



# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลเชียงดาว ประจำปีงบประมาณ 2565

งานยุทธศาสตร์และงบประมาณ  
เทศบาลตำบลเชียงดาว

## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐดังกล่าว งานยุทธศาสตร์และงบประมาณ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลเชียงดาว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

งานยุทธศาสตร์และงบประมาณ  
เทศบาลตำบลเชียงดาว

# สารบัญ

หน้า

## ส่วนที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล	2
2. วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง	3
3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
4. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	3
5. อำนาจหน้าที่ของเทศบาล	4
6. โครงสร้างเทศบาลตำบลเชียงดาว	6
7. ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลเชียงดาว	8
7.1 วิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลตำบลเชียงดาว	8
7.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา/กลยุทธ์ของเทศบาลตำบลเชียงดาว	8

## ส่วนที่ 2 ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ประเภทของความเสี่ยง	11
2. ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง	12
3. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO ERM 2017	13
3.1 ความเป็นธรรมาภิบาลและพฤติกรรม	13
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	14
3.3 การจัดการความเสี่ยง	15
3.4 การทบทวนและปรับปรุง	16
3.5 ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน	16
4. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	18
5. หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง	19
6. โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	20
7. การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	21
8. บทบาทและความรับผิดชอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง	22
8.1 คณะกรรมการตรวจสอบ	22
8.2 คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	22
8.3 หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	23
9. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	23

### ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	25
2. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG	25
2.1 กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล	25
2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	26
2.2.1 ระบุประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG	27
2.2.2 ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง	27
2.2.3 ตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG	28
2.2.4 ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG	29
2.2.5 สื่อสารและเปิดเผยประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG	29
3. หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง	30
3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง	31
3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	32
3.3 การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว	32
3.4 การประเมินการควบคุมที่มีอยู่	33
3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	34
3.6 การติดตามผล	34
3.7 การรายงานผล	34

### ส่วนที่ 4 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลเชียงดาว

1. การวิเคราะห์ห้องค์กร	35
1.1 จุดแข็งเทศบาลตำบลเชียงดาว (Strengths)	36
1.2 จุดอ่อนเทศบาลตำบลเชียงดาว (Weaknesses)	37
1.3 โอกาสของเทศบาลตำบลเชียงดาว (Opportunities)	38
1.4 อุปสรรคของเทศบาลตำบลเชียงดาว (Threats)	39
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	40
3. การระบุความเสี่ยง	40
4. การประเมินความเสี่ยง	41
5. การตอบสนองความเสี่ยง	45
6. การติดตามและทบทวน	47
7. การสื่อสารและการรายงาน	47

### ภาคผนวก

## บทที่ ๑ บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันรักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เทศบาลตำบลเชียงดาวจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายแนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินของคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเทศบาลตำบลเชียงดาวต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ประกอบกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

“กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด”



COSO ๒๐๑๗

## ๑. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรและภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมาย ขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดและหนังสือกระทรวงการ คลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ ทั้งนี้ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล อันประกอบด้วย ๑๐ หลักคือ หลักการตอบสนอง หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักการตรวจสอบได้/มี ภาวะรับผิดชอบ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม เป็นหลักที่นำมาใช้ บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เทศบาลตำบลเชียงดาว โดยงานยุทธศาสตร์และงบประมาณ ฝ่ายอำนวยการ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการ ตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผล การปฏิบัติงาน ตลอดจน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ เพื่อให้การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลเชียงดาว บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

๒.๒ เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และเป้าหมาย

๒.๓ เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและหาวิธีการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๒.๔ สร้างกรอบและแนวทาง ในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๒.๕ เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

## ๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ มีคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเชียงดาวซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

๓.๒ ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลตำบลเชียงดาวมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการขั้นตอน กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรและของแต่ละแผนงาน

๓.๓ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลเชียงดาว

## ๔. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จนั้นมี ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนาธรมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กรและต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและสม่ำเสมอ
- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

