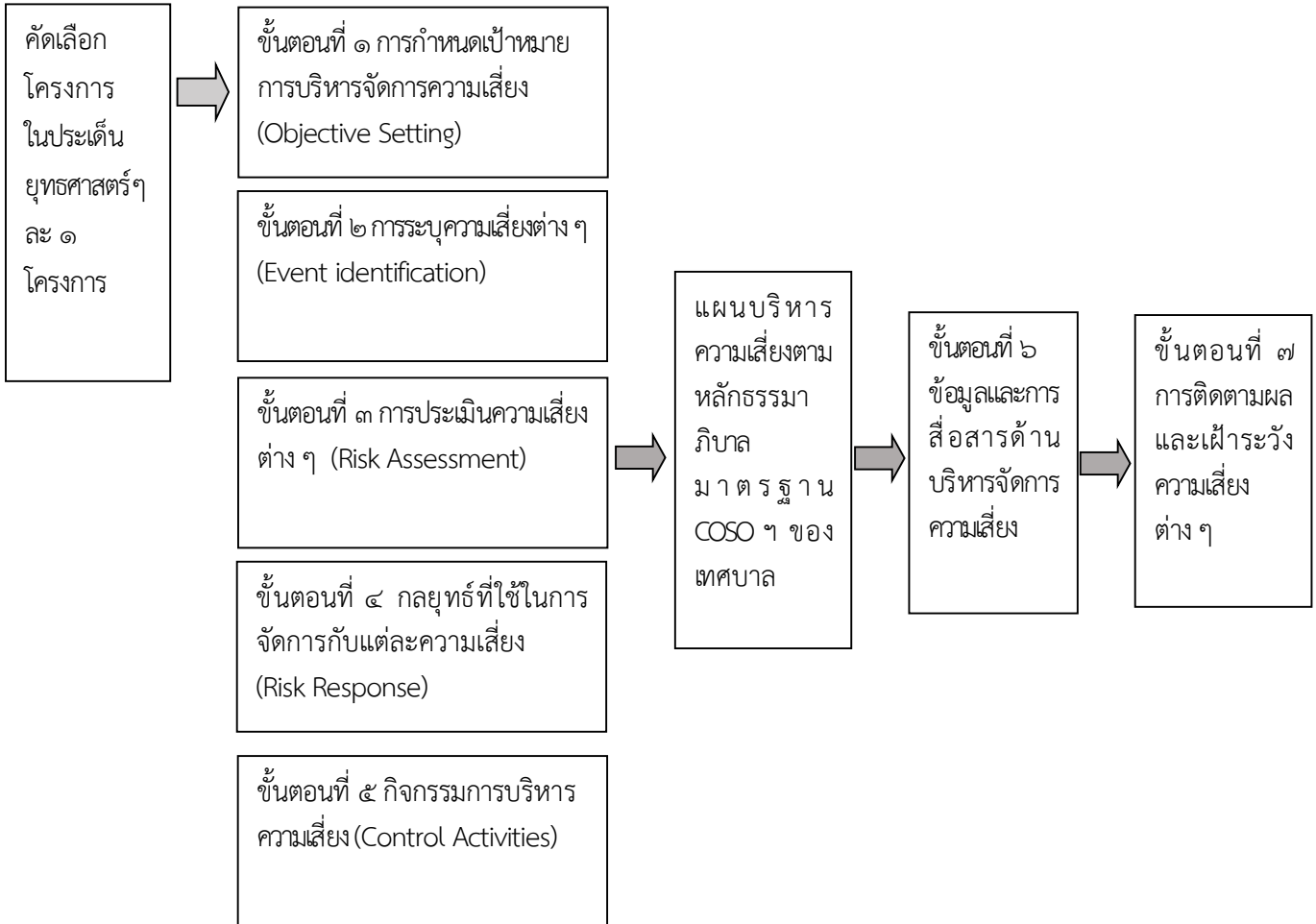
๙. **หลักความเสมอภาค (Equity)** : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสในความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

๑๙

๑๐. **การมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented)** ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นสำคัญ



แผนผังแสดงกระบวนการการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน  
COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)  
เทศบาลตำบลกุตุสึม อำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์



### ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

**๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง** เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ โอกาสที่จะเกิดและความเป็นไปได้กับระดับผลกระทบ ต่อองค์กร (Impact) ซึ่งเป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ โดยประกอบไปด้วย เกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านต่าง ๆ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ หลักเกณฑ์การใช้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X) และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Y)

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (X)</b>					
มูลค่าความเสียหาย (X๑)	< ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๐ - ๒๕๐,๐๐๐ บาท	๒๕๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท	> ๕๐๐,๐๐๐ บาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X๒)	> ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๐ - ๖๐ %	๒๐ - ๓๙ %	< ๒๐ %
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับความเสียหาย/ จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ (X๓)	กระทบเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง บางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็นส่วน ใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้อง และผู้อื่น บางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมด และ ผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อระยะเวลาโครงการ)	น้อยกว่า ๑ ราย	๑ - ๕ ราย	๖ - ๑๐ ราย	๑๑ - ๑๕ ราย	มากกว่า ๑๕ ราย
<b>โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Y)</b>					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (Y๑)	มีทั้ง ๒ อย่าง และมีการ ปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งและมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้ง ๒ อย่าง แต่ปฏิบัติตาม อย่างใดอย่าง หนึ่งหรือไม่ถือ ปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งแต่ไม่ถือ ปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง ๒ อย่าง
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของ ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่น ๆ (Y๒)	ทุกสัปดาห์	ทุก ๒ สัปดาห์	ทุก ๑ เดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการ ปฏิบัติงาน (Y๓)	ทุกเดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน	ทุก ๑ ปี	มากกว่า ๑ ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาด การปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (Y๔)	๕ ปี/ครั้ง	๒ - ๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑ - ๖ เดือน/ครั้ง	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Y๕)	๕ ปี/ครั้ง	๔ ปี/ครั้ง	๓ ปี/ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง (เกิดแน่นอน)

**๓.๒ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง** เป็นการพิจารณาเหตุการณ์ที่ได้ระบุไว้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์องค์กร หรือข้อมูลความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จำนวนครั้งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป จากนั้นจึงประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือ โอกาสที่น่าจะเป็นไปได้ (Probability) หรือความถี่ (Frequency) ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น และผลกระทบ (Impact) คือ ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจมีหลายประการที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบสามารถเป็นได้ทั้งด้านบวกและลบ ต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลที่ได้มาพิจารณาระดับความเสี่ยงตาม Risk Matrix ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

**ขั้นตอนที่ ๔ กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) มีดังนี้**

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) :** ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือ เปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- **การควบคุมความสูญเสีย (Treat) :** พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

