



# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔

เทศบาลตำบลห้วยหิน  
อำเภอหนองหงส์ จังหวัดบุรีรัมย์

## คำนำ

แผนการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่เทศบาลตำบลห้วยหินจัดทำตาม พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๕

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญและนำมาใช้ อย่างไรก็ตาม ใน การบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กร และเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เทศบาลตำบลห้วยหินเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตาม หลักวิชาการที่เหมาะสมรวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง อันจะช่วยเหลือเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่และการบริหารของเทศบาลตำบลห้วยหิน ให้เป็นประโยชน์สูงสุด

เทศบาลตำบลห้วยหิน

อำเภอหนองหงส์ จังหวัดบุรีรัมย์

## บทที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔

### เทศบาลตำบลห้วยหิน

\*\*\*\*\*

#### ความเป็นมา/หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอน ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เทศบาลตำบลห้วยหิน จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมี การกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด”

และหนังสือ กระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

## ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบท่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

## ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้องค์กรประสบผลกระทบให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าว อาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงาน ภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติ ตามวิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการปฏิบัติงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการ ประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหาร ความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่ กำหนด โดยมีขอบเขตใน ช่วงการประเมิน ขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพ การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก เช่น การประเมินผลช่วง ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้

คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การทำหนังสือเพื่อขอให้เสนอแผน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

### **ประเภทของความเสี่ยง**

กำหนดประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

### **สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง**

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สถานะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร

ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมี

ผลกระทบกับองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อ ใ ห้ บ ร ร ล ุ วั ต ฏ ป ะ ส ง ค์ ข อ ง องค์กร ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและความคุ้มครองรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อ ใ ห้ รั ะ ดั บ ข อ ง ค ว า ม เสี ย ง แ ล ะ ขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมิน ได้ ควบคุม ได้ และตรวจสอบ ได้ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินงานขององค์กรนั้น มี วั ต ฏ ป ะ ส ง ค์ ห ลั ก เพื่ อ สร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล บุคลากรในหน่วยงานและ หน่วยงานในสังกัด และประชาชนผู้รับบริการ ใน ปัจจุบัน องค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลง ความต้องการสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ การดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบ จากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อ ให้คุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดทำให้มีการบริหารความเสี่ยง ภายในองค์กรตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อ ช่วย ใ ห้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็น เป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือ ประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ใน  
เกณฑ์ที่ยอมรับได้

## บทที่ ๒

### แนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

\*\*\*\*\*

#### 1.วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กร มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๑.๒. เพื่อเทศบาลตำบลห้วยหิน สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๑ . ๓ .  
เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาล

ตำบลเหมืองใหม่ ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา  
กองสวัสดิการสังคม และหน่วยตรวจสอบภายใน

๑ .๔  
เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบล  
ห้วยหิน แล ะ  
เป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความ  
เสี่ยง

## 2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลห้วยหิน  
มีแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในรูปแบบ โดยเป็นไป  
ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกอบกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ  
หน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