## ๕. อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

เทศบาลตำบล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดเล็ก โดยทั่วไปเทศบาลตำบลมีฐานะเดิมเป็นสุขาภิบาล การจัดตั้งเทศบาลตำบลกระทำโดยประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.๒๔๙๖ เทศบาล มีนายกเทศมนตรีหนึ่งคนทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหาร มีสภาเทศบาลซึ่งประกอบด้วยสมาชิกจำนวน ๑๒ คน ที่ราษฎรในเขตเทศบาลเลือกตั้งมาทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และมีนายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรในเขตเทศบาล

เทศบาลตำบลจึงมีหน้าที่ รักษาความสงบเรียบร้อยและความสะอาด สร้างและบำรุงถนน ดับเพลิงและกู้ภัย จัดการศึกษา ให้บริการสาธารณสุข สังคมสงเคราะห์ และรักษาวัฒนธรรมอันดีงามในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังอาจจัดให้มีสาธารณูปโภคและสาธารณูปการอื่น ๆ

เทศบาลมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.๒๔๙๖ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๑๔ พ.ศ.๒๕๖๒) ซึ่งบัญญัติไว้ในมาตรา ๕๐ ดังนี้

๑. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
๒. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
๓. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
๔. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
๕. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง



๖. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
  ๗. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
  ๘. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
  ๙. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของเทศบาล
- เทศบาลยังอาจทำกิจกรรมในเขตเทศบาล ตามมาตรา ๕๑ ดังนี้
๑. ให้มีน้ำสะอาดหรือน้ำประปา
  ๒. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
  ๓. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
  ๔. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
  ๕. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
  ๖. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
  ๗. ให้มีการบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
  ๘. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
  ๙. เทศพาณิชย์
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ยังได้มีการกำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ตามมาตรา ๑๖ ดังต่อไปนี้
๑. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
  ๒. การจัดให้มี บำรุงรักษาทางบกและทางน้ำ และทางระบายน้ำ
  ๓. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
  ๔. การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น ๆ
  ๕. การสาธารณสุขการ
  ๖. การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
  ๗. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  ๘. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
  ๙. การจัดการศึกษา
  ๑๐. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
  ๑๑. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
  ๑๒. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
  ๑๓. การให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
  ๑๔. การส่งเสริมกีฬา
  ๑๕. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
  ๑๖. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
  ๑๗. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
  ๑๘. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
  ๑๙. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
  ๒๐. การให้มีและควบคุมสุสาน
  ๒๑. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

- ๒๒. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- ๒๓. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การอนามัยและสาธารณสุขอื่น ๆ
- ๒๔. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๒๕. การผังเมือง
- ๒๖. การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร
- ๒๗. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- ๒๘. การควบคุมอาหาร
- ๒๙. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- ๓๐. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๓๑. กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศเทศบาลตำบลเชียงดาวมีภารกิจต่างๆ มากมายความสำคัญต่อท้องถิ่นเป็นอย่างมากเพราะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็ก แต่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ชนบทเทศบาลตำบลเชียงดาวเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนระดับตำบล หมู่บ้าน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย

เทศบาลตำบลเชียงดาว จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเชียงดาว เพื่อหาวิธีการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อลดโอกาสความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในพื้นที่ การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเชียงดาว มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่ใช้ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเชียงดาวด้วยการคาดการณ์ล่วงหน้าในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงและนำแนวทางจัดการความเสี่ยงนี้ไปใช้ในการดำเนินการ

## ๖. โครงสร้างเทศบาลตำบลเชียงดาว

จากการที่เทศบาลตำบลเชียงดาว ได้กำหนดภารกิจหลักและภารกิจรองที่จะดำเนินการ ซึ่งเทศบาลตำบลเชียงดาวได้กำหนดตำแหน่งของพนักงานส่วนตำบลให้ตรงกับภารกิจและในระยะแรกการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการที่จะรองรับการดำเนินการตามภารกิจนั้นอาจกำหนดเป็นภารกิจอยู่ในงาน หรือกำหนดเป็นฝ่าย เพื่อให้การบริหารงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เน้นความยืดหยุ่น กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัวและชัดเจน เทศบาลตำบลเชียงดาวจึงได้ทบทวนโครงสร้างของแต่ละส่วนราชการ และมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรที่มีอยู่ในกรอบอัตรากำลัง และสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ ดังนี้