- **การรับความเสี่ยงไว้เอง (Take) :** หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) :** ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้รับการวิเคราะห์ตามมิติธรรมชาติจากขั้นตอนที่ ๒ มาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยง ตามตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ การวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง ตามภารกิจต่างๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔  
เทศบาลตำบลกุตุลิม อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๑. กองช่าง</b> ๑. โครงการก่อสร้าง ยกระดับถนน คสล. และก่อสร้าง รางระบายน้ำ คสล. รูปตัวยู พร้อมฝาปิด คสล. และ บ่อพักน้ำ คสล. พร้อมฝาปิดตะแกรงเหล็ก สายมิ่ง เมือง ๒ (ออกบ้านนาเจริญ) ม. ๘ ต. คุ่มเก่า <u>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน</u> <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อแก้ไขปัญหาที่ท่วมขังในชุมชน <u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> ถนนและรางระบายน้ำได้รับการ พัฒนาจำนวน ๑ สาย	๑. การออกแบบไม่ สอดคล้องกับพื้นที่จริง	๔	๔	๑๖	หลีกเลี่ยงความ เสี่ยง	๑.การออกแบบไม่สอดคล้องกับพื้นที่ จริงและมีการรับฟังความคิดเห็นของ ประชาชน
	๒. สภาพแวดล้อมที่ไม่ เอื้ออำนวย	๔	๔	๑๖	หลีกเลี่ยงความ เสี่ยง	ตรวจสอบแนวเขตพื้นที่ก่อสร้างให้ ชัดเจนก่อนจัดทำโครงการ
	๓. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ เฉพาะด้าน (วิศวกร ,สถาปนิก)	๔	๕	๒๐	รับความเสี่ยงไว้ เอง	๑. จัดหาบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน เช่น สถาปนิก วิศวกร ในการออกแบบ

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสียหาย	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๒. กองสวัสดิการและสังคม</b> ๑. โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์ให้กับประชาชน ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๒ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน วัตถุประสงค์ เพื่อให้ความรู้และสร้างรายได้เพิ่มขึ้น เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ประชาชนในเขตเทศบาลตำบล กุดสีมได้รับการอบรมศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์	๑. วัตถุประสงค์หรือส่วนประกอบในการทำอาหารสัตว์อาจไม่มีในท้องถิ่นยากต่อการจัดซื้อ	๓	๕	๑๕	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	๑. ก่อนจัดอบรมควรศึกษาหาแหล่งวัตถุดิบที่จะใช้ในการอบรมเป็นปีเป็นการเตรียมความพร้อม
	๒. ขั้นตอนการทำอาหารสัตว์ยุ่งยาก	๔	๕	๒๐	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	๑. ดำเนินการจัดทำตามขั้นตอนการทำอาหารสัตว์
	๓. เครื่องมือในการทำอาหารสัตว์ มีราคาแพง อาจทำให้ประชาชนไม่มีกำลังซื้อ	๕	๕	๒๕	รับความเสี่ยงไว้เอง	๑. ประชาชนควรรวมกลุ่มและระดมทุนร่วมกันในการจัดซื้ออุปกรณ์ทำอาหารสัตว์ ๒. ประชาชนรวมกลุ่มกันแล้วเสนอโครงการไปขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหลายๆหน่วยงาน เช่น อบจ. หรือ สถาบันการเงินอื่นๆ แหล่งเงินทุนต่างๆ

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
๒. โครงการฝึกอบรมการทำเครื่องปั้นดินเผา ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๒ ด้านการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของประชาชน วัตถุประสงค์ เพื่อให้ความรู้และสร้างรายได้เพิ่มขึ้น เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ประชาชนในเขตเทศบาลตำบล กุดสิม	๑. ประชาชนไม่เห็น ความสำคัญของโครงการ อาจทำให้เข้าร่วมอบรม น้อยและไม่นำความรู้ไป ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์	๓	๕	๑๕	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. ประชาสัมพันธ์ เนื้อหาสาระและ ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการให้ ประชาชนเกิดความสนใจจะร่วม โครงการให้มากที่สุด ๒. นำผลิตภัณฑ์ไปเสนอขายให้ตาม พิพิธภัณฑ์ที่จัดแสดงเกี่ยวกับวิถีชีวิต ของคนอีสาน ๓. ออกบูธแสดงผลภัณฑ์สถานที่ ต่างๆ
	๒. ไม่มีตลาดรองรับ ผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา และไม่เป็นที่นิยมของ ตลาด ทำให้ยากต่อการ สร้างรายได้ให้กับ ประชาชน	๓	๕	๑๕	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. ก่อนการอบรมเจ้าหน้าที่ควรหา แหล่งตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ให้ผู้เข้า อบรมก่อน

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๓. สำนักปลัด</b> ๑. โครงการจัดทำเวทีประชาคม <u>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๓</u> การมีส่วนร่วมของ ประชาชน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน <u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> ประชาชนในเขตเทศบาล ทั้ง ๒๕ หมู่บ้าน	๑. จำนวนผู้เข้าร่วม ประชาคมของแต่ละ หมู่บ้านไม่ครบตาม เป้าหมายที่กำหนด	๓	๓	๙	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. กำหนดให้ผู้นำชุมชนประชาสัมพันธ เสี่ยงตามสายบ่อยๆ ๒. กำหนดแบบตอบรับที่ชัดเจน
	๒. งบประมาณที่มีจำกัดไม่ สามารถจัดสรรได้ครบทุก หมู่บ้าน	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. เสนอโครงการเพื่อขอรับ งบประมาณจากหน่วยงานอื่น
๒. โครงการปลูกต้นไม้เนื่องในวันสำคัญต่างๆ <u>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๓</u> การมีส่วนร่วมของ ประชาชน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อเพิ่มความร่มรื่นให้พื้นที่ <u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> จำนวนต้นไม้ที่ปลูก	๑. หลังการปลูกดูแลรดน้ำ ต้นไม้ไม่สม่ำเสมอ	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. มอบหมายให้งานป้องกันฯ แต่งตั้ง เวนรนำรถดับเพลิงรดน้ำต้นไม้
	๒. สัตว์เลี้ยง วิว ควายกัด ต้นไม้ตาย	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. ปักป้ายประกาศห้ามนำสัตว์มาเลี้ยง บริเวณปลูกต้นไม้

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<p><b>๔. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</b></p> <p>๑. โครงการรณรงค์ป้องกันไข้เลือดออกในเขตเทศบาลตำบลกุดสีม</p> <p>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๔ ด้านสาธารณสุข</p> <p>วัตถุประสงค์ เพื่อป้องกันโรคไข้เลือดออกในเขตเทศบาล</p> <p>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ประชาชนในเขตเทศบาลทั้ง ๒๕ หมู่บ้าน</p>	<p>๑. ประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</p> <p>๒. แต่ละครัวเรือนไม่ทำลายแหล่งเพาะพันธุ์ลูกยุง</p>	๔	๔	๑๖	ควบคุมความสูญเสีย	<p>๑. ในช่วงฤดูฝนเจ้าหน้าที่และ อสม. ควรนำรถออกประชาสัมพันธ์การทำลายแหล่งเพาะพันธุ์ยุงให้ทั่วทุกหมู่บ้าน</p> <p>๒. จัดทำสปอตส์เสียงประชาสัมพันธ์การป้องกันไข้เลือดออกแจกผู้นำชุมชนทุกหมู่บ้านเปิดเสียงตามสายทุกวัน</p>
<p><b>๕. กองการศึกษา</b></p> <p>๑. โครงการแข่งขันกีฬาเทศบาลตำบลกุดสีม</p> <p>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๘ ด้านศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มเยาวชนและประชาชนในเขตเทศบาลตำบลกุดสีม</p> <p>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เยาวชนและประชาชนในเขตเทศบาลตำบลกุดสีม</p>	<p>๑. เยาวชน ประชาชนในชุมชนไม่เห็นความสำคัญเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไม่ดี</p>	๓	๓	๙	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	<p>๑. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย</p>



โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๖. กองคลัง</b> ๑. โครงการออกให้บริการรับชำระภาษีนอกสำนักงาน <u>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๑๐</u> ด้านการบริหารงาน ทั่วไป <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อบริการประชาชน <u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> ประชาชนในเขตเทศบาลทั้ง ๒๕ ชุมชน	๑. เนื่องจากมีการแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-๑๙ ระลอกที่ ๒ ทำให้อาจจะ ไม่สามารถดำเนินงานตาม เป้าหมายที่วางไว้ได้ ตามปกติ	๓	๓	๙	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. จัดบริการชำระภาษีนอกนอก สำนักงานโดยเตรียมอุปกรณ์ป้องกัน บริการประชาชนด้วย เช่น หน้ากาก อนามัย เจลล้างมือ และ การเว้น ระยะห่างในการให้บริการชำระภาษี

ตารางที่ ๗ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี พ.ศ.๒๕๖๓			ปี พ.ศ. ๒๕๖๔								ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.	
ก่อสร้างวางระบายน้ำ คสล.รูปตัวยู พร้อมฝาปิด คสล. และบ่อพักน้ำ คสล.พร้อมฝาปิดตะแกรงเหล็ก สายหน้าบ้านนายอินโตยถึงร้านสามดาว หมู่ที่ ๑๕ ตำบลคุ้มเก่า ๑. เกิดจากวางแผนได้ไม่ครอบคลุม	๑. ฝ้ายออกแบบดูสภาพพื้นที่จริงก่อนเขียนแบบ	๑. ฝ้ายออกแบบดูสภาพพื้นที่จริงให้ละเอียด รอบคอบก่อนเขียนแบบ			↔											กองช่าง	-
๒. สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย	๑. ตรวจสอบแนวเขตพื้นที่ก่อสร้างให้ชัดเจนก่อนจัดทำโครงการ	๑. ประสานสำนักงานที่ดิน สอบเขตที่ดิน ๒. ประสานเจ้าของที่ดินข้างเคียงรับรองแนวเขตที่ดินตัวเอง			↔											กองช่าง	
๓. ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน (วิศวกร,สถาปนิก)	๑. จัดหาบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน เช่น สถาปนิก วิศวกร ในการเขียนแบบ	๑. เปิดกรอบอัตรากำลังเพิ่ม ในตำแหน่งที่มีความรู้เฉพาะด้าน เพื่อให้การเขียนแบบงานก่อสร้างของกองช่างมีประสิทธิภาพให้มากขึ้น เช่น ตำแหน่งสถาปนิกหรือวิศวกร			←											กองช่าง	-

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
<p>โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์ให้กับประชาชน</p> <p>๑. วัตถุประสงค์หรือส่วนประกอบในการทำอาหารสัตว์อาจไม่มีในท้องถิ่นยากต่อการจัดซื้อ</p>	๑. ก่อนจัดอบรมควรศึกษหาแหล่งวัตถุดิบที่จะใช้ในการอบรมเป็นปีเป็นการเตรียมความพร้อม	๑. เตรียมจัดหาวัตถุดิบหรือส่วนประกอบในการทำอาหารสัตว์ไว้แต่เนิ่นๆ จะได้มีความพร้อมในการจัดอบรม				←→									กองสวัสดิการ	-
๒. ขั้นตอนการทำอาหารสัตว์ยุ่งยาก	๑. ดำเนินการจัดทำตามขั้นตอนการทำอาหารสัตว์	๑. การทำอาหารสัตว์จะต้องมีขั้นตอนการจัดทำที่ชัดเจนจึงจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						←→							กองสวัสดิการ	-
๓. ดำเนินการจัดทำตามขั้นตอนการทำอาหารสัตว์	๑. ประชาชนควรรวมกลุ่มและระดมทุนร่วมกันในการจัดซื้ออุปกรณ์ทำอาหารสัตว์ ๒. ประชาชนรวมกลุ่มกันแล้วเสนอโครงการไปขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหลายๆหน่วยงาน เช่น อบจ. หรือ สถาบันการเงินอื่นๆ แหล่งเงินทุนต่างๆ	๑. ประชาชนมีการรวมกลุ่มและร่วมระดมทุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ทำอาหารสัตว์ ๒. จัดทำโครงการโดยกลุ่มประชาชนเพื่อไปขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากแหล่งทุนต่างๆ						←→							กองสวัสดิการ	-



ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี พ.ศ. ๒๕๖๓			ปี พ.ศ. ๒๕๖๔								ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.	
<b>โครงการปลูกต้นไม้เนื่องในวันสำคัญต่างๆ</b> ๑. หลังการปลูกดูแลรดน้ำต้นไม้ให้สม่ำเสมอ	๑. มอบหมายให้งานป้องกันฯ แต่งตั้งเวรนำรถดับเพลิงรดน้ำต้นไม้	๑. ทำคำสั่งมอบหมายงานป้องกันรดน้ำต้นไม้ที่ปลูกไว้		↔												สำนักปลัด	-
	๒. สัตว์เลี้ยง วิว ควายกัดต้นไม้ตาย	๑. ปักป้ายประกาศห้ามนำสัตว์เลี้ยงมาเลี้ยงบริเวณปลูกต้นไม้	๑. ทำแผ่นป้ายติดห้ามนำสัตว์เลี้ยงมาเลี้ยงหรือทำลายบริเวณที่ปลูกต้นไม้	←												สำนักปลัด	-
<b>โครงการรณรงค์ป้องกันไข้เลือดออกในเขตเทศบาลตำบลกุตุลิม</b> ๑. ประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ ๒. แต่ละครัวเรือนไม่ทำลายแหล่งเพาะพันธุ์ลูกยุง	๑. ในช่วงฤดูฝนเจ้าหน้าที่และ อสม. ควรนำรถออกประชาสัมพันธ์การทำลายแหล่งเพาะพันธุ์ยุงให้ทั่วทุกหมู่บ้าน	๑. จัดทำแผนนำรถออกประชาสัมพันธ์ให้ครบทุกหมู่บ้าน				←										กองสาธารณสุข	
	๒. จัดทำสปอตเตอร์เสียงประชาสัมพันธ์การป้องกันไข้เลือดออกแจกผู้นำชุมชนทุกหมู่บ้านเปิดเสียงตามสายทุกวัน	๑. ทำสปอตเตอร์เสียงประชาสัมพันธ์ส่งให้ผู้นำชุมชนเปิดทุกเช้า				←											กองสาธารณสุข