๑. นายกเทศมนตรีตำบลห้วยหิน

เป็นประธานคณะทำงาน

๒. รองนายกเทศมนตรีตำบลห้วยหิน ทุกท่าน

เป็นรองประธานคณะทำงาน

๓. ปลัดเทศบาล

เป็นคณะทำงาน

4. รองปลัดเทศบาล

เป็นคณะทำงาน

5. ผู้อำนวยการกองคลัง

เป็นคณะทำงาน

6. ผู้อำนวยการกองการศึกษา

เป็นคณะทำงาน

7. ผู้อำนวยการกองช่าง

เป็นคณะทำงาน

๘. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ

เป็นคณะทำงาน

๙. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

เป็นคณะทำงานและเลขานุการ

๑๐. นิติกร

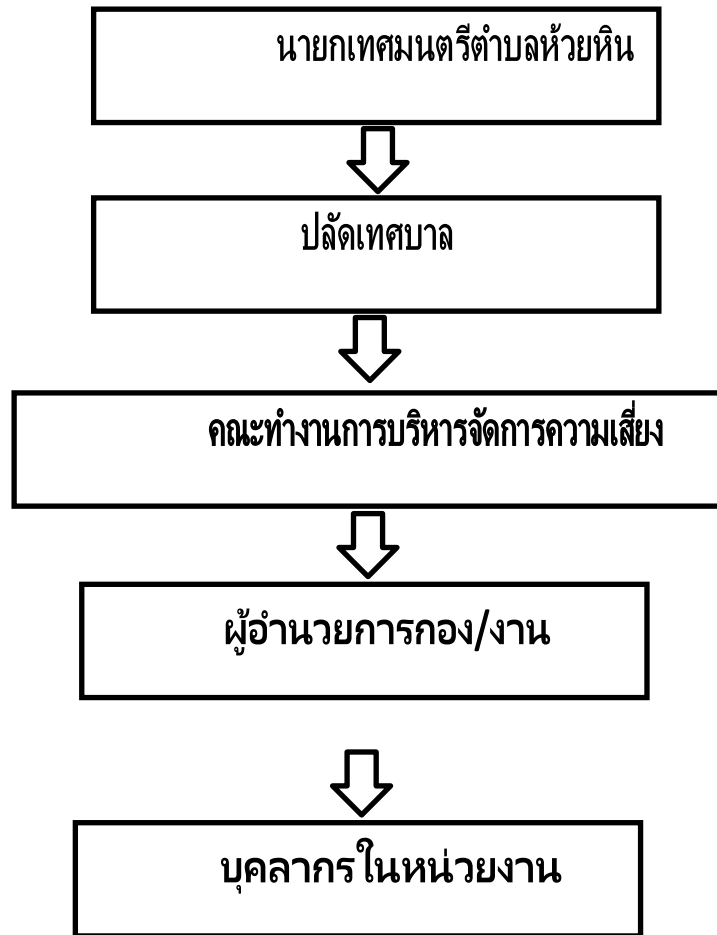
เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๑๑. นักจัดการงานทั่วไป

เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลห้วยหิน





### 3. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกอง/งาน และบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงาน และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาล

๓.๒ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดี และเป็น ไปอย่างเป็น ระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓ สามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

### ๔. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่อ ง จ า ก ก า ร บ ริ ห า ร จั ด ก า ร ค ว ม เสี่ ย ง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๔.๒ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร

เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ องค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็น เครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔.๔ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕ ช่วยในการพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมการ และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

## ๕. นโยบายในการพิจารณาความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๔

๕.๑ ให้ความสำคัญกับภาระงาน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มี ความสำคัญต่อภารกิจหลักของ เทศบาลตำบลห้วยหินหลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลห้วยหิน ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่จะนำมาบริหาร จัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการที่มีค่าคะแนนรวมสูง มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา			น้ำหนัก (ร้อยละ)
	๑	๒	๓	
๑ ความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ในประเด็น	ไม่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ในประเด็น	-	สอดคล้องกับก ลยุทธ์ ในประเด็น	๔๐



- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- การลด/การควบคุม/ป้องกันความเสี่ยง (RISK Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ หรือควบคุม ป้องกันให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (RISK Sharing) เป็นการกระจายหรือ ถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (RISK Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงาน ไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป



ด้ ัง นั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นจะต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน



สิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น ประกอบด้วย รากฐานที่ ๑ การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร จัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ โดยวัตถุประสงค์ ได้แก่

๑. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Effectiveness and efficiency of operations) ๒. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial reporting)

๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable with laws and regulations)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมา นั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานให้ไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลด้วยการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า การควบคุมภายในนั่นเอง

ดังนั้น หน่วยงานในองค์กรจะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสมขึ้นมา การจัดวาง ระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบดีว่างานจุดใดของตน มีความเสี่ยง

จากนั้นก็ประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกันแก้ไขหรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ และเช่นเดียวกัน การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นมา นั้น ก็เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

**รากฐานที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง**  
การบริหารความเสี่ยง (RISK Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการ กำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น ๒ มุมมอง คือ

- การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมี อยู่นี้ไม่ให้ถูกทำลายไป

- มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงนั้นคล้ายกับการจัดวางระบบการควบคุมภายใน คือ มีการระบุ ประเมิน และจัดหาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยง แต่ด้วยความที่เป็นศาสตร์ที่ใหม่กว่า และมีพื้นฐานมาจากธุรกิจประกันภัยที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน นอกจากปัจจัยภายนอกมากมาย จึงทำให้การบริหารความเสี่ยงมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยมองถึงความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนั้นก็เป็นที่ของผู้บริหารหน่วยงาน เช่นเดียวกัน

### **รากฐานที่ ๓ การตรวจสอบภายใน**

การตรวจสอบภายในมีบทบาททำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้น ได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้เกิดการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดจากการที่หน่วยงานได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในของตน มีการบริหารความเสี่ยงและมีการปฏิบัติตามแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในก็เหมือนเป็นคนที่มากรองอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้องค์กร/ผู้บริหารเกิดความมั่นใจ

การตรวจสอบภายในนั้นก็ถือเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

เพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจคิดว่าทำแค่นี้ก็เพียงพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบ  
 สอบถามภายใน  
 เค้าก็จะมีวิธีทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันอยู่นั้นความเพียงพอจริงหรือไม่  
 หรือบางครั้ง อาจมีการการปฏิบัติงานกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ  
 แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเอียดบางจุดที่ควร จะต้องควบคุมไป  
 หาก ผู้ ตรวจสอบ ภายใน ตรวจสอบ  
 เค้าจะเป็นคนไปเตือนให้เราระมัดระวังมากขึ้น

ดังนั้น หากองค์กรของเราสนับสนุนให้รากฐานทั้งสามประการนี้  
 สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ก็จะช่วยส่งเสริมให้ต้นไม้มการกำกับดูแลกิจการที่ดีเจริญงอกงาม  
 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในองค์กร

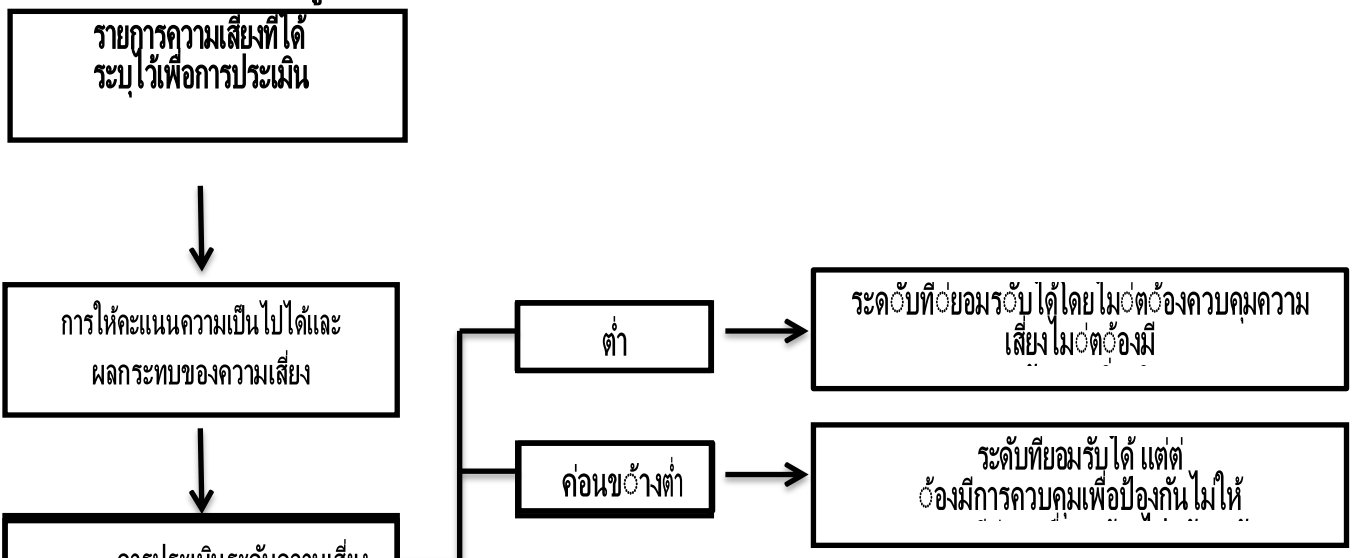
### บทที่ ๓

#### การวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

\*\*\*\*\*

เทศบาลตำบลห้วยหิน ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
 และควบคุมภายใน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔  
 โดยการวิเคราะห์โดยแยกการวิเคราะห์ออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้  
 แผนภูมิแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

#### แผนภูมิแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง





เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ตั้งแต่ ๘ ครั้งขึ้นไป/ปี
๔	สูง	๗ - ๘ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๕ - ๖ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๓ - ๔ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	๑ - ๒ ครั้ง/ปี

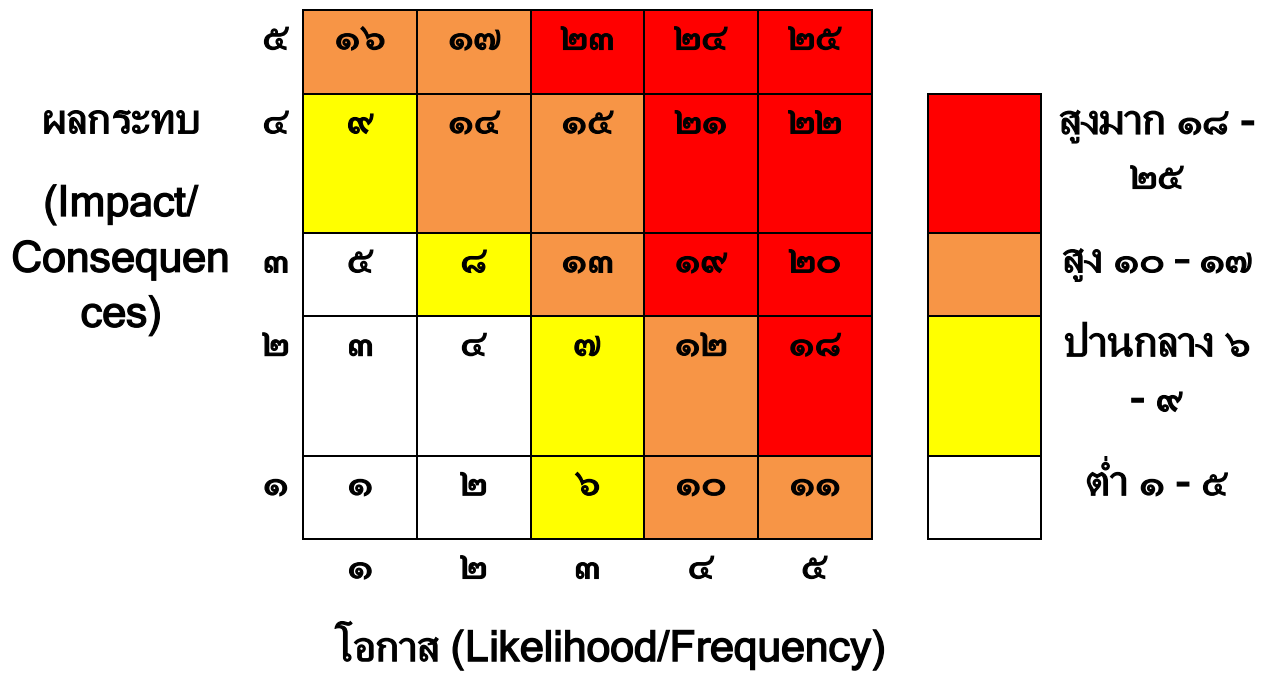


ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ค่าอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๒,๐๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ขึ้นไป
๔	สูง	มากกว่า ๒๐๐,๐๐๐ - ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ - ๒๐๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

**เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย (เชิงคุณภาพ)**

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ค่าอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น





คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ  
ตามแผนการดำเนินงานการ  
บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และปฏิทินการดำเนินงาน ดังนี้

