**บทที่ 1**

**การบริหารความเสี่ยง**

**1. บทนำ**

จากสภาพการที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนสภาพสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจุบันภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารเทศบาลตำบลกรูดตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กรซึ่งถือเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเทศบาลตำบลกรูด พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เทศบาลตำบลกรูด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไวในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและความเอถือจากประชาชนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบจัดการและควบคุมภายในที่ดี นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ และเป็นเครื่องมือที่ใช้

อย่างแพร่หลายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงโดย จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงาน พนักงานจ้างเทศบาลตำบลกรูด สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือในกรณีเหตุฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เทศบาลตำบลกรูดไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ปฏิบัติ “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

**2. วัตถุประสงค์**

การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

1) เพื่อให้เทศบาลตำบลกรูดมีระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสามารถลดมูลเหตุของโอกาสหรือลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

2) เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกรูด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์

3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4) เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเทศบาลตำบลกรูด มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเทศบาลตำบลกรูด

**3. เป้าหมาย**

1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรรับได้

3) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ และพัฒนาความสามารถของบุคคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง**

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้ องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำ ให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1) **เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**การบริหารความเสี่ยงจะช่วย คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำ หน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) **สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร** การบริหารความ เสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่ บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3**) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด** การบริหารความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความ เสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

**4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน** การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

**5) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน แผนบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลกรูด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

**6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากร แตกต่างกัน เป็นต้น

**5. นิยามความเสี่ยง**

**1) ความเสี่ยง (Risk)**

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทาใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง

2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือ นโยบาย

3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

**2) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)**

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดาเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**3) ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)**

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

**นโยบายการบริหารความเสี่ยง**

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงาน ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้การดำเนินการของเทศบาลตำบลกรูด อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฏร์ธานี เป็นไปตาม หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แกไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553 และพระราชกฤษฎี ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบานเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 อันแสดงความมุงมั่นตอการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและเพื่อให้การบริหารราชการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไววางใจในการบริหารงานภาครัฐ

เพื่อความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการการควบคุมภายในของหน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความเชื่อถือได้ของรายงาน ติดตามผลการแก้ไขหรือปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติ เทศบาลตำบลกรูด จึงได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการตามมาตรการ ควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลกรูด เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2562 เพื่อกำกับดูแลในการ เป็นองค์การที่ดี สำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคูกับกฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนถึงขอบังคับอื่นๆ อย่างทั่วถึง ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้อง ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและเทศบาลตำบลกรูด โดยให้ ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

2. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลกรูด เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและ ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการ บริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหาร ความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล ส่วนราชการ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการ พัฒนาระบบการควบคุมภายในภาพรวม โดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม และกำกับให้มีการ ติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

4. ปลัดเทศบาล/รองปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดและจัดให้มีระบบการ ควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุม ปฏิบัติต้น ไปตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน อย่างสม่ำเสมอ

5. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง มีหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการและ กำหนดกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม ตลอดจนนำการควบคุมภายในไปปฏิบัติและปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

6. หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นผู้สอบทานหรือประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกรูด อย่างเป็นอิสระ เพื่อให้ความมั่นใจว่าหน่วยรับตรวจในสังกัด เทศบาลตำบลกรูดมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. พนักงานเทศบาลทุกคน ต้องมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ ตามโครงสร้างเทศบาลตำบลกรูดและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือคำสั่งรับผิดชอบในการแบ่งงานขององค์กร รวมถึง ต้องดำเนินการวางแผน บริหารความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่ สำนัก/กอง และหน่วยงานกำหนดไว้ จนถึงมีหน้าที่รายงานปัญหาจากการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชา ที่เหนือขึ้นไปหนึ่งชั้นทราบเพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข และลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่าง ทันท่วงที

8. ให้มีการรายงานสรุปผลความสำเร็จการดำเนินการในการบริหารความเสี่ยง และการ ติดตามระบบการควบคุมภายในเสนอผู้บริหารทราบ เมื่อสิ้นปีงบประมาณภายใน 90 วัน เพื่อรายงาน ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบ หนังสือสั่งการกำหนดต่อไป

**การสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง**

นอกจากนโยบายการบริหารความเสี่ยงข้างต้น เทศบาลตำบลกรูด ได้กำหนดแนวทาง ปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติมขึ้นในการสนับสนุน และส่งเสริมให้การ

ดำเนินงานในทุกส่วนของเทศบาลตำบลกรูด นำหลักการบริหารจัดการความ เสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ และสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์พันธกิจของหน่วยงาน และอำนาจหน้าที่ของตนต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2. ให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงาน สู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

3. ให้มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่ รับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

4. ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ให้ คำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ หรือ แผนงาน/ โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

5. ให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง สำหรับ แผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดต่อการดำเนินงาน หรือเป้าหมายของหน่วยงาน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง จะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยในการจัดลำดับ ความสำคัญ ของการดำเนินงาน การวางแผนป้องกัน ตลอดจนหาแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการตัดสินใจ โดยแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลกรูด ให้ดำเนินการด้วยการผนวกหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุม ภายในเข้าไปในกระบวนการทำงานหลัก ควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสื่อสารให้ความรู้เพื่อกระตุ้นให้ เกิดความตระหนักและนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

**โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง**

เทศบาลตำบลกรูด ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูดไว้ดังนี้

**นายกเทศมนตรี/คณะผู้บริหาร**

**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

**นายกเทศมนตรี/คณะผู้บริหาร**

**ปลัดเทศบาล**

**หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง**

**พนักงานเทศบาล**

แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

**หมายเหตุ** หมายถึง เส้นทางการสั่งการ

--------------------------- หมายถึง เส้นทางการให้คำแนะนำ/ปรึกษา

**บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

เทศบาลตำบลกรูด มีนโยบายกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด ดังนี้

|  |  |
| --- | --- |
| **ผู้เกี่ยวข้อง** | **หน้าที่และความรับผิดชอบ** |
| 1. นายกเทศมนตรี/คณะผู้บริหาร | 1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง  2. กำกับนโยบายและให้คำเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง |

|  |  |
| --- | --- |
| **ผู้เกี่ยวข้อง** | **หน้าที่และความรับผิดชอบ** |
| 2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | 1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้หน่วยงาน  2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหาร ความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน  3. ควบคุม ติดตาม การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสภาวะที่ควบคุมได้หรือหมดไป  4. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายงานต่อ นายกเทศมนตรี |
| 3. หน่วยตรวจสอบภายใน | 1. ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลกรูด  2. สอบทานและประเมินประสิทธิผลกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานให้นายกเทศมนตรี ทราบ  3. ติดตามการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้เกิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ |
| 4. ปลัดเทศบาล | 1. สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน  2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของนายก เทศมนตรี  3. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง  4. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญ ของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงาน |
| 5. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง | 1. ประเมินขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามนโยบายและคู่มือของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ลงสู่การปฏิบัติ  2. ควบคุมและประสานงานการดำเนินงาน การบริหารความ เสี่ยงของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด  3. ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและประสานงาน ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง  4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การบริหารความ เสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยและระดับหน่วยงานในส่วนที่ เกี่ยวข้อง รายงานเสนอและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  5. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบภายใน  มาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป |
| 6. พนักงานเทศบาล | 1. นำโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็น รูปธรรม  2. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผน ความเสี่ยงระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ  3. ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง  4. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงเสนอหัวหน้าสำนัก/ ผู้อำนวยการกองเพื่อรวบรวมประเมินในระดับหน่วยงาน ย่อยต่อไป  5. นำข้อเสนอแนะจากหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบ ภายในมาวิเคราะห์ปรับแผนและแนวทางการบริหารความ เสี่ยงในปีถัดไป |

**บทที่ 2**

**ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลกรูด**

**1. ประวัติความเป็นมา**

ตำบลกรูดเป็นตำบลหนึ่งของอำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของอำเภอกาญจนดิษฐ์ และอยู่ทางทิศตะวันออกของจังหวัดสุราษฏร์ธานี ห่างจากที่ว่าการอำเภอประมาณ 12 กิโลเมตร มีถนนสาย 44 (เซาร์เทอร์นซีบอร์ด) ตัดผ่าน มีถนนสายหลักคือถนนทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 4010 และทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 4143 บรรจบกัน และขยายตัวออกไปตามถนนสายรองในบริเวณทางหลวงชนบท สฏ 3011 มีเนื้อที่ประมาณ 84.70 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 52,937.5 ไร่

### เทศบาลตำบลกรูดเดิมคือองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 และได้ยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลกรูด เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2554 มีพื้นที่ความรับผิดชอบทั้งหมด 10 หมู่บ้าน อยู่ในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลกรูดทั้งหมด มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ดังนี้

# ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลพลายวาส

ทิศใต้ ติดต่อกับตำบลป่าร่อน

ทิศตะวันออก ติดต่อกับตำบลท่าอุแท

ทิศตะวันตก ติดต่อกับตำบลช้างซ้าย

**2. วิสัยทัศน์(Vision)**

“ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โครงสร้างพื้นฐานพร้อม สิ่งแวดล้อมน่าอยู่

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่การพัฒนาเทศบาลกรูดอย่างยั่งยืน ”

**3. พันธกิจ**

1. บริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
2. ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ
3. ส่งเสริมอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทำนุบำรุงศาสนา
4. พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาแหล่งการท่องเที่ยว อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**4. ยุทธศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านการสาธารณสุข คุณภาพชีวิต สังคมและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ กลุ่มอาชีพและการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

**5. เป้าประสงค์**

1 จัดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นสัดส่วน สนับสนุนการศึกษาตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.

2542 พร้อมส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาการศึกษาเพิ่มขึ้น

2. ศิลปะ ศาสนา ประเพณีวัฒนธรรมอันดีงาม และภูมิปัญญาท้องถิ่นดำรงอยู่สืบทอดต่อไป

3. ส่งเสริมสนับสนุนกีฬาและนันทนาการ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกเภททุกวัย

4. การคมนาคมขนส่ง สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการทั่วถึง

และครอบคลุมทุกพื้นที่และได้มาตรฐาน

5. ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เกิดความสงบเรียบร้อยภายในชุมชน

6. กลุ่ม องค์กร ต่างๆ มีความเข้มแข็งช่วยเหลือตนเองได้

7. เด็ก เยาวชน ห่างไกลยาเสพติด

8. ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนได้รับสวัสดิการสังคม ได้รับบริการสาธารณสุขทั่วถึง มีคุณภาพชีวิต

ที่ดีถ้วนหน้า ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

9. มีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงามและดึงดูดใจนักท่องเที่ยว

10.ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการดูแลรักษาอย่างยั่งยืน

11.ประชาชนมีจิตสำนึกที่ดีในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

12 .ประชาชนและหน่วยงานต่างๆมีความเข้าใจอันดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเกิดการ

มีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาท้องถิ่นจากทุกภาคส่วน

13 .การบริหารด้านการเงิน-การคลัง และการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลมีประสิทธิภาพ

14.ประชาชนได้รับการบริการที่ดี สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

15.บุคลากรเทศบาลปฏิบัติงานบนพื้นฐานการมีคุณธรรมจริยธรรมและหลักธรรมาภิบาล

**6. ตัวชี้วัด**

1. ระดับความสําเร็จของการจัดการศึกษา

2. ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมประเพณี ศาสนา และวัฒนธรรมท้องถิ่น

3. ร้อยละชองจำนวนที่เพิ่มขึ้นของกิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนกีฬาและนันทนาการ

4. จำนวนถนนที่สะดวกในการสัญจรเพิ่มขึ้นและได้รับการบำรุงรักษา

5. จำนวนไฟฟ้าสาธารณ ระบบประปา ได้รับการก่อสร้าง/บำรุงรักษาและเพิ่มขึ้น

6. ระดับความสำเร็จของแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนาสามารถกัก เก็บ น้ำได้เพิ่มขึ้น

7. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจํานวนเด็ก สตรี คนชรา ผู้ด้อยโอกาสคนพิการและผู้ป่วยเอดส์ที่ได้รับ

การสงเคราะห์

8. ร้อยละของประชาชนที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาด้าน การเกษตรและ

การแปรรูปสินค้า

9. ร้อยละของจำนวนประชากรที่ได้รับฝึกอบรมการประกอบอาชีพ

10.ระดับความสําเร็จของชุมชนมีความเข้มแข็งและเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น

11. ระดับความสำเร็จของแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนา ฟื้นฟู เพิ่มขึ้น

12. ระดับความสําเร็จของประสิทธิภาพการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม การบริหารการจัดการ

ขยะสิ่งปฏิกูล

13. จำนวนประชาชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

14. จำนวนบุคลากรของหน่วยงานที่ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน

15. จำนวนการให้บริการ การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตามหลักการ

บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีที่เพิ่มขึ้น

16. ร้อยละของผู้รับบริการให้มีความพึงพอใจต่อการบริการ

**7. ค่าเป้าหมาย**

1. เพื่อเสริมสร้างคนภายในชุมชนทั้งทางด้านจิตใจ ด้านการศึกษา ด้านสุขภาพอนามัย ด้าน

สวัสดิการและสังคม ด้านสาธารณสุข ด้านกีฬา ให้มีคุณภาพและพึ่งพาตนเองได้

2. ประชาชนมีความรู้และบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมตลอดจนประเพณีอันดีงาม

3. ด้านการได้รับบริการด้านโครงสร้างพื้นฐานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว

4. สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษทำให้ชุมชนน่าอยู่อย่างสงบสุข

5. สนับสนุนการพัฒนาด้านอาชีพให้แก่ประชาชน

6. การบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

**8. กลยุทธ์**

**1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้าน**การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ

**กลยุทธ์**

1) การพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา

2) การพัฒนาและสิ่งเสริมด้านกีฬา, นันทนาการ

3) การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม

4) อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) ทำนุ บำรุง ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา

**2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน**

**กลยุทธ์**

6) ก่อสร้างและปรับปรุงบำรุงถนน สะพาน ทางเท้า ท่อระบายน้ำให้เป็นไป ด้วยความสะดวก

7) ก่อสร้างขยายเขตไฟฟ้าและไฟฟ้าสาธารณะ

8) ก่อสร้างและขยายเขตการบริการประปา

9) บริการสาธารณะที่ประชาชนพึงได้รับอย่างถ้วนหน้า

10) พัฒนาแหล่งน้ำ

**3. ยุทธศาสตร์การพัฒนา**การพัฒนาด้านการสาธารณสุข คุณภาพชีวิต สังคมและชุมชน

**กลยุทธ์**

11) การพัฒนาส่งเสริมด้านสาธารณสุขสุขภาพและอนามัย

12) การพัฒนาด้านสวัสดิการสังคม

13) การพัฒนาและจัดระเบียบของชุมชนและสังคม

14) ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

15) ส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็ง พัฒนาบทบาทของผู้นำชุมชน คณะกรรมการให้พัฒนาบทบาทและคุณภาพชีวิตของเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ประชาชน และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน

**4. ยุทธศาสตร์การ**พัฒนาด้านเศรษฐกิจ กลุ่มอาชีพและการท่องเที่ยว

**กลยุทธ์**

16) เสริมสร้างและเพิ่มทักษะอาชีพของครัวเรือนและกลุ่มอาชีพ

17) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน

**5. ยุทธศาสตร์**การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**กลยุทธ์**

18) สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม

19) การบริหารจัดการและรณรงค์กำจัดขยะมูลฝอย

**6. ยุทธศาสตร์**การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

**กลยุทธ์**

20) ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้มีขีดความสามารถในการพัฒนา

21) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและองค์กรทุกภาคส่วนในการพัฒนา ทางการเมืองและสังคม

22) ส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริการประชาชน

**9. โครงสร้างของหน่วยงานภายในเทศบาลตำบลกรูด**

**เทศบาลตำบลกรูด**

**ฝ่ายสภา**

**ฝ่ายบริหาร**

**ปลัดเทศบาล**

**กองคลัง**

**กองช่าง**

**สำนักปลัดเทศบาล**

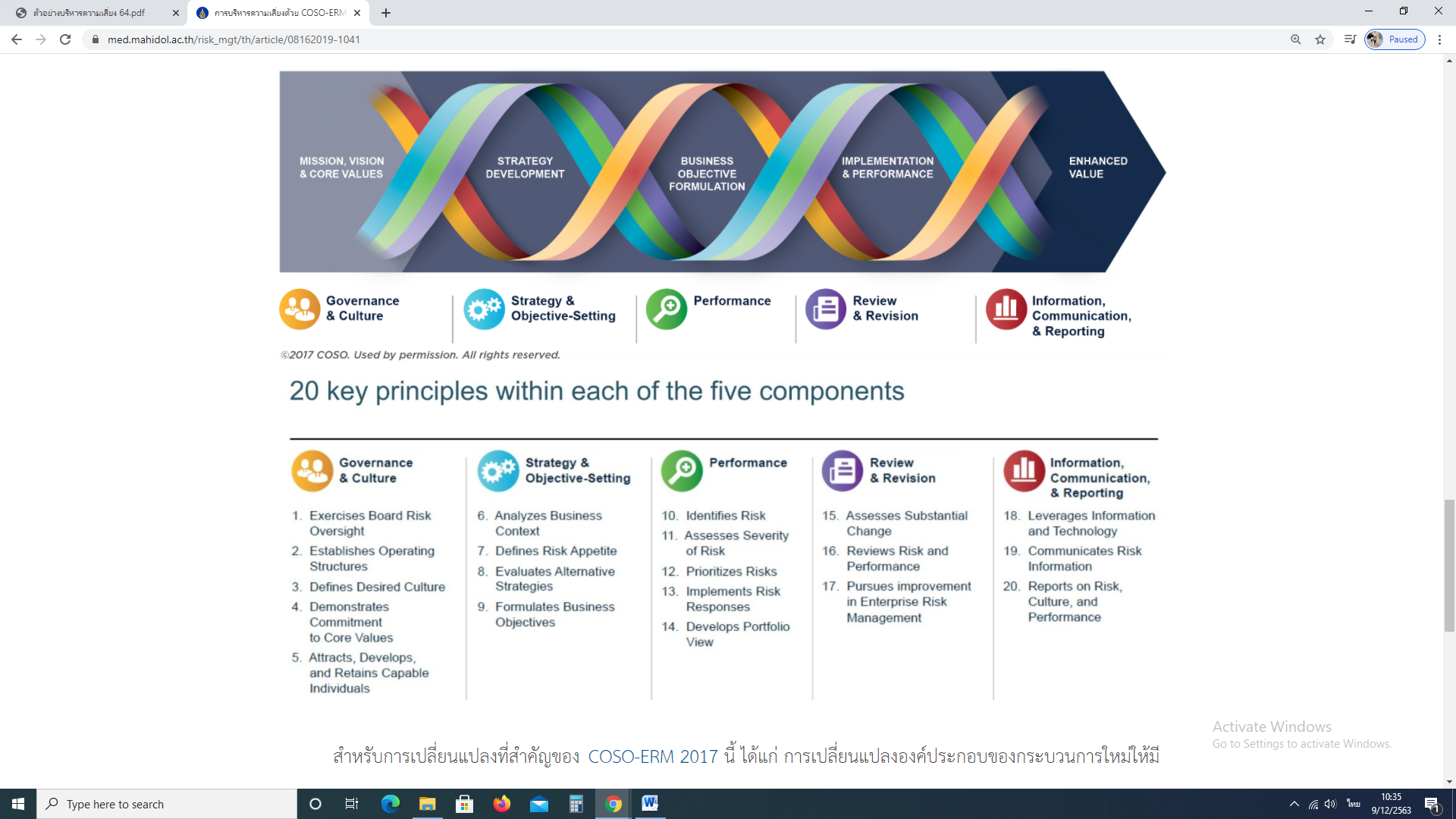
**9.1 อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ**

|  |  |
| --- | --- |
| สำนักปลัดเทศบาล | มีฐานะเป็นกอง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาลตำบลกรูดและส่วนราชการที่มิได้กำหนดเป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการโดยกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในแบ่งออกเป็น 9 งานหลัก ดังนี้   1. งานบริหารทั่วไป 2. งานบริหารงานบุคคล 3. งานนโยบายและแผน 4. งานกฎหมายและคดี 5. งานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ 6. งานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม 7. งานสวัสดิการสังคมและพัฒนาชุมชน 8. งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 9. งานกิจการสภา |
| กองคลัง | มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฏีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จบำนาญ เงินอื่นๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบทดลองประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย มีการแบ่งงานภายในออกเป็น 5 งานดังนี้   1. งานบัญชี 2. งานการเงิน 3. งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ 4. งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ 5. งานธุรการ |
| กองช่าง | มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดการสำรวจ ออกแบ การจัดทำข้อมูลทางวิศวกรรม การเก็บและทดสอบคุณภาพวัดสุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงาน งานก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรมและเครื่องกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุมการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล และยานพาหนะงานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 งานหลัก ประกอบด้วย   1. งานก่อสร้าง 2. งานออกแบบและควบคุมอาคาร 3. งานประสานสาธารณูปโภค |

**บทที่ 3**

**แนวคิดและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง**

**แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยง**

COSO Enterprise Risk Management- Integrated Framework 2017 ให้นิยามความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้มีเครื่องมือในการสร้างความเชื่อมั่น โดยมีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ

แผนภาพที่ 2 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO – ERM 2017

จากภาพที่ 2 แนวคิด COSO - ERM 2017 เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มี ความละเอียดชัดเจนขึ้นจากเดิมมีเฉพาะ 8 องค์ประกอบ พัฒนาเป็น 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ และปรับจากลูกเต๋า มาเป็นรูปเกลียว และจัดองค์ประกอบเป็น 5 เส้นเกลียวที่มีความสัมพันธ์กัน โดย แบ่งเส้นเกลียวเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก เส้นเกลียว 3 เส้นคือ เส้นเกลียวสีฟ้า (การกำหนดกลยุทธ์และ เป้าหมายทางธุรกิจ) เส้นเกลียวสีเขียว (ผลการดำเนินงาน) และเส้นเกลียวสีม่วง (การทบทวนและการ ปรับปรุงแก้ไข) เส้นเกลียว 3 เส้นนี้ถือเป็นกระบวนการทั่วไปที่เกิดขึ้นในองค์กร กลุ่มที่ 2 คือเส้น เกลียวสีเหลือง (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร) และเส้นเกลียวสีแดง (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล) แสดงถึงองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงภายในของ องค์กร 2 กลุ่มนี้จะมีความสัมพันธ์ครอบคลุมตั้งแต่การกำกับดูแลไปจนถึงการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

**หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)**

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการ บริหารความเสี่ยงเนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะ เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงของ องค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ องค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการ บริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับ ดูแลกิจการเช่น คณะกรรมการ ควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการ กำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้ง โครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ เช่น มีการกำหนด โครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มี การกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกุลยุทธ์

3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้ กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและ สำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจาก หลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของ พนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพ ของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบ ค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความ คาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และ องค์ประกอบอื่นๆ

4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือ การบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้าง ความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกล ยุทธ์และ วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริม ความสามารถของ พนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงาน ในทุกระดับ

**หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)**

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่าน กระบวนการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ให้สอดคล้อง กับการกำหนดกลยุทธ์นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ขององค์กร จะเป็นสิ่งที่กำหนด แนวทางปฏิบัติตามกล ยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็น พื้นฐาน ในการระบุประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

6. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจาก การบริหารขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อ ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การ เข้าใจบริบทขององค์กร การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึง ค่านิยม เช่น มีกรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็น ผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบทของ องค์กรที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากล ยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับ ค่านิยมหลักและเสี่ยงที่ยอมรับได้

9. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Formulates Business Objectives) ในการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่ง สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผล การดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วง ความสี่ยงที่ยอมรับได้

**หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)**

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยง ด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อ เปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่ง จะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญใน การบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรในระดับองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

10. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความ เสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้าน การเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมิน ความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาส ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหาก เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความ เสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความ เสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือก วิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความ เสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่าง โอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควร เร่งจัดการก่อน

13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและ ประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลาย ชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

**หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)**

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถ และ แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่ว ทั้ง องค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่า ให้กับ องค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุ และประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่ อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ

16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กร ควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยง ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้ แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใด ที่กำลัง เกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะ ช่วงเวลาการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

**หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)**

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และ แบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้ง องค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์การจึงรายงาน ข้อมูลความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้มี 3 องค์ประกอบดังนี้

18. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มี สารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูล ขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของ สิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูล การบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Topdown Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควร มีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุก ระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือ บุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

**แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารความเสี่ยง**

**1.1 แนวทางดำเนินงาน** ในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและพัฒนา**

1) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด

2) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง

3) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน

4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก

(Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ

5) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาล

ตำบลกรูด รับทราบ และสามารถนาไปปฏิบัติได้

6) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

7) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดาเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

**ระยะที่ 2 การพัฒนาสู่ความยั่งยืน**

1) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

2) พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท

3) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

4) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

**1.2 กลไกการบริหารความเสี่ยง** ประกอบด้วย

1) **ผู้บริหารท้องถิ่น** มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการ

บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

2) **คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง** มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง ทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดาเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดาเนินงานต่อไปในอนาคต

3) **ผู้ปฏิบัติงาน** เจ้าหน้าที่ สำนัก/กองของเทศบาลตำบลกรูดมีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยว

ข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

**กลไกการบริหารความเสี่ยง**

**พิจารณาให้ความเห็นชอบ/อนุมัติ**

**แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง**

6. ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

พิจารณา/เสนอแนะแนะเเสนอแนะ

1. ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบ
2. วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ
3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

5.รายงาน/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

4.สื่อสารทำความเข้าใจผู้ปฏิบัติ

**ปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**

**สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง**

**1.3 โครงสร้างบริหารความเสี่ยง**

**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

**ผู้บริหารท้องถิ่น**

**หน่วยตรวจสอบภายใน**

**คณะทำงานบริหารความเสี่ยง**

**เจ้าหน้าที่กอง/งาน**

**หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง**

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

**1. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง**

1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด

2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

3) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

**2. ผู้บริหารท้องถิ่น**

1) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด

2) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

3) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง

4) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

**3. หน่วยตรวจสอบภายใน**

1) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด

2) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินรับทราบและ

ให้ข้อเสนอแนะ

**4. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง**

1) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

2) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุม

ความเสี่ยง

3) รายงานและติดตามผลการดาเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อ

ผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

**5. เจ้าหน้าที่ กอง/งาน**

1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

**1.4 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง**

เทศบาลตำบลกรูด ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ 564/2562 ลง

วันที่ 13 กันยายน 2562 โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

**องค์ประกอบ**

1. ปลัดเทศบาลตำบลกรูด ประธานกรรมการ
2. ผู้อำนวยการกองคลัง กรรมการ
3. ผู้อำนวยการกองช่าง กรรมการ
4. หัวหน้าสำนักปลัด กรรมการ
5. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กรรมการ/เลขานุการ

อำนาจหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐข้อ 5 ดังนี้

1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

**บทที่ 4**

**กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงดำเนินการสอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2562 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและความโปร่งใสของหน่วยงาน เทศบาลตำบลกรูด อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฏร์ธานีอาศัยความตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ

ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง และสื่อสารการบริหารความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ข้อ 5 กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

ข้อ 6 กำหนดให้ต้องมีการติดตามประเมินผลความเสี่ยงทบทวนแผนการบริหารจัดการความ เสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ จึงกำหนดกระบวนการในการทำความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ ทุกสำนัก/กอง ในสังกัดเทศบาลตำบลกรูดได้ใช้เป็นแนวทาง และถือปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกัน โดยทั้งสิ้น จำนวน 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**1. การกำหนดวัตถุประสงค์**

ในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องเริ่มต้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ในการ ปฏิบัติงาน โดยนำเอายุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนาทั้งระดับภาค ระดับ จังหวัด มาเชื่อมโยงเพื่อกลั่นกรองเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงาน โดยต้องกำหนด เป้าประสงค์ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือวัตถุประสงค์ของ องค์กรที่นำพาไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาตามแผนพัฒนาที่เราได้วางไว้

ดังนั้นหน่วยงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ติดตาม และสื่อสารแนวโน้มความเสี่ยงที่สำคัญ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อแผนการพัฒนาที่ได้จัดทำไว้ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจจะส่งผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของ องค์กรจึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำ เพื่อกำหนดแนวทาง หลักการและทิศทางในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง เพื่อจะเชื่อมโยงว่าสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นควรสร้างคุณค่าหรือหาทางป้องกันเพื่อ กำหนดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**ลักษณะวัตถุประสงค์** ที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. Specific ต้องมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับใน องค์กรเข้าใจตรงกันได้

2. Measurable ต้องสามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

3. Attainable ต้องสามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และ สิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่

4. Relevant ต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร

5. Timely ต้องมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์

**2. ระบุปัจจัยเสี่ยง**

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดย คำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและในระดับกิจกรรม โดยในการระบุปัจจัยเสี่ยงต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่ อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่ จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา โดยปัจจัยเสี่ยงที่พบจะถูกจำแนกประเภทความเสี่ยงตาม วัตถุประสงค์ของ COSO – ERM 4 ด้านได้แก่

**1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์

เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

1. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)**  เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ

ประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและ

ควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณ ไม่เหมาะสม เป็นต้น

1. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)** เป็น

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วน ได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

**3. การประเมินความเสี่ยง**

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยง คือ การบ่งบอกค่าความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือ ปัจจัยเสี่ยง) เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) แล้วนำไปสู่การจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน 2 มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึงความเป็นไปได้ในรูปแบบต่างๆเช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์นอกจากนี้ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้การประเมิน โอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน (เช่น จำนวนการเกิดขึ้นตามสาเหตุของความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง) อย่างไรก็ตามการ ประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก

ดังนั้น จึงอาจต้องใช้การคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้ สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือ จากผู้เชี่ยวชาญ

**โอกาสที่จะเกิด(Likelihood:L)** ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับ** | **โอกาสที่จะเกิด**  **(Likelihood:L)** | **คำอธิบาย** | |
| **โอกาสเชิงคุณภาพ** | **โอกาสเชิงปริมาณ** |
| 5 | สูงมาก | มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง | 1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า |
| 4 | สูง | มีโอกาสในการเกิดเกือบค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ | 1-6เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง |
| 3 | ปานกลาง | มีโอกาสเกิดบางครั้ง | 1 ปี ต่อครั้ง |
| 2 | ต่ำ | มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง | 2-3 ปี ต่อครั้ง |
| 1 | ต่ำมาก | มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น | 5 ปี ต่อครั้ง |

**ผลกระทบ (Impact) หมายถึง** ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็น เป็นตัวชี้วัดตามของความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรง และความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของ ความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจ พิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

ผลกระทบ(Impact : I) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับ** | **ผลกระทบ**  **(Impact : I)** | **คำอธิบาย** |
| 5 | สูงมาก | ส่งผลกระทบในระดับสูงมาก(มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ประชาชน) |
| 4 | สูง | ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายนอก |
| 3 | ปานกลาง | ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน |
| 2 | ต่ำ | ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายในอื่น |
| 1 | ต่ำมาก | ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของตนเอง |

ระดับความเสี่ยง(Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส

และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสี่ยง หรือ D = L x I

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับคะแนนความเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยง**  **(Degree of Risk : D)** | **เขตสี**  **(Zone)** | **กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง** |
| 1-5 | ต่ำ |  | อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง |
| 3-9 | ปานกลาง |  | อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังต้องควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง |
| 10-16 | สูง |  | อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ |
| 17-25 | สูงมาก |  | อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัด จัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ผลกระทบ** | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |  |  |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |  |  |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |  |  |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |  |  |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
|  | |  | | --- | |  | | **โอกาสที่จะเกิด** | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | สูงมาก |
|  |  |  |  |  |  |  |  | สูง |
|  |  |  |  |  |  |  |  | ปานกลาง |
|  |  |  |  |  |  |  |  | ต่ำ |

**การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง**

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทาให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาส ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**4. การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง**

เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่ทั้งนี้วิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นโดยทางเลือกหรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก คือ

**1) การยอมรับ (Take)** หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

**2) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)** หมายถึง การลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทางานให้กับพนักงาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**3) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

**4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

**5. การติดตามและการรายงานผล**

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถ ตอบสนองต่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงาน

2) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเหตุการณ์

**6. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง**

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

**บทที่ 5**

**แผนบริหารความเสี่ยง**

ในปีงบประมาณ 2564 เทศบาลตำบลกรูด ได้ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความ

เสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และคัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2564 ให้สอดคล้อง กับตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และมาตรฐาน COSO – ERM 2017 โดยกำหนดให้ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

2. การระบุปัจจัยเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง

4. การตอบสนองความเสี่ยง

5. การติดตามและรายงานผล

6. การทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน

ในการดำเนินการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกรูด ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2564 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและความโปร่งใสของหน่วยงาน กำหนดให้มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ประชุมเพื่อคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยพิจารณา งบประมาณและผลกระทบต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

2. วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามาตรฐาน COSO

3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์และมีตัวชี้วัด ความสำเร็จตามแผนฯ ที่ประเมินได้ชัดเจน

4. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

5. แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ เพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำาแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้

6. มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความต่อหัวหน้า หน่วยงานของรัฐ อย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ ข้อเสนอแนะในการแก้ไข

7. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้จัดทำ ไว้เสนอ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและความโปร่งใสของหน่วยงาน ได้ปรับเปลี่ยนเครื่องมือเพื่อใช้ในดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอน ใหม่ โดยกำหนดให้ใช้เครื่องมือในชื่อที่เรียกว่า HK RM ประกอบด้วย 7 แบบหลัก 8 รูปแบบย่อย ใน การจัดทำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็น ต้นไป โดยมีรูปแบบและตัวอย่างการกรอกรายละเอียด ในแต่ละขั้นตอนตามเครื่องมือ HK RM 01 - 07 ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์**

ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาและทำความเข้าใจ ติดตามและสื่อสารแนวโน้มความเสี่ยงที่สำคัญที่ จะเกิดขึ้น ในอนาคตต่อแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี มา พิจารณาลงในแบบฟอร์มที่ชื่อว่า แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์(HK RM 01) โดยให้ระบุวัตถุประสงค์, ตัวชี้วัด , เป้าหมาย ตามที่ปรากฏในแผนปฏิบัติราชการประจำปี รายละเอียดปรากฏดังตัวอย่าง

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

(แบบ HK RM-01)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ  (1) | กระบวนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์(2) | วัตถุประสงค์  (3) | ตัวชี้วัด  (4) | เป้าหมาย/ผลลัพธ์(5) |
| **ตัวอย่าง**  ยุทธศาสตร์ที่ 6  การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร | โครงการจัดเก็บรายได้ | เพื่อให้การจัดเก็บรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเก็บได้ครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีลูกหนี้คงค้าง และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ | จำนวนหรือกิจกรรม | จัดกิจกรรมไม่น้อยกว่า 2 งานหรือกิจกรรมย่อย |

**ขั้นตอนที่ 2 การระบุปัจจัยเสี่ยง**

ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลจากแบบ HK RM 01 มาท าการระบุปัจจัยความเสี่ยง ตามประเภทความเสี่ยงที่หน่วยงานกำหนด และกำหนดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณา กำหนดค่าโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงสำคัญที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่กำหนดใน HK RM 01 มีระดับความเสี่ยงปรากฏตาม แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) รุนแรงในระดับใด รายละเอียดปรากฏดังตัวอย่าง แบบ HK RM 02

**แบบการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (แบบ HK RM - 02)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **งานหลักของฝ่าย**  **(1)** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย**  **(2)** | **ผู้รับผิดชอบ**  **(3)** | **สถานะปัจจุบัน**  **(4)** | **Risk**  **RD**  **(5)** | **ความเสี่ยง**  **(6)** | **ประเภทความเสี่ยง**  **(7)** | | | | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(8)** | | **ผลกระทบ**  **(9)** | | **โอกาสที่จะเกิด**  **(10)** | **ผลกระทบ**  **(11)** | **ระดับ**  **ความเสี่ยง(12)** |
| **S** | **O** | **F** | **C** | **ภายใน** | **ภายนอก** | **ภายใน** | **ภายนอก** |
| **ตัวอย่าง**  โครงการจัดเก็บรายได้ | เพื่อให้การจัดเก็บรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเก็บได้ครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีลูกหนี้คงค้าง และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ | กองคลัง | ไม่บรรลุ | O1 | เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าตนเองเป็นผู้ที่ต้องยื่น |  | / |  |  |  | **/** | **/** |  | **4** | **5** | **20**  (สูงมาก) |

**หมายเหตุ** ช่อง (1) เป็นข้อมูลจากช่อง(2) ของแบบ HK RM 01

ช่อง (2) เป็นข้อมูลจากช่อง(3) ของแบบ HK RM 01

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง**

หลังจากได้ผลการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ตามแบบ HK RM 02 แล้ว ให้หน่วยงานกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) รายละเอียดปรากฏดังตัวอย่าง แบบ HK RM 03

**แบบประเมินความเสี่ยง/วิเคราะห์ความเสี่ยง**

**(แบบ HK RM 03)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง**  **(1)** | **โอกาสที่จะเกิด**  **(2)** | **ผลกระทบ**  **(3)** | **ระดับความเสี่ยง**  **(4)** | **ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง**  **(5)** | **การตอบสนองความเสี่ยง**  **(6)** |
| **ตัวอย่าง**  ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน(Operational Risk)  O1 เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าตนเองเป็นผู้ที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง | 4 | 5 | 20 | 8 | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง |

**หมายเหตุ** ช่อง (1) เป็นข้อมูลจากช่อง(5)(6)(7) ของแบบ HK RM 02

ช่อง (2) เป็นข้อมูลจากช่อง(10) ของแบบ HK RM 02

ช่อง (3) เป็นข้อมูลจากช่อง(11) ของแบบ HK RM 02

ช่อง (4) เป็นข้อมูลจากช่อง(12) ของแบบ HK RM 02

**ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง**

ขั้นตอนนี้เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มากำหนดกิจกรรมหรือมาตรการที่ใช้ปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม โดยจะต้องประเมินวิธีการจัดการความ เสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมี ประสิทธิผล ทั้งนี้อาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่หน่วยงานสามารถยอมรับ ได้รายละเอียดปรากฏดังตัวอย่าง แบบ HK RM 04

**แบบจัดการความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง**

**(แบบ HK RM 04)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง**  **(1)** | **ความเสี่ยง**  **(2)** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(3)** | **แนวทางตอบสนอง**  **(4)** | **แผนงาน/กิจกรรม**  **(5)** | **ผู้รับผิดชอบ**  **(6)** | **กำหนด**  **เวลาแล้วเสร็จ**  **(7)** |
| **ตัวอย่าง**  ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน(Operational Risk)  O1 เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าตนเองเป็นผู้ที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง | เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ ในพื้นที่/เจ้าของที่ดินไม่ ทราบว่าตนเองเป็นผู้ที่ต้อง ยื่นแบบแสดงรายการที่ดิน และชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง | ภายนอก | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง | 1. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินและ ทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชน และเพื่อให้ทราบ  การทำประโยชน์และสามารถ จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน  2. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภทอย่าง ต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาท์  3. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้าน ในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี  4. ออกหน่วยรับชำระภาษีดำเนินการขอความ ร่วมมือประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า | กองคลัง | 30 มิถุนายน 2564 |

**ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและรายงานผล**

ขั้นตอนนี้เป็นการติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนงานกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแบบ HK RM 04 เพื่อรายงานผลให้ฝ่ายบริหารทราบ โดยทำการพิจารณา ว่าวิธีการหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามระยะเวลา การดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ และผลการดำเนินการมีปัญหาอุปสรรค หรือไม่ แล้วสรุปผลการดำเนินงานเพื่อยอมรับความเสี่ยงหรือหาแนวทางสำหรับมาตรการปีถัดไป รายละเอียดปรากฏดังตัวอย่าง แบบ HK RM 05

**แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง**

**(แบบ HK RM 05)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรม**  **(1)** | **กำหนดเวลาแล้วเสร็จ**  **(2)** | **ผู้รับผิดชอบ**  **(3)** | **ผลลัพธ์ของกิจกรรม**  **(4)** | **ร้อยละความคืบหน้า**  **(5)** | **ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา**  **(6)** |
| **ตัวอย่าง**  1. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินและ ทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชน และเพื่อให้ทราบ  การทำประโยชน์และสามารถ จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน  2. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภทอย่าง ต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาท์  3. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้าน ในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี  4. ออกหน่วยรับชำระภาษีดำเนินการขอความ ร่วมมือประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า | 30 มิถุนายน 2564 | กองคลัง | 1. ออกสำรวจข้อมูลตามแผนการสำรวจข้อมูลเพื่อชำระภาษี ประจำปี พ.ศ. 2564 และออกให้ความรู้เรื่องการชำระภาษีใน การประชาคมทบทวนแผนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564  2. จัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาท์ โดยตั้งงบประมาณตาม เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564 หมวดค่า ใช้สอย ประเภทรายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้า ลักษณะรายจ่ายหมวดอื่น ๆ โครงการจัดเก็บ รายได้ จำนวนเงิน 20,000.- บาท ปรากฏตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น พ.ศ. 2561 –2565 ) หน้า 206  3.ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้านในช่วงระยะเวลา การรับชำระภาษี และออกหน่วยรับชำระภาษีเพิ่มเติมจากการ จัดเก็บในสำนักงาน | 100 | ความเสี่ยงเดิมสามารถ ดำเนินการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่พบความเสี่ยงใหม่คือ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูก สร้างมีการปรับเปลี่ยน แนวทางปฏิบัติตลอดทั้ง ปีภาษีทำให้การจัดเก็บ รายได้มีความล่าช้า รายรับไม่ตรงตาม ประมาณการที่ตั้งไว้ |

เพื่อให้การพิจารณาความเสี่ยงมีความชัดเจน ให้หน่วยงานจัดทำแบบสรุปผลความเสี่ยงแต่ละประเภทความเสี่ยงเพื่อนำเสนอผู้บริหาร รายละเอียดปรากฏดัง

ตัวอย่าง แบบ HK RM 05-1

**แบบสรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปี พ.ศ. 2564 แยกตามประเภทความเสี่ยง**

**(แบบ HK RM 05-1)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง ( )ด้านกลยุทธ์ ( / )ด้านการปฏิบัติการ ( ) ด้านการเงิน ( ) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ** | | | | | | | |
| **ปัจจัยเสี่ยง** | **ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น** | **ระดับความเสี่ยง** | **แผน/กิจกรรม** | **รายละเอียดการจัดการ** | **ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง** | **แนวทาง/มาตรการสำหรับ**  **ปีถัดไป** |
| **ตัวอย่าง**  ภายนอก | ประสิทธิภาพ ในการบริหาร จัดการ งบประมาณไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย | 20  สูงมาก | 1. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ ที่ดินและทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจ กับประชาชนและเพื่อให้ทราบการท า ประโยชน์และสามารถ จัดเก็บได้อย่าง ครบถ้วน  2.เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุก ประเภทอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับ และขึ้นป้ายคัทเอาท์  3.ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายใน หมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี  4.ออกหน่วยรับชำระภาษีดำเนินการขอ ความร่วมมือประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย จาก กำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า | 1. ออกสำรวจข้อมูลตามแผนการสำรวจข้อมูล เพื่อชำระภาษีประจำปี พ.ศ. 2564 และออกให้ ความรู้เรื่องการชำระภาษีในการประชาคม ทบทวนแผนประจำ ปีงบประมาณ พ.ศ.2564  2. จัดทำแผ่นพับและขึ้นป้ายคัทเอาท์ โดยตั้ง งบประมาณตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2563 หมวดค่าใช้สอย ประเภท รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้า ลักษณะรายจ่ายหมวดอื่น ๆ โครงการจัดเก็บรายได้ จำนวนเงิน 10,000.- บาท ปรากฏตามแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2561 –2565 ) หน้า 206  3.ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้าน ในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี และออกหน่วย รับชำระภาษีเพิ่มเติมจากการจัดเก็บในสำนักงาน | ดำเนินการจัดเก็บผู้ เช้าข่ายชำระภาษีได้ ร้อยละ 100 ของผู้ เข้าข่ายทั้งหมด แต่พบความเสี่ยง ใหม่คือ ภาษีที่ดินและสิ่ง ปลูกสร้างมีการ ปรับเปลี่ยนแนวทาง ปฏิบัติตลอดทั้งปี ภาษีทำให้การ จัดเก็บรายได้มีความ ล่าช้า รายรับไม่ตรง ตามประมาณการ ที่ตั้งไว | สูงมาก  L = 4  C = 5 | ใช้แนวทางการ จัดการความเสี่ยง ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็น แนวทางการ ดำเนินงานในปี ถัดไป |

**ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน**

เป็นการนำข้อมูลของปีงบประมาณก่อนหน้า ตามแบบ HK RM 01 - HK RM 05 มาทำการสรุปผลการประเมิน และทบทวนประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น รายละเอียดปรากฏดังตัวอย่าง แบบ HK RM 06

**แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง**

**(แบบ HK RM 06)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยง** | | | | | | **การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง** | **สรุปความเสี่ยง** | | **หมายเหตุ** |
| ก่อนการประเมิน | | | หลังการประเมิน | | | **ควบคุมได้** | **ควบคุมไม่ได้** |
| **โอกาส** | **ผล**  **กระทบ** | **ระดับความเสี่ยง** | **โอกาส** | **ผล**  **กระทบ** | **ระดับความเสี่ยง** |
| **ตัวอย่าง**  **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)**  O1 เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่/ เจ้าของที่ดินไม่ทราบว่าตนเองเป็นผู้ที่ต้องยื่น แบบแสดงรายการที่ดินและชำระภาษีประจำปี ครบทุกจำนวนแปลง | 4 | 5 | 20 | 2 | 3 | 6 | ลด ลง | / |  | อยู่ในระดับที่พอ ยอมรับได้ แต่ยัง ต้องควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิด ความเสี่ยง |
| **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)**  C5 ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีการ ปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติตลอดทั้งปีภาษีทำ ให้การจัดเก็บรายได้มีความล่าช้า รายรับไม่ตรง ตามประมาณการที่ตั้งไว้ | 4 | 5 | 20 | - | - | - | - | - | - | เป็นความเสี่ยงใหม่ที่ ควรกำหนดนโยบายใน การแก้ไขปัญหา |

เมื่อทำการทบทวนความเสี่ยงของปีเก่าเสร็จสิ้นแล้ว คณะทำงานจะทำการสรุปความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่และความเสี่ยงใหม่ที่ปรากฏจากกระบวนการบริหารจัดการความ เสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า เพื่อกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงของปีถัดไป รายละเอียดปรากฏดังตัวอย่าง แบบ HK RM 07

**แบบปัจจัยที่ต้องนำไปดำเนินการในปีถัดไป**

**(แบบ HK RM 07)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน** | | | **แนวทาง/มาตรการดำเนินงานในปีถัดไป** |
| โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับความเสี่ยง |
| **ตัวอย่าง**  **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk**)  C5 ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีการ ปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติตลอดทั้ง ปีภาษีทำให้การจัดเก็บรายได้มีความ ล่าช้า รายรับไม่ตรงตามประมาณ การที่ตั้งไว้ | 4 | 5 | 20 | 1. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดิน และทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจกับ ประชาชนและเพื่อให้ทราบการทำประโยชน์ และสามารถ จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน  2. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภท อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับและขึ้น ป้ายคัทเอาท์ 3. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายใน หมู่บ้านในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี  4. ออกหน่วยรับชำระภาษีดำเนินการขอ ความร่วมมือประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย จากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า |

**หมายเหตุ** คณะกรรมการฯ จะทำการวางแผนการบริหารความเสี่ยงปีถัดไป โดยนำข้อมูลจาก HK RM 07 + แบบ HK RM 01 – HK RM 04 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเริ่มต้นใน กระบวนการบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณถัดไป

**แผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**

**แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์**

**(แบบ HK RM 01)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ**  **(1)** | **กระวนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์**  **(2)** | **วัตถุประสงค์**  **(3)** | **ตัวชี้วัด**  **(4)** | **เป้าหมาย/ผลลัพธ์**  **(5)** |
| ยุทธศาสตร์ที่ 6  การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร | โครงการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่ | เพื่อบริการประชาชนในเชิงรุกให้เกิดความรวดเร็ว | ร้อยละ 80 ของผู้เสียภาษีในเขตเทศบาลตำบลกรูดมาชำระภาษีภายในระยะเวลาที่กำหนด | ประชาชนชำระภาษีแต่ละประเภทตามระยะเวลาที่กำหนด |

**แบบการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง**

**(แบบ HK RM 02)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **งานหลักของฝ่าย**  **(1)** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย**  **(2)** | **ผู้รับผิดชอบ**  **(3)** | **สถานะปัจจุบัน**  **(4)** | **Risk**  **RD**  **(5)** | **ความเสี่ยง**  **(6)** | **ประเภทความเสี่ยง**  **(7)** | | | | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(8)** | | **ผลกระทบ**  **(9)** | | **โอกาสที่จะเกิด**  **(10)** | **ผลกระทบ**  **(11)** | **ระดับ**  **ความเสี่ยง(12)** |
| **S** | **O** | **F** | **C** | **ภายใน** | **ภายนอก** | **ภายใน** | **ภายนอก** |
| โครงการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่ | เพื่อให้การจัดเก็บรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเก็บได้ครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีลูกหนี้คงค้าง และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ | กองคลัง | ไม่บรรลุ | C1 | ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติตลอดทั้งปีภาษีทำให้การจัดเก็บรายได้มีความล่าช้า รายรับไม่ตรงตามงบประมาณการที่ตั้งไว้ |  |  |  | **/** |  | **/** |  | **/** | 5 | 4 | 20 |

**การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง**

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ กำหนดให้คะแนน ประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คือความ เสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป นำมาวางแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผน บริหารความเสี่ยงในงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยสามารถนำข้อมูลจาก HK RM 02 มาจับคู่ใน แผนภูมิความเสี่ยงได้ ดังรูป

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความรุนแรงของผลกระทบ** | **5** | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| **4** | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| **3** | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| **2** | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| **1** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย** | | | | |

**หมายเหตุ** ในตารางแผนภูมิความเสี่ยง สัญลักษณ์ S,O,F,C ตามด้วยตัวเลข คือ ปัจจัยเสี่ยงใน ด้านการ

ดำเนินการนำมาจากแบบการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (แบบ HK RM 02)

**แบบประเมินความเสี่ยง/วิเคราะห์ความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **โอกาสที่จะเกิด** | **ผลกระทบ** | **ระดับความเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฏระเบียบ**  **(Compliance Risk)** | **5** | **4** | **20** | **12** | **การควบคุมความเสี่ยง** |

**แบบจัดการความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง**

**(แบบ HK RM 04)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง**  **(1)** | **ความเสี่ยง**  **(2)** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(3)** | **แนวทางตอบสนอง**  **(4)** | **แผนงาน/กิจกรรม**  **(5)** | **ผู้รับผิดชอบ**  **(6)** | **กำหนด**  **เวลาแล้วเสร็จ**  **(7)** |
| **ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** | C ภาษีที่ดินและสิ่งปลูก สร้างมีการปรับเปลี่ยน แนวทางปฏิบัติตลอดทั้งปี ภาษีทำให้การจัดเก็บ รายได้มีความล่าช้า รายรับไม่ตรงตาม ประมาณการที่ตั้งไว้ | ภายนอก | การควบคุมความเสี่ยง | ตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564 แผนงานการบริหารงานทั่วไป งานบริหารงานคลัง งบดำเนินการ หมวดค่าใช้สอย ประเภทรายจ่ายเกี่ยวเนื่อง กับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่น ๆ โครงการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่ จำนวนเงิน 20,000.- บาท ปรากฏตามแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2561 – 2565) หน้า 121 ลำดับที่ 14  1. เร่งรัดสำรวจข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินและ ทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชน และเพื่อให้ทราบการทำประโยชน์และสามารถ จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน | กองคลัง | 30 มิถุนายน 2564 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง**  **(1)** | **ความเสี่ยง**  **(2)** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(3)** | **แนวทางตอบสนอง**  **(4)** | **แผนงาน/กิจกรรม**  **(5)** | **ผู้รับผิดชอบ**  **(6)** | **กำหนด**  **เวลาแล้วเสร็จ**  **(7)** |
|  |  |  |  | 2. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ เกี่ยวกับขั้นตอนการชำระภาษีทุกประเภทอย่าง ต่อเนื่อง โดยจัดทำแผ่นพับเป็นต้น  3. ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้าน ในช่วงระยะเวลาการรับชำระภาษี  4. ออกหน่วยรับชำระภาษีดำเนินการขอความ ร่วมมือประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านล่วงหน้า |  |  |