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปี พ.ศ.๒๕๖๓			ปี พ.ศ. ๒๕๖๔									ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
<b>โครงการแข่งขันกีฬาเทศบาลตำบลกุดสิม</b> ๑. เยาวชน ประชาชนในชุมชนไม่เห็นความสำคัญเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไม่ดี	๑. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย	๑. ประชาชนมีความสามัคคีรู้แพ้ รู้ชนะและรู้ถ้อย และเป็น การส่งเสริมการออกกำลังกายให้กับประชาชน															กองการศึกษา	-
<b>โครงการออกให้บริการรับชำระภาษีนอกสำนักงาน</b> ๑. เนื่องจากมีการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ ระลอกที่ ๒ ทำให้อาจจะไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ตามปกติ	๑. จัดบริการชำระภาษีนอกสำนักงานโดยเตรียมอุปกรณ์ป้องกันบริการประชาชนด้วย เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ และ การเว้นระยะห่างในการให้บริการชำระภาษี	๑. จัดบริการชำระภาษีนอกสำนักงานโดยจัดให้บริการทุกหมู่บ้านในเขตพื้นที่เทศบาลเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน															กองคลัง	

## ขั้นตอนที่ ๖ ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
แผนงานโครงการ	- เว็บไซต์ของเทศบาลตำบลกุตุสิม	- คณะทำงานโครงการ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
แผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ	- หนังสือเวียน - การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร	- ผู้บริหาร - คณะทำงานโครงการ
สรุปรายงานความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ	- เว็บไซต์ของเทศบาลตำบลกุตุสิม	- คณะทำงานโครงการ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
คู่มือการดำเนินการโครงการ	- หนังสือเวียน - อินทราเน็ตของเทศบาลตำบลกุตุสิม	- คณะทำงานโครงการ
ระเบียบว่าด้วยการพัสดุ	- การอบรม - อินทราเน็ตของเทศบาลตำบลกุตุสิม	- คณะทำงานโครงการ

## ตารางที่ ๙ ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

### ขั้นตอนที่ ๗ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้มีการรายงานความคืบหน้าทุกเดือนหรือทุกไตรมาส ดังนี้

๑. จัดประชุมซักซ้อม/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานให้มีความชำนาญ/ทักษะในการ ปฏิบัติงาน

๒. การศึกษาถึงแนวทางความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ

๓. ประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมสัมมนาก่อนและหลังการสัมมนาจากแบบประเมิน

๔. การประเมินระหว่างโครงการซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจในการจะดำเนินการต่อไป

๕. ควรประเมินความจำเป็น/วัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการเพื่อการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

๖. สรุปรายงานผลการดำเนินงานของโครงการและปัญหาอุปสรรคเพื่อประกอบเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารในครั้งต่อไป

**บทที่ ๔**  
**สรุปและข้อเสนอแนะ**

การจัดทำบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตสิม สามารถสรุปผลการดำเนินการดังนี้

**สรุปผลการดำเนินการ**

เทศบาลตำบลกุตสิม ได้มีคำสั่ง ที่ ๙๔๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๓ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตสิม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยโครงการที่นำมาดำเนินการคัดเลือกโครงการ เพื่อจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลกุตสิมเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถลดปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งมีโครงการสำคัญที่คัดเลือกมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)	โครงการสำคัญที่คัดเลือก
๑. ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	๑. โครงการก่อสร้างรางระบายน้ำ คสล. รูปตัวยู พร้อมฝาบปิดคสล. และบ่อพักน้ำ คสล. พร้อมฝาบปิดตะแกรงเหล็ก สายหน้าบ้านนายอินไตยถึงร้านสามดาว หมู่ที่ ๑๕ ตำบลคุ้มเก่า ขนาดปากกว้าง ๐.๔๐ เมตร ยาว ๓๑๕ เมตร ลึกเฉลี่ย ๐.๕๐ เมตร <i>งบประมาณ ๑,๐๙๐,๐๐๐ บาท</i>
๒. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน	๒. โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์ให้กับประชาชน <i>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</i> ๓. โครงการฝึกอบรมการทำเครื่องปั้นดินเผา <i>งบประมาณ ๓๕,๐๐๐ บาท</i>
๓. ยุทธศาสตร์ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน	๔. โครงการจัดทำเวทีประชาคม <i>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</i> ๕. โครงการปลูกต้นไม้เนื่องในวันสำคัญต่างๆ <i>งบประมาณ ๓๐,๐๐๐ บาท</i>
๔. ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข	๖. โครงการรณรงค์ป้องกันไข้เลือดออกในเขตเทศบาลตำบลกุตสิม <i>งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท</i>
๕. ยุทธศาสตร์ด้านศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น	๗. โครงการแข่งขันกีฬาเทศบาลตำบลกุตสิม <i>งบประมาณ ๑๕๐,๐๐๐ บาท</i>
๖. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานทั่วไป	๘. โครงการออกให้บริการรับชำระภาษีนอกสำนักงาน <i>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</i>

ตารางที่ ๑๐ ผลการคัดเลือกโครงการมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง



โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสีม ได้ประชุมเพื่อปรึกษาหารือและวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จของเทศบาล รวมทั้งพิจารณาความพอเพียงของมาตรการและดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้น ก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ได้คัดเลือกโครงการก่อสร้างรางระบายน้ำ คสล. รูปตัวยู พร้อมฝาปิด คสล. และบ่อพักน้ำ คสล. พร้อมฝาปิดตะแกรงเหล็ก สายหน้าบ้านนายอิน ไตยถึงร้านสามดาว หมู่ที่ ๑๕ ตำบลคุ้มเก่า ขนาดปากกว้าง ๐.๔๐ เมตร ยาว ๓๑๕ เมตร ลึกเฉลี่ย ๐.๕๐ เมตร พร้อมฝาปิด คสล. และก่อสร้างบ่อพักน้ำ คสล. จำนวน ๕ บ่อ พร้อมฝาปิดตะแกรงเหล็ก จัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ (Risk Response) ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (Control Activities) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รายละเอียดได้กล่าวไว้ตามขั้นตอนที่ ๔

### ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เทศบาลตำบลกุดสีม มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เทศบาลจึงต้องจัดการบริหารความเสี่ยง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๔ ดังนี้

๑. บุคลากรในหน่วยงานต้องมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีภาระงานในหน้าที่ต่อคนเกินกำลัง ทำให้บางหน่วยงานขาดการสอบทานการทำงาน จึงพบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและมีผลกระทบทำให้งานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้

๒. ปริมาณงานกับห้วงกำหนดระยะเวลาควรมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากว่าเป้าหมายการจัดสรรงบประมาณต้องสอดคล้องกับแบบรูปอายุการละเอียด และปริมาณงานที่ต้องการ แต่ทั้งนี้ปริมาณงานในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีเป้าหมายโครงการมาก แต่ระยะเวลามีจำนวนจำกัด

๓. ในการดำเนินงานองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง น่าเชื่อถือ ทั้งเวลา และเป็นข้อมูลที่หน่วยงานต้องการเพื่อช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องได้รับข้อมูลทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการเงิน เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลกุดสีม และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. องค์กรควรมีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานที่สร้างคุณค่า และสนับสนุนการปฏิบัติ ทั้งนี้ การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนทำให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร โดยประสานเข้ากับกระบวนการทำงานปกติที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และที่สำคัญต้องมีการสื่อสารและเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในทุกขั้นตอน ไปในทิศทางเดียวกัน

ภาคผนวก



# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัดเทศบาล โทร. ๐ ๔๓๘๕ ๙๕๘๗

ที่ กส ๕๒๗๐๑/๖๖

วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลกุสุมาลย์

ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แจ้งว่าพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

เพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ ดำเนินงานได้อย่างถูกต้องต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในกรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป ดังนั้น จึงเห็นสมควรแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบ โปรดลงนามในคำสั่งที่แนบมาพร้อมบันทึกฉบับนี้ ต่อไป

(นางสุพรรณมา ฐานสินพูล)

หัวหน้าสำนักปลัด

ความเห็นของปลัดเทศบาล

พ.จ.อ.

(ศิวานันท์ จารุชัยศิริวรกุล)

ปลัดเทศบาลตำบลกุสุมาลย์

ความเห็นของนายกเทศมนตรี

(นายวิชัย กว้างสวัสดิ์)

นายกเทศมนตรีตำบลกุสุมาลย์



คำสั่งเทศบาลตำบลกุตุลิม

ที่ ๙๔๔/๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตุลิม

เพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลกุตุลิมดำเนินงานได้อย่างถูกต้องต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น เทศบาลตำบลกุตุลิม จึงอาศัยอำนาจตามมาตรา ๔๘ เตราส แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือนายกเทศมนตรีตำบลกุตุลิม จึงมีคำสั่งแต่งตั้งดังต่อไปนี้

๑. พันจ่าเอกศิวานันท์ จารุชัยศิริวรกุล	ปลัดเทศบาลตำบลกุตุลิม	ประธานคณะกรรมการ
๒. นายชาญชัยนันท์ ธนสิทธิ์กุลโชติ	รองปลัดเทศบาลตำบลกุตุลิม	คณะกรรมการ
๓. นางสุพรรณมา ฐานสินพูล	หัวหน้าสำนักปลัด	คณะกรรมการ
๔. นางนิดาวรรณ เผือดผุด	ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะกรรมการ
๕. นายเฉลิมวิษ เผือดผุด	ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะกรรมการ
๖. นายปริญญา รัตนวรรณิ	ผู้อำนวยการกองการศึกษา	คณะกรรมการ
๗. นายประเสริฐ เพ็งพุด	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข	คณะกรรมการ
๘. นายพิศสมัย เพ็ญธิดา	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	คณะกรรมการ
๙. นายประเสริฐ ทองสุขนอก	หัวหน้าฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง	คณะกรรมการ
๑๐. นายปราโมทย์ ยันตะบุษย์	หัวหน้าฝ่ายการโยธา	คณะกรรมการ
๑๑. นางสุมาลี ปัทมารัง	หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้	คณะกรรมการ
๑๒. นางสาวนิภาภรณ์ สัจจาลย์รัมย์	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง	คณะกรรมการ
๑๓. นายรัตนศักดิ์ ทิพวง	หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสวัสดิการ	คณะกรรมการ
๑๔. นายธนากร แสนสุมา	หัวหน้าฝ่ายสังคมสงเคราะห์	คณะกรรมการ
๑๕. นายนิยม สุริยะกมล	หัวหน้าฝ่ายปกครอง	คณะกรรมการ
๑๖. จ่าเอกมีชัย ฤาไกรศรี	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะกรรมการและเลขานุการ
๑๗. นางพิชชาภัทร์ อารมณีสวะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นางสาวดาวประกาย ทิพย์สิงห์	พนักงานจ้างเหมาบริการ	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

/ให้คณะกรรมการ...

ให้คณะทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

๑. นำนโยบาย ข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุสุมาตัดแปลง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน โดยมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นระบบ
๒. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จของเทศบาลตำบลกุสุมา เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย
๓. พิจารณาความเพียงพอของมาตรการ การบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุสุมา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยรายไตรมาส มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ
๕. กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุสุมา และเสนอนายกเทศมนตรีตำบลกุสุมาเป็นหลังสิ้นปีงบประมาณ (ภายในเดือนตุลาคม)
๖. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการให้มีระบบ Internet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่ นโยบาย กฎหมาย คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
๗. แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นเหมาะสม
๘. อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายวิชัย กว้างสวัสดิ์)  
นายกเทศมนตรีตำบลกุสุมา

รายงานการประชุม  
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุตลิม  
ครั้งที่ ๑/๒๕๖๔  
วันศุกร์ที่ ๒๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๑๐.๐๐ น.  
ณ ห้องประชุมสภาเทศบาลตำบลกุตลิม

---

**ผู้มาประชุม**

๑. พ.จ.อ.ศิวานันท์ จารุชัยศิริวรกุล	ปลัดเทศบาลตำบลกุตลิม
๒. นายเฉลิมวิษ ฝืดผุด	ผู้อำนวยการกองช่าง
๓. นายปริญญา รัตนวรรณ	ผู้อำนวยการกองการศึกษา
๔. นางนิตาวรรณ ฝืดผุด	ผู้อำนวยการกองคลัง
๕. นายประเสริฐ เพ็งพุ่ม	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข
๖. นางสุพรรณมา ฐานสินพูล	หัวหน้าสำนักปลัด
๗. นางสุมาลี ปัทมารัง	หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้
๘. นายรัตนศักดิ์ ทิพวง	หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสวัสดิการ
๙. นายธนากร แสนสุมา	หัวหน้าฝ่ายสังคมสงเคราะห์
๑๐. นายนิยม สุริยะกมล	หัวหน้าฝ่ายปกครอง
๑๑. จำเอนกมีชัย ฤาไกรศรี	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
๑๒. นางพิชชาภัทร์ อารมณีสวะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๑๓. นางสาวดาวประกาย ทิพย์สิงห์	พนักงานจ้างเหมาบริการ

**ผู้ไม่มาประชุม**

- นายชาญชัยนันท์ ธนสิทธิ์กุลโชติ	รองปลัดเทศบาลตำบลกุตลิม
- นายพิศสมัย เพ็ญธิดาสาร	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการ
- นายประเสริฐ ทองสุขนอก	หัวหน้าฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง
- นายปรำมทย์ ยันตะบุชัย	หัวหน้าฝ่ายการโยธา
- นางสาวนิภาภรณ์ สักว้ายรัมย์	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง

**ผู้เข้าร่วมประชุม**

- ไม่มี -

**เริ่มประชุมเวลา ๑๐.๐๐ น.**

เมื่อที่ประชุมพร้อมแล้ว พ.จ.อ.ศิวานันท์ จารุชัยศิริวรกุล ปลัดเทศบาลตำบลกุตลิม ประธานในที่ประชุม กล่าวเปิดประชุมพร้อมทั้งดำเนินการประชุม ตามระเบียบวาระการประชุม ดังนี้

ระเบียบวาระที่ ๑	เรื่อง ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ - ไม่มี
ระเบียบวาระที่ ๒	เรื่อง รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา - ไม่มี
ระเบียบวาระที่ ๓	เรื่อง เสนอเพื่อพิจารณา - ไม่มี

**ระเบียบวาระที่ ๔**

พ.จ.อ.ศิวานันท์ จารุชัยศิริวร  
กุลปลัดเทศบาล

**เรื่อง เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณา**

วันนี้เป็นการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสิมซึ่งเป็นเรื่องใหม่ สืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังปี ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยยึดถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุผลอันควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสม โดยการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวและให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป สั่ง ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒ และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสิม เพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลกุดสิมดำเนินงานได้อย่างถูกต้องต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยยึดถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น เทศบาลตำบลกุดสิมจึงอาศัยตามในมาตรา ๔๘ เดรส แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๗ แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลกุดสิม จึงมีคำสั่งแต่งตั้งดังต่อไปนี้

**๑. องค์ประกอบ**

- ๑. พันจ่าเอกศิวานันท์ จารุชัยศิริวรกุล ปลัดเทศมนตรีตำบลกุดสิม  
ประธานกรรมการ
- ๒. นายชาญชัยนันท์ ธนสิทธิ์กุลโชติ รองปลัดเทศบาล คณะทำงาน
- ๓. นางสุพรรณนา ฐานสินพูล หัวหน้าสำนักปลัด คณะทำงาน
- ๔. นางนิดาวรรณ เผือดผุด ผู้อำนวยการกองคลัง คณะทำงาน
- ๕. นายเฉลิมวิษ เผือดผุด ผู้อำนวยการกองช่าง คณะทำงาน
- ๖. นายปริญญา รัตนวรรณ ผู้อำนวยการกองการศึกษา  
คณะทำงาน
- ๗. นายประเสริฐ เพ็งพุด ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข  
คณะทำงาน

๘. นายพิศสมัย เพ็ญอิสาร	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม คณะทำงาน
๙. จำเอนกมีชัย ฤาไกรศรี	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ คณะทำงานเลขานุการ
๑๐. นายนิยม สุริยะกมล	หัวหน้าฝ่ายปกครอง คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. นางพิชชาภักดิ์ อารมณีสวะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางสาวดาวประกาย ทิพย์สิงห์	พนักงานจ้างเหมาบริการ คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

## **๒. อำนาจและหน้าที่**

๑. นำนโยบาย ข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสีมามาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบที่ดีครบถ้วน โดยมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นระบบ

๒. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายผลสำเร็จ ของเทศบาลตำบลกุดสีม เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย

๓. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการ การควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดสีม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยรายไตรมาส มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ

๕. กำกับให้การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจัดทำแผนและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกุดสีม เสนอนายกเทศบาลตำบลกุดสีม เป็นหลังสิ้นปีงบประมาณ (ภายในเดือนตุลาคม)

๖. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่ นโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร



๗. แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้  
ตามจำเป็นเหมาะสม

๘. อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ในส่วนนี้คือหน้าที่การทำงานของคณะทำงานชุดนี้ มาตรฐาน  
ของกระทรวงการคลัง หน่วยงานของรัฐที่ต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหาร  
ความเสี่ยงก็มีส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานศาลยุติธรรม ศาลปกครอง  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด  
สำหรับความหมายของคำว่าบริหารความเสี่ยงหมายความว่ากระบวนการ  
บริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ  
เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงานรวมถึงเพิ่มศักยภาพ คำว่าความเสี่ยงหมายความว่าความเป็นไปได้  
ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงานอันนี้คือข้อบัญญัติและหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ในส่วนของ  
รายละเอียดจะให้ทางฝ่ายเลขาเป็นคนนำเสนอต่อไป เชิญครับ

นางพิชชาภัทร์ อารมณีสวะ  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

เรียนท่านประธานสำหรับการบริหารความเสี่ยงการจัดทำแผน  
บริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังได้ออกมาตามที่ท่าน  
ประธานกล่าวไปแล้วข้างต้นในการบริหารความเสี่ยงคือเป็นเรื่องใหม่ของเทศบาล  
ตำบลกุดสิมที่จริงก็ทางกระทรวงการคลังก็ประกาศไปแล้วหลังจากนั้นก็ให้เรา  
ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ในส่วนที่ ๑ ก็จะเป็นบทนำก็จะกล่าว  
สภาพความเป็นมา วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินการ ในส่วนที่ ๒ จะเป็นแนวคิด  
และที่ทฤษฎี ส่วนที่ ๓ นั้นเป็นส่วนการดำเนินการจัดทำบริหารความเสี่ยงของ  
เทศบาลตำบลกุดสิม การดำเนินการจัดทำบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลกุด  
สิม ได้ดำเนินการ โดยได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการ  
วิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหาร  
จัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
๒. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ
๓. การประเมินความเสี่ยง
๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง
๗. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง  
วัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้โครงการที่มีนัยสำคัญที่มีผล  
ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา สามารถดำเนินการ  
ได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ได้แก่ บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และ  
สอดคล้องกับพันธกิจของเทศบาล มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผล มีการรายงานผล ที่น่าเชื่อถือ และมีการดำเนินงานที่ถูกต้องตาม  
กฎหมาย กฎระเบียบ

หลักเกณฑ์...

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการ

ความเสี่ยง มีดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	๑	๒	๓
๑. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์
๒. งบประมาณที่ได้รับ เป็นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับที่ ๓ และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับที่ ๒	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับที่ ๑

ผลการพิจารณาโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ ที่ได้รับ (b)	ความสำคัญ ของโครงการ (a * b)
๑. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	โครงการก่อสร้างรางระบายน้ำ คสล. รูปตัวยู พร้อมฝापิด คสล. และบ่อกักน้ำ คสล. พร้อมฝापิดตะแกรงเหล็ก สายหน้าบ้านนายอินโตยถึงร้านสามดาว หมู่ที่ ๑๕ ตำบลคุ้มเก่า <i>งบประมาณ ๑,๐๙๐,๐๐๐ บาท</i>	๓	๓	๙
๒. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน	โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์ให้กับประชาชน <i>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</i>	๓	๑	๓
๒. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน	โครงการ ฝึกอบรมเครื่องปั้นดินเผา <i>งบประมาณ ๓๕,๐๐๐ บาท</i>	๓	๑	๓
๓. การมีส่วนร่วมของประชาชน	โครงการจัดทำเวทีประชาคม <i>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</i>	๓	๑	๓
๓. การมีส่วนร่วมของประชาชน	โครงการ ปลุกต้นไม้เนื่องในวันสำคัญต่างๆ <i>งบประมาณ ๓๐,๐๐๐ บาท</i>	๓	๑	๓
๔. ด้านสาธารณสุข	โครงการรณรงค์ป้องกันไข้เลือดออกในเขตเทศบาลตำบลกุตุสิม <i>งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท</i>	๓	๑	๓

ประเด็น...