**แผนการดำเนินการบริหารจัดการความ  
เสี่ยง**

**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔**

**เทศบาลตำบลห้วยหิน**

**อำเภอหนองหงส์ จังหวัดบุรีรัมย์**



	ความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๔ ต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	←→												จัดการความเสี่ยง			
๖	เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ	←→												คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง			
๗	เผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ต่อกอง/งาน หรือมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	←→												คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง			
ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๔										ปี ๒๕๖๕			หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			ไตรมาส ๑			
		ต. ค.	พ. ย.	ธ. ค.	ม. ค.	ก. พ.	มี. ค.	เม. ย.	พ. ค.	มิ. ย.	ก. ค.	ส. ค.	ก. ย.	ต. ค.		พ. ย.	ธ. ค.
8	ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๔	←→												คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง			
9	จัดเตรียมร่างรายงานติดตามประเมินผลการ บริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี 2564											←→			คณะทำงานบริหาร จัดการความเสี่ยง		

10	ติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี 2564 โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง													←→		คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
11	รายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีต่อบริหาร													←→		คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
12	ประชุมพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 2564 ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง													←→		คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
13	ประเมินผลการควบคุมภายในประจำปีและจัดทำ ปค.4 และปค.5													←→		ทุกกอง
14	เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 2564 ต่อผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ													←→		คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

**การประเมินความเสี่ยง**  
**เทศบาลตำบลห้วยหิน อำเภอหนองหงส์ จังหวัดบุรีรัมย์**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**

**คำอธิบาย** ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน 1 - 5

**1.โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น**

**ระดับ 1** มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก หรือมีความถี่ในการเกิดเหตุการณ์มากกว่า 4 ปีต่อครั้ง หรือความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

(0 - 20%)

**ระดับ 2** มีโอกาสที่จะเกิดน้อย หรือมีความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ในการเกิดเหตุการณ์ 2 - 3 ปีต่อครั้ง หรือความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์มีโอกาสในการเกิดขึ้น

น้อยมาก (มากกว่า 20% - 40%)

**ระดับ 3** มีโอกาสที่จะเกิดปานกลาง หรือมีความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ในการเกิดเหตุการณ์ 1 ปีต่อครั้ง หรือความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์มีโอกาสในการเกิดขึ้น

ปานกลาง (มากกว่า 40% - 60%)

**ระดับ 4** มีโอกาสที่จะเกิดสูง หรือมีความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ในการเกิดเหตุการณ์ 1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง หรือความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์มี

โอกาสในการเกิดขึ้นมาก (มากกว่า 60% - 80%)

**ระดับ 5** มีโอกาสที่จะเกิดสูงมาก หรือมีความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ในการเกิดเหตุการณ์ 1 ครั้งต่อเดือนหรือมากกว่า หรือความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์

มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก (มากกว่า 80%)

**2.ผลกระทบของความเสียหาย**

**2.1 เกณฑ์ประเมินระดับของผลกระทบ (กรณีเป็นตัวเงิน)**

**ระดับ 1** ผลกระทบน้อยมาก มูลค่าความเสียหาย ไม่เกิน 50,000 บาท



**ระดับ 2** ผลกระทบน้อย มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 50,000 - 100,000 บาท

**ระดับ 3** ผลกระทบปานกลาง มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 100,000 - 300,000 บาท

**ระดับ 4** ผลกระทบสูง มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 300,000 - 500,000 บาท

**ระดับ 5** ผลกระทบสูงมาก มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 500,000 บาทขึ้นไป

## 2.2 เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (กรณีไม่เป็นตัวเงิน)

**ระดับ 1** ผลกระทบน้อยมาก โดยผลกระทบไม่มีการสูญเสียต่อทรัพย์สิน หรือไม่ส่งผลกระทบในระดับองค์กร ส่งผลกระทบระดับบุคคล หรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย

ความสำเร็จต่ำกว่า 30%

**ระดับ 2** ผลกระทบน้อย โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินเล็กน้อยหรือส่งผลกระทบในระดับกลุ่มงาน หรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 30 - 49.99%

**ระดับ 3** ผลกระทบปานกลาง โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินปานกลางหรือส่งผลกระทบในระดับหน่วยงาน หรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ

50 - 69.99%

**ระดับ 4** ผลกระทบสูง โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินค่อนข้างมากหรือส่งผลกระทบในระดับกรม หรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ

70 - 85%

**ระดับ 5** ผลกระทบสูงมาก โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินมากหรือส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม หรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ

มากกว่า 85%

**3 . ระดับ ความ เสี่ยง แสดง ถึง ระดับ ความ สำคัญ ใน การ บริหาร ความ เสี่ยง**  
โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 5 ระดับ ดังนี้

**ระดับความเสี่ยงสูงมาก**                      **ระดับคะแนน 14 - 25** เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้  
จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

**ระดับความเสี่ยงสูง**                      **ระดับคะแนน 10 - 16** เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้  
โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**ระดับความเสี่ยงปานกลาง**                      **ระดับคะแนน 5 - 9** เป็นระดับที่ยอมรับได้  
แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

**ระดับความเสี่ยงน้อย**                      **ระดับคะแนน 3 - 4**  
เป็นระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด

**ระดับความเสี่ยงน้อยมาก**                      **ระดับคะแนน 1 - 2**  
เป็นระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

### การประเมินความเสี่ยง สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลห้วยหิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

งาน/กิจกรรม	โอกาสการเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
งานบริหารทั่วไป	1	1	1
งานธุรการ	1	1	1
งานการเจ้าหน้าที่	1	1	1
งานกิจการสภาท้องถิ่น	1	1	1
งานวิเคราะห์นโยบายและแผน	1	3	3

งานประชาสัมพันธ์	1	3	3
งานพัสดุ	1	1	1
งานนิติการ	1	1	1
งานทะเบียนราษฎร	1	1	1
งานวิเคราะห์นโยบายและแผน	1	1	1
งานสวัสดิการสังคมและพัฒนาชุมชน	1	1	1
งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	1	1	1
งานเทศกิจ	1	1	1

(ลงชื่อ).....

.....

(นางสาวกชพรรณ สดมี)

รองปลัดเทศบาล

รักษาราชการแทน  
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

การประเมินความเสี่ยง กองคลัง เทศบาลตำบลห้วยหิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

งาน/กิจกรรม	โอกาสการเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
งานธุรการ	1	1	1
งานงบการเงิน	1	3	3
งานบัญชี	1	3	3
งานพัฒนาและจัดการรายได้	1	1	1
งานพัสดุ	1	1	1

ลงชื่อ.....

(นางชนิษฐา พิทักษา)  
ผู้อำนวยการกองคลัง

การประเมินความเสี่ยง กองช่าง เทศบาลตำบลห้วยหิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

งาน/กิจกรรม	โอกาสการเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
-------------	------------------------	---------	-----------------

งานธุรการ	1	2	2
งานก่อสร้าง	1	1	1
งานออกแบบและควบคุมอาคาร	1	1	1
งานผังเมือง	1	2	2
งานประสานสาธารณสุขภาค	2	3	6
งานพัสดุ	2	2	4

ลงชื่อ.....

(นางดัชนี บำรุงธรรม)

ผู้อำนวยการกองช่าง

การประเมินความเสี่ยง กองการศึกษา เทศบาลตำบลห้วยหิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

งาน/กิจกรรม	โอกาสการเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
งานธุรการ	1	1	1
งานส่งเสริมพัฒนาการศึกษา	2	2	4
งานส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและกิจการศาสนา	1	3	3
งานกีฬาและนันทนาการ	2	2	4
งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	1	1	1
งานพัสดุ	1	1	1

ลงชื่อ.....

(นายวิรัตน์ ศิริวัฒน์)

ผู้อำนวยการการศึกษา

การประเมินความเสี่ยง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลตำบลห้วยหิน ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ.2564

งาน/กิจกรรม	โอกาสการเกิดความเสียหาย	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
งานธุรการ	1	1	1
งานสุขาภิบาลอนามัยและสาธารณสุข	1	2	2
งานรักษาความสะอาด	1	1	1
งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ	1	2	2
งานพัสดุ	2	2	4

ลงชื่อ.....

(นางเปรมจิต จันทะแจ่ม)

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ

รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม