

คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเขียงแสน  
จังหวัดเขียงราย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔













## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือ สำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีกระบวนการที่ใช้ใน การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนในผลการ ดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ดังกล่าวข้างต้น

องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วน ตำบลป่าสัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ โดยมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ๓ ประเด็นได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนา เสริมสร้างคุณภาพบุคลากร และ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยใช้แนวทางการ วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานแผนงาน/ โครงการที่สำคัญ ซึ่ง ต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลด้วย

ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหาร ส่วนตำบลป่าสัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน นำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการบรรลุ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| <b>ส่วนที่ ๑</b>   |      |
|  บทนำ   | ๑    |
|  หลักการและเหตุผล   | ๔    |
|  นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง  | ๕    |
|  ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร  | ๖    |
|  การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร  | ๙    |
| <b>ส่วนที่ ๒</b>   |      |
|  การบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔   |      |
|  แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก   | ๑๑   |
|  การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO<br>(Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) | ๑๒   |
|  การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล   | ๒๐   |
|  การดำเนินงานด้านความเสี่ยงสำนักปลัดกระทรวงการคลัง ปีงบประมาณ ๒๕๖๔   | ๒๕   |
|  สรุปภาพรวมการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔                               | ๓๐   |
|  ภาคผนวก  | ๓๑   |

## ส่วนที่ ๑

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็น เครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์การต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์การได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความ เสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี ๒๕๕๘ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/ โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำ ให้องค์การเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับได้มีข้อกำหนดพระราชบัญญัติการเงินการคลัง พ.ศ.๒๕๖๒ ในมาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงโดยถือ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ.การเงินการคลังฯ กำหนด

ทั้งนี้ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลักคือ

๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
๒. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
๓. หลักประสิทธิภาพ/คุณค่า (Efficiency/Value for money)
๔. หลักความเสมอภาค (Equity)
๕. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
๖. หลักการตรวจสอบได้/มีการรับผิดชอบ (Accountability)
๗. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๑๐. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

เป็นหลัก...

เป็นหลักที่นำมาใช้ บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์และ ความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการ ตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผล การปฏิบัติงาน ตลอดจน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

### นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือ ก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุ ของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลัง ได้อย่างถูกต้อง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ใน

การบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือ ผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยง แบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและปฏิบัติการ จากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความ เข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบ ในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำ ให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดย ได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนว ทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น

การอนุมัติ...

การอนุมัติการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้องการกระทบบยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

### คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๒. ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์(Outcome)
๓. ยกระดับระบบและกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันหรือมาตรการเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ไม่ พียงประสงค์ให้เข้มแข็งขึ้น
๔. เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรจากมุมมองด้านความเสี่ยง
๕. ชื่อเสียงและการยอมรับจาก Stakeholder และสังคมภายนอก ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กรกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้รวบรวม

### ความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงกับข้อกำหนด ตามยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ ดังนี้

#### **๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐**

มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

#### **๒. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐**

ในการที่จะทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตอันพึงประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการ วางแผน และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐ ประกอบด้วย

๑. ด้านความมั่นคง
๒. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
๓. ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
๔. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

๕.ด้านการสร้าง...

๕. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

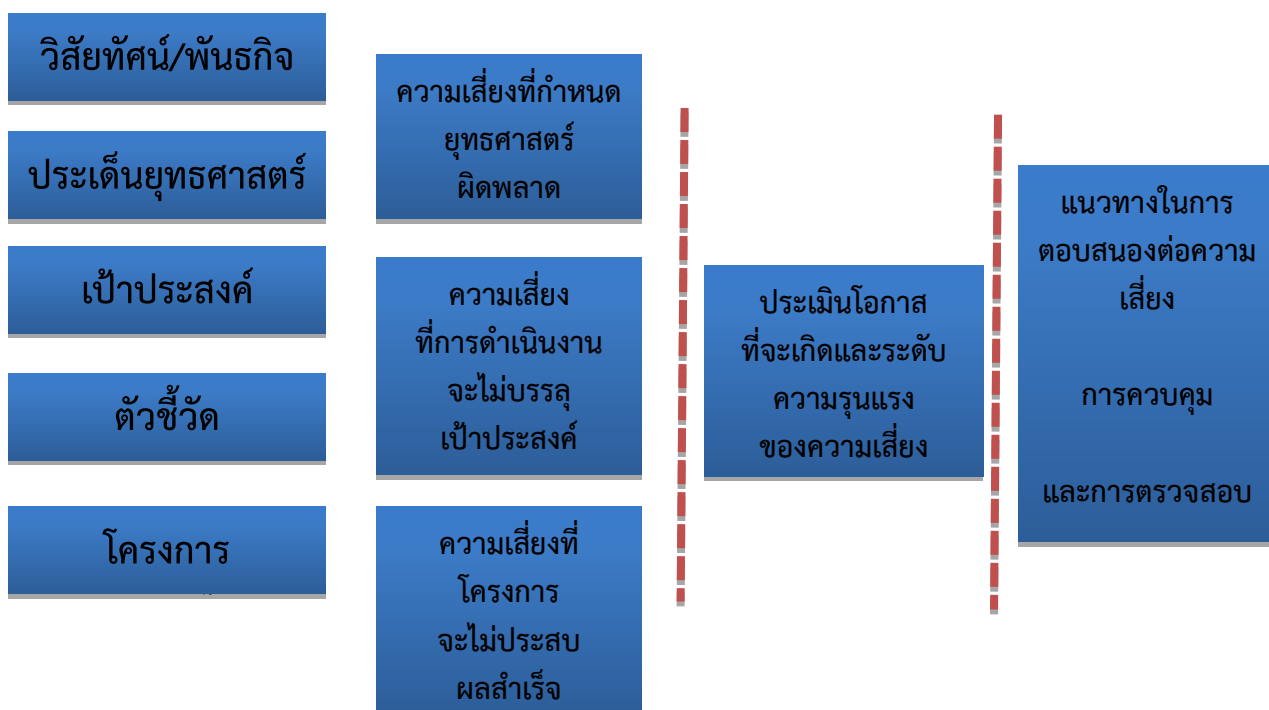
๖. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องบูรณาการร่วมกันและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในระยะ ๒๐ ปีตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

### ๓. แผนการปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งวิธีการจัดทำแผนต้องให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ต้องมีการวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศจำนวน ๑๑ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคมด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๑

## ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง



## ๖. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) มุ่งพัฒนา ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนามีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลัก สมดุล ยั่งยืน ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังนำมาเป็นหลักในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

๑. การสร้างความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติราชการ
๒. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความเป็นมืออาชีพ
๓. การสร้างระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

## ๕. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ซึ่งประกอบไปด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปรามการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต(Corruption Perceptions Index :

CPI) ของประเทศไทย

### ๖. ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง
๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสนับสนุนความสามารถในการแข่งขัน
๓. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง
๔. ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม
๕. ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม
๖. ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล

### ๗. ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างการปกครองท้องถิ่นให้เข้มแข็งด้วยระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง
๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อน ๑๕ - ๒๙ การพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ สู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว จากฐานของท้องถิ่น
๓. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ และธรรมาภิบาล ๓๐ - ๔๙ ในการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
๔. ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมและพัฒนาบริการสาธารณะของท้องถิ่น ๕๐ - ๖๖ ที่มีคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน



๕. ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครอง  
ท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศ

๖. ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาองค์กรด้วยฐานคุณธรรม ความรู้ และสมรรถนะสูงเป็นองค์กร  
ระดับสากลที่สังคมยอมรับ

#### ๘. ยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านแหล่งน้ำ

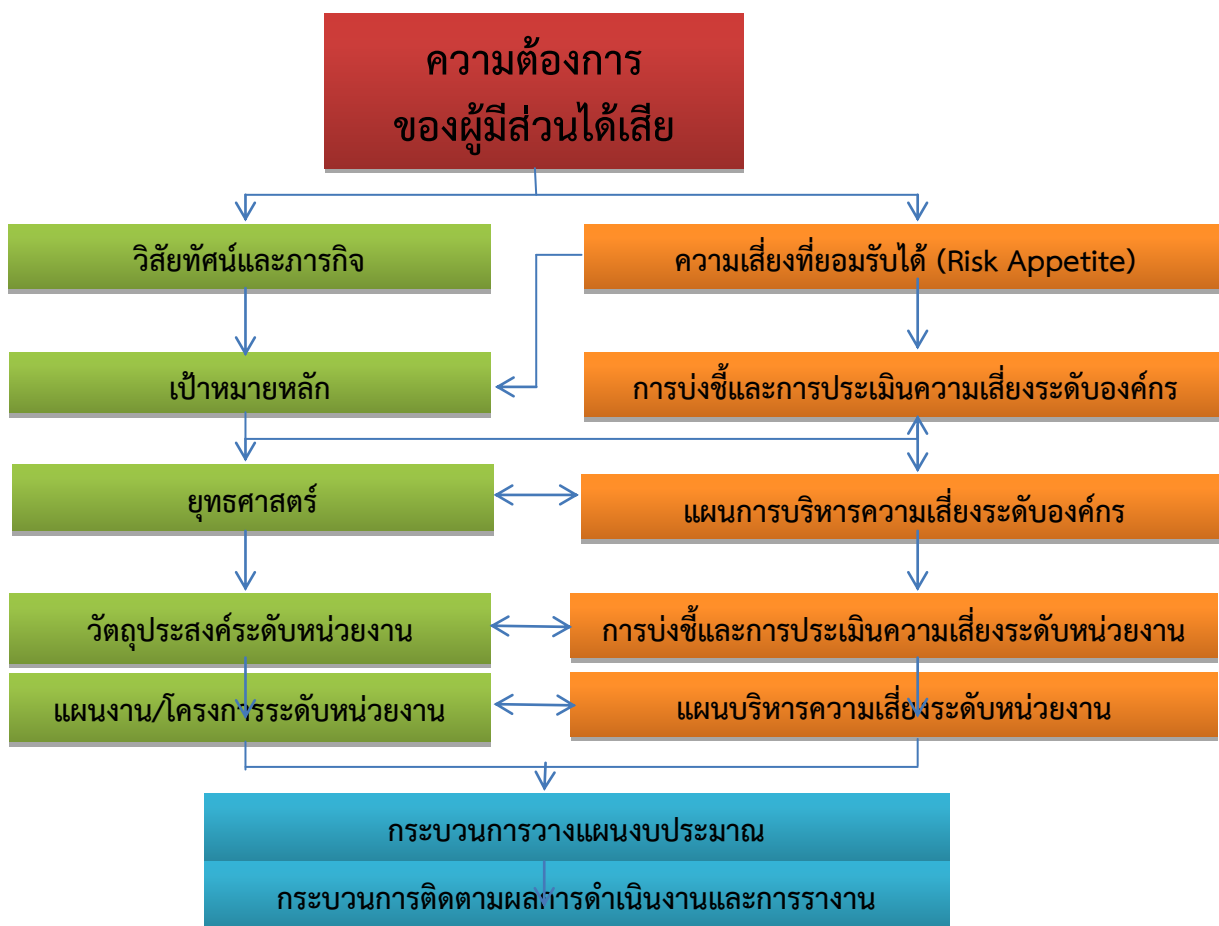
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผน  
ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และให้ดำเนินการ  
ตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความ  
เสี่ยง โดย จะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุ  
เป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการ  
ดำเนินงานของ องค์กรต่อไป



### ๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของงาน กิจกรรม และกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ ทั้งในส่วนของการตามภารกิจประจำและงานตามนโยบายว่า ตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมหรือไม่ รวมถึงคาดคะเนผลผลิต และผลลัพธ์ของแต่ละงาน กิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใด โดยพิจารณาได้จากกระบวนการหรือกิจกรรม ที่มีความสำคัญ ข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต และจากการระดมความคิดเห็น ของบุคลากรภายในหน่วยงาน ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรม องค์กร นโยบายการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สถานะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ทั้งนี้ ในการระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม หน่วยงานต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยหน่วยงานสามารถนำประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก เรื่อง นโยบายต่อต้านพฤติกรรม อันเป็นผลประโยชน์ทับซ้อน และนโยบายต่อต้านพฤติกรรมการให้ หรือรับสินบน หรือประโยชน์อื่นใด เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักมาใช้ใน การระบุความเสี่ยงได้ ซึ่งปัจจัยเสี่ยง ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตฯ เช่น

๑) การอาศัยตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์ให้ตัวเอง

๒) การรับผลประโยชน์จากการดำรงตำแหน่งหน้าที่

๓) การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตน

๔) การใช้ข้อมูลลับทางราชการเพื่อแสวงหาประโยชน์แก่ตัวเองและพวกพ้อง

๕) ใช้เวลาทำการของราชการปฏิบัติงานอื่นที่มีใช้นางราชการ แล้วส่งผลต่อความเสียหาย

ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๖) การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งและเอื้อประโยชน์ให้หน่วยงาน

๗) การให้ของขวัญ ของกำนัลเพื่อหวังความก้าวหน้า

๘) การช่วยญาติมิตรให้ได้งานอย่างไม่เป็นธรรมในหน่วยงาน

๙) การซื้อขายตำแหน่ง การจ่ายผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและประโยชน์รูปแบบอื่น

เพื่อให้ได้เลื่อนระดับหรือตำแหน่ง

๑๐) เรียกร้อง จัดหา หรือรับสินบน เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๓.๒ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้าน

ผลประโยชน์...

ผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน เพื่อจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง

๑) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบ ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิด ความเสี่ยงโดยโอกาสแบ่ง ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขต ของผลกระทบ ดังนี้ เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

**เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์**

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | ความถี่ในการเกิด เหตุการณ์           | ความน่าจะเป็นในการ เกิดเหตุการณ์          | ความน่าจะเป็นในการ เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน |
|-------|----------------|--------------------------------------|---|---|
| ๑     | น้อยมาก        | ๕ ปีต่อครั้ง                         | ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย (๐ - ๒๐%)           | มีโอกาสดังขึ้นยาก   |
| ๒     | น้อย           | ๒-๓ ปีต่อครั้ง                       | มีโอกาสดังขึ้น น้อยมาก (มากกว่า ๒๐ - ๔๐%) | มีโอกาสดังขึ้น น้อยครั้ง                                    |
| ๓     | ปานกลาง        | ๑ ปีต่อครั้ง                         | มีโอกาสดังขึ้น ปานกลาง (มากกว่า ๔๐ - ๖๐%) | มีโอกาสดังขึ้น บางครั้ง                                     |
| ๔     | สูง            | ๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ ไม่เกิน ๕ ครั้ง | มีโอกาสดังขึ้น มาก (มากกว่า ๖๐ - ๘๐%)     | มีโอกาสดังขึ้น บ่อยครั้ง                                    |
| ๕     | สูงมาก         | ๑ เดือนต่อครั้งหรือ มากกว่า          | มีโอกาสดังขึ้น สูงมาก (มากกว่า ๘๐ - ๑๐๐%) | มีโอกาสดังขึ้น ประจำ  |

- ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ ต่อ เป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่า จะ ได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมิน จากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

| ระดับ | ผลกระทบ | มูลค่าความเสียหาย          |
|-------|---------|----------------------------|
| ๑     | น้อยมาก | ไม่เกิน ๕ ล้านบาท          |
| ๒     | น้อย    | > ๕ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท   |
| ๓     | ปานกลาง | > ๑๐ ล้านบาท - ๕๐ ล้านบาท  |
| ๔     | สูง     | > ๕๐ ล้านบาท - ๑๐๐ ล้านบาท |
| ๕     | สูงมาก  | > ๑๐๐ ล้านบาท              |

เกณฑ์...






**เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)**

| ระดับ | ผลกระทบ | ผลกระทบต่อ         |  | ผลกระทบด้านผลประโยชน์ทับซ้อนการให้หรือรับสินบน |
|-------|---------|--------------------|--|--|
|       |         | ทรัพย์สิน          | องค์กร   |  |
| ๑     | น้อยมาก | ไม่มีการสูญเสีย    | ไม่ส่งผลกระทบ หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล                   | สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง    |
| ๒     | น้อย    | สูญเสียเล็กน้อย    | ส่งผลกระทบในระดับหน่วยงานภายในได้ กอง/สถาบัน/ศูนย์/กลุ่ม | สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง     |
| ๓     | ปานกลาง | สูญเสียปานกลาง     | ส่งผลกระทบระดับหน่วยงาน (กอง/สถาบัน/ศูนย์/กลุ่ม)         | สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม           |
| ๔     | สูง     | สูญเสียค่อนข้างมาก | ส่งผลกระทบระดับกรม                                       | ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง                |
| ๕     | สูงมาก  | สูญเสียมาก         | ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม                                 | ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง                        |

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังจากจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

๒) การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็น ตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

| ลำดับ | ระดับความเสี่ยง        | ช่วงคะแนน | เขตสี (ZONE)   |
|-------|------------------------|-----------|--|
| ๑     | ความเสี่ยงระดับสูงมาก  | ๒๐ – ๒๕   | แดง     |
| ๒     | ความเสี่ยงระดับสูง     | ๑๐ – ๑๖   | ส้ม     |
| ๓     | ความเสี่ยงระดับปานกลาง | ๔ – ๙     | เหลือง  |
| ๔     | ความเสี่ยงระดับน้อย    | ๒ – ๓     | เขียว   |
| ๕     | ความเสี่ยงระดับน้อยมาก | ๑         | ฟ้า     |


### แผนภูมิความเสี่ยง

|                      |   |   |   |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|
| ความรุนแรงของผลกระทบ | ๕ |   |   |   |   |   |
|                      | ๔ |   |   |   |   |   |
|                      | ๓ |   |   |   |   |   |
|                      | ๒ |   |   |   |   |   |
|                      | ๑ |   |   |   |   |   |
|                      |   | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |

โอกาสจะเกิดเหตุการณ์

### กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (ZONE)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้ มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

| ระดับความเสี่ยง | เขตสี (ZONE)   | มาตรการในปัจจุบัน   | มาตรการเพิ่มเติม   |
|-----------------|--|---|--|
| ระดับน้อยมาก    | ฟ้า     | กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการ ในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตาม การดำเนินการเป็นระยะๆ       | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้วระดับน้อย  |
| ระดับน้อย       | เขียว   | กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการ ในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตาม การดำเนินการเป็นระยะๆ       | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว   |
| ระดับปานกลาง    | เหลือง  | ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในปัจจุบัน  | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว ระดับสูง  |
| ระดับสูง        | ส้ม     | ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการ ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในปัจจุบัน | จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการโดยหากมีข้อจำกัด ในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับรอง ระดับสูงมาก  |
| ระดับสูงมาก     | แดง     | ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการ ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในปัจจุบัน  | จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการ ความเสี่ยงให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่าและผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการของกิจกรรม ควบคุมภายใน/มาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง |

### ๓.๓ การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

๑. การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้วให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุงดังนี้

๑.๑) กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้

๑.๒) กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๒. การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี ดังนี้

๒.๑) กรณียอมรับความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุ จากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

๒.๒) กรณีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการงานอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

๒.๓) กรณีถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ - ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย - ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีอำนาจ - ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น

๒.๔) กรณีควบคุม/ลดความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ต้องหาแนวทาง การควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน และอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทาง การควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก และมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

๓. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานนำผลการการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

๓.๔ การติดตามประเมินผล การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยติดตามเป็นรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

๓.๕ การทบทวนการบริหารความเสี่ยงเป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการ ความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผล หรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-๑ ถึง RM-๓ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

๔. การจัดทำ...

๔. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ตามภารกิจหลักองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๔.๑ รายงานการบริหารความเสี่ยงของงานตามภารกิจหลัก โดยใช้แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานตามภารกิจหลัก ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกอบด้วย (กำหนดให้นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในเดือนตุลาคมของปี)

- ๑) การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-๑)
- ๒) การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบความเสี่ยง (แบบ RM-๑(๑))
- ๓) การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-๒)
- ๔) แผนการจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-๓)
- ๕) การติดตามการจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-๔)

**ตารางสรุปการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก**

| การจัดทำรายงานในระดับส่วนงานย่อย<br>(สำนัก/กอง)                   | การจัดทำรายงานในภาพรวม<br>ขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก<br>(ระดับหน่วยงานของรัฐ)    |
|---|--|
| ๑. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน – ระดับส่วนงานย่อย | ๑. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน<br>(ระดับหน่วยงานของรัฐ) แบบ ปค.๔     |
| ๒. แบบ RM- ๑ การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง                        | ๒. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)                                       |
| ๓. แบบ RM- ๑(๑) การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบความเสี่ยง             |  |
| ๔. แบบ RM- ๒ การประเมินผลการควบคุมและการบริหารจัดการความเสี่ยง    |  |
| ๕. แบบ RM- ๓ แผนการจัดการความเสี่ยง                               | ๓. รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ |
| ๖. แบบ RM- ๔ การติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง                   |  |

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของงานตามภารกิจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒  
ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาการศึกษาระดับสูงให้มีคุณภาพ

ภารกิจด้านที่ ๑ ปรับปรุงระบบแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน

หน่วยงาน กองคลัง องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย

| กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรม                  | วัตถุประสงค์กระบวนการปฏิบัติงาน   | รหัสปัจจัยเสี่ยง | ระบุความเสี่ยง   | ระบุความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ                                    | ประเภทความเสี่ยง | แหล่งที่มีความเสี่ยงเกิดจากปัจจัย |        | การวิเคราะห์ความเสี่ยง |         |                 |                 |
|--|---|------------------|--|---|------------------|-----------------------------------|--------|------------------------|---------|-----------------|-----------------|
|  |   |                  |  |   |                  | ภายใน                             | ภายนอก | โอกาส                  | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง | ลำดับความเสี่ยง |
| (๑)  | (๒)   | (๓)              | (๔)  | (๕)   | (๖)              | (๗)                               | (๘)    | (๙)                    | (๑๐)    | (๑๑)            | (๑๒)            |
| ๑. ปรับปรุงระบบแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน | ๑. เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการจัดเก็บภาษีขององค์กรมีประสิทธิภาพประสิทธิผลขึ้น  | ๐๑-๐๑-๐๒-๐๘-๐๒   | ๑.ระเบียบกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไข เจ้าหน้าที่ต้องคอยศึกษาอย่างต่อเนื่อง | ๑. การแข่งขันด้านธุรกิจทั้งภาครัฐและภาคเอกชนข้อเสนอในการนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน | S                |                                   | ✓      | ๓                      | ๔       | ๑๒              | ๒               |
|  | ๒. เพื่อให้ฐานข้อมูลต่างๆ ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน                           |                  | ๒.ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือและมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร                       | ๒. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจ้าง                                | O                | ✓                                 |        | ๓                      | ๒       | ๖               | ๑               |
|  | ๓. เพื่อให้ประชาชนเกิดความตระหนักมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น |                  | ๓.สถานการณ์ในพื้นที่เป็นอุปสรรคในการลงสำรวจ                                      |   | F                | ✓                                 |        | ๓                      | ๕       | ๑๕              | ๓               |
|  | ๔. เพื่อให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้น  |                  |  |   | C                |                                   | ✓      | ๔                      | ๕       | ๒๐              | ๔               |



แบบรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของงานตามภารกิจหลักลำดับภารกิจในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ  
(ใช้อ้างอิงรหัสปัจจัยเสี่ยง)

| ลำดับภารกิจ | ยุทธศาสตร์  | ด้าน                    | แผนงาน                        | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน |
|-------------|---|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------|
| ๐๑          | พัฒนาการศึกษาและสังคมให้มีคุณภาพ                    | ๐๑. บริการชุมชนและสังคม | ๐๑. การศึกษา                  | ๐๔. กองการศึกษาฯ      | กองคลัง          |
|             |   |                         | ๐๒. ศาสนาวัฒนธรรมและนันทนาการ | ๐๔. กองการศึกษาฯ      |                  |
|             |   |                         | ๐๓. สร้างความเข้มแข็งชุมชน    | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   |                         | ๐๔. สังคมสงเคราะห์            | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   |                         | ๐๕. สาธารณสุข                 | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   | ๐๒. บริหารงานทั่วไป     | ๐๖. บริหารงานทั่วไป           | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   |                         | ๐๗. บริหารงานทั่วไป           | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   |                         | ๐๘. บริหารงานทั่วไป           | ๐๒. กองคลัง           |                  |
| ๐๒          | พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน                  | ๐๑. เศรษฐกิจ            | ๐๑. อุตสาหกรรมและการโยธา      | ๐๓. กองช่าง           |                  |
|             |   | ๐๒. บริการชุมชนและสังคม | ๐๒. เคหะและชุมชน              | ๐๓. กองช่าง           |                  |
|             |   | ๐๓. เศรษฐกิจ            | ๐๓. กิจการประปา               | ๐๓. กองช่าง           |                  |
| ๐๓          | การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน | ๐๑. เศรษฐกิจ            | ๐๑. การเกษตร                  | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   | ๐๒. เศรษฐกิจ            | ๐๒. การเกษตร                  | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
| ๐๔          | พัฒนาเศรษฐกิจและเอาชนะความยากจน                     | ๐๑. บริการชุมชนและสังคม | ๐๑. สร้างความเข้มแข็งชุมชน    | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   | ๐๒. เศรษฐกิจ            | ๐๒. การเกษตร                  | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   | ๐๓. บริการชุมชนและสังคม | ๐๓. สร้างความเข้มแข็งชุมชน    | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
| ๐๕          | พัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศและส่งเสริมการท่องเที่ยว | ๐๑. บริการชุมชนและสังคม | ๐๑. ศาสนาวัฒนธรรมและนันทนาการ | ๐๔. กองการศึกษาฯ      |                  |
|             |   | ๐๒. เศรษฐกิจ            | ๐๒. อุตสาหกรรมและการโยธา      | ๐๓. กองช่าง           |                  |
|             |   | ๐๓. บริการชุมชนและสังคม | ๐๓. ศาสนาวัฒนธรรมและนันทนาการ | ๐๔. กองการศึกษาฯ      |                  |
| ๐๖          | ส่งเสริมการรักษาความมั่นคงและเสริมสร้างสันติสุข     | ๐๑. บริหารงานทั่วไป     | ๐๑. การรักษาความสงบภายใน      | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |
|             |   | ๐๒. บริหารงานทั่วไป     | ๐๒. การรักษาความสงบภายใน      | ๐๑. สำนักปลัด         |                  |