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ ที่ได้รับ (b)	ความสำคัญ ของโครงการ (a * b)
๘. ด้าน ศิลปวัฒนธรรมจารีต ประเพณีและภูมิ ปัญญาท้องถิ่น	โครงการแข่งขันกีฬาเทศบาลตำบลกุ ดลิม <u>งบประมาณ ๑๕๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๒	๖
๑๐. ด้านการ บริหารงานทั่วไป	โครงการออกให้บริการชำระภาษีนอก สำนักงาน <u>งบประมาณ ๒๐,๐๐๐ บาท</u>	๓	๑	๓

นางพิชชาภัทร์ อารมณฺ์สวะ  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ต่อไปขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงต่างๆ เป็นการระบุจากปัจจัย  
ภายในและภายนอกองค์กร ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบเชิง  
ลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ  
องค์กรหรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกซึ่งเป็นโอกาสในการสร้าง  
มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

เทศบาลตำบลกุตุลิม ได้ทำการระบุความเสี่ยงต่าง ๆ ตามหลัก  
ธรรมาภิบาล ๑๐ ประการ ดังนี้

**๑. หลักประสิทธิผล** ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อ  
ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่  
ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงาน  
ที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้าง  
กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความ  
เสี่ยงและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งการติดตามประเมินผลและ  
พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**๒. หลักประสิทธิภาพ** ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้  
ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุนและบังเกิดประโยชน์  
สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการ  
ปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิก  
ภารกิจที่ล้าสมัยไม่มีความจำเป็น

**๓. หลักการตอบสนอง** ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมี  
คุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่น  
ไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่าง  
เหมาะสม

**๔. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)** ในการปฏิบัติงาน  
ต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการวางระบบการ

รายงาน...

รายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**๕. หลักความโปร่งใส** ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เป็นไปโดยง่าย

**๖. หลักการมีส่วนร่วม** ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิด แก้ไขปัญหา ร่วมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

**๗. หลักการกระจายอำนาจ** ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจ กระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

**๘. หลักนิติธรรม** ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

**๙. หลักความเสมอภาค** ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทาง ศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสใน ความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาส ในสังคม

**๑๐. การมุ่งฉันทามติ** ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการ แสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ใน ประเด็นสำคัญ

นางพิชชาภัทร์ อารมณีสวะ  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ในส่วนของขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดและความเป็นไปได้กับระดับผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งเป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ โดยประกอบไปด้วย เกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านต่าง ๆ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ หลักเกณฑ์การใช้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (X)</b>					
มูลค่าความเสียหาย (X๑)	< ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ – ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๐ – ๒๕๐,๐๐๐ บาท	๒๕๐,๐๐๐ – ๕๐๐,๐๐๐ บาท	> ๕๐๐,๐๐๐ บาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X๒)	> ๘๐ %	๖๑ – ๘๐ %	๔๐ – ๖๐ %	๒๐ – ๓๙ %	< ๒๐ %
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ (X๓)	กระทบเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด และผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อระยะเวลาโครงการ)	น้อยกว่า ๑ ราย	๑ - ๕ ราย	๖ - ๑๐ ราย	๑๑ - ๑๕ ราย	มากกว่า ๑๕ ราย
<b>โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)</b>					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (Y๑)	มีทั้ง ๒ อย่างและมีกรปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีกรปฏิบัติตาม	มีทั้ง ๒ อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง ๒ อย่าง
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่น ๆ (Y๒)	ทุกสัปดาห์	ทุก ๒ สัปดาห์	ทุก ๑ เดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน (Y๓)	ทุกเดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน	ทุก ๑ ปี	มากกว่า ๑ ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาด การปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (Y๔)	๕ ปี/ครั้ง	๒ - ๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑ - ๖ เดือน/ครั้ง	๑ เดือน/ครั้งหรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Y๕)	๕ ปี/ครั้ง	๔ ปี/ครั้ง	๓ ปี/ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง (เกิดแน่นอน)

การวิเคราะห์...

นางพิชชาภัทร์ อารมณฺ์สวะ  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณา เหตุการณ์ที่ได้ระบุไว้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์ องค์การ หรือข้อมูลความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จำนวนครั้งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง และผลกระทบต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป จากนั้นจึง ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด คือ โอกาสที่ น่าจะเป็นไปได้ หรือความถี่ ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น และผลกระทบ คือ ผลจาก เหตุการณ์ซึ่งอาจมีหลายประการที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบ สามารถเป็นได้ทั้งด้านบวกและลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผล ที่ได้มาพิจารณาระดับความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

#### ขั้นตอนที่ ๔ กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) มีดังนี้

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** : ปฏิเสธและ หลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือ เปลี่ยนแปลง กิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- **การควบคุมความสูญเสีย (Treat)** : พยายามลดความ เสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือ โครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- **การรับความเสี่ยงไว้เอง (Take)** : หากทำการวิเคราะห์ แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการ จัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** : ยกภาระในการ เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้รับการวิเคราะห์ตามมิติธรรมชาติจาก ขั้นตอนที่ ๒ มาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงในแต่ละประเภท ของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับความ เสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยงและการกำหนด กลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยง ตามตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ การวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง ตามภารกิจต่างๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔  
เทศบาลตำบลกุศลิม อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ เสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๑. กองช่าง</b> ๑. โครงการก่อสร้าง ยกระดับถนน คสล. และก่อสร้าง รางระบายน้ำ คสล. รูปตัวยู พร้อมฝาปิด คสล. และ บ่อพักน้ำ คสล. พร้อมฝาปิดตะแกรงเหล็ก สายมิ่ง เมือง ๒ (ออกบ้านนาเจริญ) ม. ๘ ต. คุ่มเก่า <u>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน</u> <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อแก้ไขปัญหาที่ท่วมขังในชุมชน <u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> ถนนและรางระบายน้ำได้รับการ พัฒนาจำนวน ๑ สาย	๑. การออกแบบไม่ สอดคล้องกับพื้นที่จริง	๔	๔	๑๖	หลีกเลี่ยงความ เสี่ยง	๑.การออกแบบไม่สอดคล้องกับพื้นที่ จริงและมีการรับฟังความคิดเห็นของ ประชาชน
	๒. สภาพแวดล้อมที่ไม่ เอื้ออำนวย	๔	๔	๑๖	หลีกเลี่ยงความ เสี่ยง	ตรวจสอบแนวเขตพื้นที่ก่อสร้างให้ ชัดเจนก่อนจัดทำโครงการ
	๓. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ เฉพาะด้าน (วิศวกร ,สถาปนิก)	๔	๕	๒๐	รับความเสี่ยงไว้ เอง	๑. จัดหาบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน เช่น สถาปนิก วิศวกร ในการออกแบบ

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๒. กองสวัสดิการและสังคม</b> ๑. โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์ให้กับประชาชน ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๒ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน วัตถุประสงค์ เพื่อให้ความรู้และสร้างรายได้เพิ่มขึ้น เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ประชาชนในเขตเทศบาลตำบล กุดสีมได้รับการอบรมศึกษาดูงานการทำอาหารสัตว์	๑. วัตถุประสงค์หรือส่วนประกอบในการทำอาหารสัตว์อาจไม่มีในท้องถิ่นยากต่อการจัดซื้อ	๓	๕	๑๕	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	๑. ก่อนจัดอบรมควรศึกษาหาแหล่งวัตถุดิบที่จะใช้ในการอบรมเป็นประจำเป็นการเตรียมความพร้อม
	๒. ขั้นตอนการทำอาหารสัตว์ยุ่งยาก	๔	๕	๒๐	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	๑. ดำเนินการจัดทำตามขั้นตอนการทำอาหารสัตว์
	๓. เครื่องมือในการทำอาหารสัตว์ มีราคาแพง อาจทำให้ประชาชนไม่มีกำลังซื้อ	๕	๕	๒๕	รับความเสี่ยงไว้เอง	๑. ประชาชนควรรวมกลุ่มและระดมทุนร่วมกันในการจัดซื้ออุปกรณ์ทำอาหารสัตว์ ๒. ประชาชนรวมกลุ่มกันแล้วเสนอโครงการไปขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหลายๆหน่วยงาน เช่น อบจ. หรือ สถาบันการเงินอื่นๆ แหล่งเงินทุนต่างๆ



โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
๒. โครงการฝึกอบรมการทำเครื่องปั้นดินเผา ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๒ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้ความรู้และสร้างรายได้เพิ่มขึ้น <u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> ประชาชนในเขตเทศบาลตำบล กุดสีม	๑. ประชาชนไม่เห็นความสำคัญของโครงการ อาจทำให้เข้าร่วมอบรมน้อยและไม่นำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์	๓	๕	๑๕	ควบคุมความสูญเสีย	๑. ประชาสัมพันธ์ เนื้อหาสาระและประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการให้ประชาชนเกิดความสนใจจะร่วมโครงการให้มากที่สุด ๒. นำผลิตภัณฑ์ไปเสนอขายให้ตามพิพิธภัณฑ์ที่จัดแสดงเกี่ยวกับวิถีชีวิตของคนอีสาน ๓. ออกบูธแสดงผลิตภัณฑ์สถานที่ต่างๆ
	๒. ไม่มีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาและไม่เป็นที่นิยมของตลาด ทำให้ยากต่อการสร้างรายได้ให้กับประชาชน	๓	๕	๑๕	ควบคุมความสูญเสีย	๑. ก่อนการอบรมเจ้าหน้าที่ควรหาแหล่งตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ให้ผู้เข้าอบรมก่อน

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๓. สำนักปลัด</b> ๑. โครงการจัดทำเวทีประชาคม ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๓ การมีส่วนร่วมของ ประชาชน วัตถุประสงค์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ประชาชนในเขตเทศบาล ทั้ง ๒๕ หมู่บ้าน	๑. จำนวนผู้เข้าร่วม ประชาคมของแต่ละ หมู่บ้านไม่ครบตาม เป้าหมายที่กำหนด	๓	๓	๙	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. กำหนดให้ผู้นำชุมชนประชาสัมพันธ์ เสี่ยงตามสายบ่อยๆ ๒. กำหนดแบบตอบรับที่ชัดเจน
	๒. งบประมาณที่มีจำกัดไม่ สามารถจัดสรรได้ครบทุก หมู่บ้าน	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. เสนอโครงการเพื่อขอรับ งบประมาณจากหน่วยงานอื่น
๒. โครงการปลูกต้นไม้เนื่องในวันสำคัญต่างๆ ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๓ การมีส่วนร่วมของ ประชาชน วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มความร่มรื่นให้พื้นที่ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด จำนวนต้นไม้ที่ปลูก	๑. หลังการปลูกดูแลรดน้ำ ต้นไม้ไม่สม่ำเสมอ	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. มอบหมายให้งานป้องกันฯแต่งตั้ง เวนรนำรถดับเพลิงรดน้ำต้นไม้
	๒. สัตว์เลี้ยง วิว ควายกัด ต้นไม้ตาย	๔	๔	๑๖	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. ปักป้ายประกาศห้ามนำสัตว์มาเลี้ยง บริเวณปลูกต้นไม้

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<p><b>๔. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</b></p> <p>๑. โครงการรณรงค์ป้องกันไข้เลือดออกในเขตเทศบาลตำบลกุดสิม</p> <p>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๔ ด้านสาธารณสุข</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อป้องกันโรคไข้เลือดออกในเขตเทศบาล</p> <p><u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> ประชาชนในเขตเทศบาลทั้ง ๒๕ หมู่บ้าน</p>	<p>๑. ประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ</p> <p>๒. แต่ละครัวเรือนไม่ทำลายแหล่งเพาะพันธุ์ลูกยุง</p>	๔	๔	๑๖	ควบคุมความสูญเสีย	<p>๑. ในช่วงฤดูฝนเจ้าหน้าที่และ อสม. ควรนำรถออกประชาสัมพันธ์การทำลายแหล่งเพาะพันธุ์ยุงให้ทั่วทุกหมู่บ้าน</p> <p>๒. จัดทำสปอตส์เสียงประชาสัมพันธ์การป้องกันไข้เลือดออกแจกผู้นำชุมชนทุกหมู่บ้านเปิดเสียงตามสายทุกวัน</p>
<p><b>๕. กองการศึกษา</b></p> <p>๑. โครงการแข่งขันกีฬาเทศบาลตำบลกุดสิม</p> <p>ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๘ ด้านศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มเยาวชนและประชาชนในเขตเทศบาลตำบลกุดสิม</p> <p><u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u> เยาวชนและประชาชนในเขตเทศบาลตำบลกุดสิม</p>	<p>๑. เยาวชน ประชาชนในชุมชนไม่เห็นความสำคัญเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไม่ดี</p>	๓	๓	๙	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	<p>๑. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย</p>

โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
<b>๖. กองคลัง</b> ๑. โครงการออกให้บริการรับชำระภาษีนอกสำนักงาน ยุทธศาสตร์ของ อปท. ที่ ๑๐ ด้านการบริหารงาน ทั่วไป วัตถุประสงค์ เพื่อบริการประชาชน เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ประชาชนในเขตเทศบาลทั้ง ๒๕ ชุมชน	๑. เนื่องจากมีการแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ ระลอกที่ ๒ ทำให้อาจจะ ไม่สามารถดำเนินงานตาม เป้าหมายที่วางไว้ได้ ตามปกติ	๓	๓	๙	ควบคุมความ สูญเสีย	๑. จัดบริการชำระภาษีนอกนอก สำนักงานโดยเตรียมอุปกรณ์ป้องกัน บริการประชาชนด้วย เช่น หน้ากาก อนามัย เจลล้างมือ และ การเว้น ระยะห่างในการให้บริการชำระภาษี

ลงชื่อ ผู้พิมพ์รายงานการประชุม  
(นางสาวดาวประกาย ทิพย์สิงห์)  
ตำแหน่ง พนักงานจ้างเหมาบริการ

ลงชื่อ ผู้จัด/บันทึกรายงานการประชุม  
(นางพิชชาภักดิ์ อารมณีสวชะ)  
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ลงชื่อ ผู้ตรวจรายงานการประชุม  
(นางสุพรรณา ฐานสินพูล)  
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

ลงชื่อ พ.จ.อ. ผู้รับรองรายงานการประชุม  
(ศิวานันท์ จารุชัยศิริวรกุล)  
ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลกุดสิม