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๖

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
<p><b>๑. สำนักปลัดเทศบาล</b></p> <p>๑.๑ ฝ่ายอำนวยการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานการเจ้าหน้าที่</li> <li>- งานวิเคราะห์นโยบายและแผน</li> <li>- งานพัฒนาชุมชน</li> <li>- งานนิติการ</li> </ul>	<p><b>๑. สำนักปลัดเทศบาล</b></p> <p>๑.๑ ฝ่ายอำนวยการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานการเจ้าหน้าที่</li> <li>- งานวิเคราะห์นโยบายและแผน</li> <li>- งานพัฒนาชุมชน</li> <li>- งานนิติการ</li> </ul>	
<p>๑.๒ ฝ่ายปกครอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานทะเบียนราษฎร</li> <li>- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> </ul>	<p>๑.๒ ฝ่ายปกครอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานทะเบียนราษฎร</li> <li>- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> </ul>	
<p><b>๒. กองคลัง</b></p> <p>๒.๑ ฝ่ายบริหารงานคลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานการเงินและบัญชี</li> <li>- งานพัสดุและทรัพย์สิน</li> </ul>	<p><b>๒. กองคลัง</b></p> <p>๒.๑ ฝ่ายบริหารงานคลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานการเงินและบัญชี</li> <li>- งานพัสดุและทรัพย์สิน</li> </ul>	
<p>๒.๒ ฝ่ายพัฒนารายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานผลประโยชน์และกิจการพาณิชย์</li> <li>- งานแผนที่ภาษี</li> </ul>	<p>๒.๒ ฝ่ายพัฒนารายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานผลประโยชน์และกิจการพาณิชย์</li> <li>- งานแผนที่ภาษี</li> </ul>	
<p><b>๓. กองช่าง</b></p> <p>๓.๑ ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานวิศวกรรมโยธา</li> </ul>	<p><b>๓. กองช่าง</b></p> <p>๓.๑ ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานวิศวกรรมโยธา</li> </ul>	
<p><b>๔. กองการศึกษา</b></p> <p>๔.๑ ฝ่ายบริหารการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานการศึกษาปฐมวัย</li> </ul>	<p><b>๔. กองการศึกษา</b></p> <p>๔.๑ ฝ่ายบริหารการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานธุรการ</li> <li>- งานการศึกษาปฐมวัย</li> </ul>	

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
<b>๕. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</b> ๕.๑ ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข - งานธุรการ - งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม	<b>๕. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</b> ๕.๑ ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข - งานธุรการ - งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม	

## ๗. ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลเชียงดาว

### ๗.๑ วิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลตำบลเชียงดาว

“เทศบาลตำบลเชียงดาวน่าอยู่ ชุมชนเข้มแข็ง ร่วมแรงพัฒนา”

๗.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนา/กลยุทธ์ของเทศบาลตำบลเชียงดาว ประกอบไปด้วย ๗ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

#### ๗.๒.๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน มี ๔ กลยุทธ์ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาจัดทำผังเมืองและการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ
- ๒) แนวทางการพัฒนาเส้นทางการคมนาคมและไฟฟ้าส่องสว่างอย่างทั่วถึง
- ๓) แนวทางการพัฒนาแหล่งน้ำให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๔) แนวทางการพัฒนาอาคารสาธารณะประโยชน์อย่างเพียงพอ

#### ๗.๒.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว มี ๓ กลยุทธ์ ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ในชุมชน
- ๒) แนวทางการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน
- ๓) แนวทางการพัฒนาสถานที่และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

#### ๗.๒.๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มี ๓ กลยุทธ์ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- ๒) แนวทางการพัฒนาปรับปรุงและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓) แนวทางการพัฒนาบริหารจัดการเพื่อลดและจัดเก็บขยะ สิ่งปฏิกูล และใบไม้ กิ่งไม้ในชุมชน

๗.๒.๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีท้องถิ่นและการกีฬา  
มี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาในท้องถิ่น
- ๒) แนวทางการพัฒนาส่งเสริม อนุรักษ์และสืบสาน ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๓) แนวทางการพัฒนาการทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและศีลธรรมในชุมชน
- ๔) แนวทางการพัฒนาส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ

๗.๒.๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านงานสาธารณสุขและส่งเสริมคุณภาพชีวิต มี ๓ กลยุทธ์ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาส่งเสริมและพัฒนาสุขอนามัยที่ดีของประชาชน
- ๒) แนวทางการพัฒนาป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในชุมชน
- ๓) แนวทางการพัฒนาสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชน

๗.๒.๖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชนและสังคม มี ๓ กลยุทธ์ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาวางระบบการคมนาคมและการจราจรในพื้นที่ให้ได้มาตรฐาน
- ๒) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการป้องกันบรรเทาสาธารณภัยและรักษาความสงบปลอดภัยแก่ชุมชน
- ๓) แนวทางการพัฒนาป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดและอบายมุข

๗.๒.๗ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มี ๕ กลยุทธ์ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของชุมชน
- ๒) แนวทางการพัฒนาสร้างจิตสำนึกและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
- ๓) แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชน
- ๔) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- ๕) แนวทางการพัฒนาส่งเสริมด้านการเมือง การปกครองท้องถิ่น

## บทที่ ๒

### ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) ตามนิยามของ COSO ERM ๒๐๑๗ หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่ง ถ้าวัตถุประสงค์ทางธุรกิจถูกตั้งขึ้นมาบนพื้นฐานที่ต่างจากความเป็นจริงมาก ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญก็จะสูงขึ้น ความเสี่ยงมี ๓ ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์ทั่วไปที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและทางลบซึ่งถ้าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางบวกเรียกว่า โอกาส เช่น นโยบายการลดอัตราภาษีของกรมสรรพากร นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็นต้น หรือเหตุการณ์ที่เป็นไปในทางลบที่ เรียกว่า ความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากภัยธรรมชาติ การมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด ซึ่งการ พิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสเพื่อรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมเพราะ เหตุการณ์ที่ไม่ได้ระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการซึ่งอาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายได้

๒. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) สถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นอย่างไร การคาดคะเนสถานการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

๓. ความรุนแรง (Severity) การประเมินว่าสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดและถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อกิจการรุนแรงระดับไหน เพื่อกำหนดมาตรการ ในการรับมือกับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม (COSO, ๒๐๑๗) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวคิด ของ COSO ERM ๒๐๑๗ หมายถึง วัฒนธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการ กำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ที่องค์กรต่างๆต้องใช้ในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง เพื่อสร้าง ดำรงอยู่ และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริการ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้ออกัส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๕ แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม การยกเลิก และการโอนย้าย หรือแบ่งความเสี่ยง

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ การควบคุมเพื่อการป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข

## ๑. ประเภทของความเสี่ยง

ทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายรูปแบบแตกต่างกันการจำแนกความเสี่ยงออกเป็นหมวดหมู่ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น การจำแนกความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์แผนการดำเนินงานหรือ นโยบายขององค์กร รวมถึงการนำเอาแผนการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้อง กับสถานการณ์ปัจจุบันส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรได้

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหรือ กิจกรรมภายในองค์กร รวมถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลองค์กร ความรู้ต่างๆ ซึ่งความเสี่ยงนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารจัดการ ด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ยง ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงในการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายผู้บริหาร</li> <li>- แผนยุทธศาสตร์ (การจัดทำบุคลากร การสื่อสาร)</li> <li>- หลักเกณฑ์การประเมินผล</li> <li>- นโยบายจรรยาบรรณ</li> <li>- การบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร - สถานที่</li> <li>- การมอบหมายงาน - กระบวนการ</li> <li>- การควบคุมภายใน</li> <li>- การตรวจสอบภายใน</li> <li>- แผน-ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- ระบบการสื่อสาร</li> <li>- การรักษาทรัพย์สิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งบประมาณ (เงินในและนอก)</li> <li>- เงินรายได้</li> <li>- การใช้จ่าย</li> <li>- รายงานการเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อกฏท้วงการปฏิบัติตามข้อกำหนด</li> <li>- ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด</li> <li>- การแก้ไขปัญหา</li> </ul>

## ๒. ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไป จากองค์กรได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไป และการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงได้ทันเวลา การจัดการกับ ความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องบูรณาการ การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร (COSO, ๒๐๑๗) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

๒.๑ เพิ่มโอกาสทางธุรกิจในระยะยาวการระบุเหตุการณ์ สามารถระบุทั้งความเสี่ยงและโอกาส เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ เหตุการณ์ที่มีผลทางด้านบวกกิจการก็สามารถนำไปวางแผน และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้

๒.๒ ลดการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดซึ่งส่งผลในทางลบต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กรสามารถลดเหตุการณ์ดังกล่าวได้

๒.๓ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงก็ เปรียบเสมือนการวางแผนรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปได้อย่างราบรื่น

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทำให้มั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงโดยรวมได้รับการจัดการ มีใช้เฉพาะการจัดการความเสี่ยงหนึ่งแต่ไปเพิ่มความเสี่ยงอีกอันหนึ่ง

๒.๕ ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวม และจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ภาพรวมของกรอบแนวใหม่เมื่อเทียบกับฉบับเดิมมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งค่านิยาม องค์กรประกอบและ หลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น





### ๓. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO ERM ๒๐๑๗

การบริหารจัดการความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร - การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน หรือ COSO ERM ๒๐๑๗ มีประเด็นที่สำคัญคือ การบริหาร ความเสี่ยงองค์กร ต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร องค์กรประกอบสำคัญของการบริหารจัดการ ความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๑๗ แบ่ง ออกเป็น ๕ องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ต้องมีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง COSO – ERM : ๒๐๑๗

กรอบ COSO – ERM : ๒๐๑๗ ที่ปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้ง ๕ องค์ประกอบ จะ เป็นพื้นฐานครอบคลุมกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์และการติดตามกำกับให้มีความเป็นธรรมาภิบาล และสามารถนำไปใช้ในการจัดการกับองค์กรได้ทุกประเภท ทุกขนาดสินทรัพย์ อันจะสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้เจ้าของ หรือคณะผู้บริหาร ได้เข้าใจกระบวนการจัดการ และคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ดีทั้งนี้องค์ประกอบดังกล่าว ได้มีหัวข้อที่เป็นรายละเอียดดังนี้



๓.๑ ความเป็นธรรมาภิบาลและพฤติกรรม(governance and culture) โดยองค์กรต้องจัดให้ องค์กรมีการจัดการ ธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กรโดย บุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี กระจายในการ สร้างคุณค่า มีความ เข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ การให้ความสำคัญและมีความ รับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

### **หลักการที่ ๑ จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)**

คณะกรรมการเทศบาลตำบลเชียงดาวมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

### **หลักการที่ ๒ จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)**

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

### **หลักการที่ ๓ ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)** องค์กรควร

ระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วารณญาณความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้บริหาร ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของประชาชน และองค์ประกอบอื่นๆ

**หลักการที่ ๔ แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)** องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามหน้าที่และความ รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

**หลักการที่ ๕ จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)** องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

## Strategy & Objective Setting

- หลักการที่ ๐6 วิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ (Analyze Business Context)
- หลักการที่ ๐7 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Define Risk Appetite)
- หลักการที่ ๐8 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ (Evaluate Alternative Strategies)
- หลักการที่ ๐9 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ (Formulate Business Objectives)

**๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (strategy and objective - setting)**  
เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะ หากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผล ให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

**หลักการที่ ๖ วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)** องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**หลักการที่ ๗ ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)** องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างตารางไว้และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนด

รูปแบบตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

**หลักการที่ ๘ ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)** องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**หลักการที่ ๙ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)** ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาถึงความเสี่ยงในระดับต่างๆ ตลอดจนความสอดคล้องและการสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง จากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้



**๓.๓ การจัดการความเสี่ยง (risk performance)** ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการระบุประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบ รายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

**หลักการที่ ๑๐ ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)** องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

**หลักการที่ ๑๑ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assess Severity of Risk)** องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงมากน้อยแค่ไหน

**หลักการที่ ๑๒ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)** องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผล คูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับคามเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

**หลักการที่ ๑๓ ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)** องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การ โอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสียความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

**หลักการที่ ๑๔** พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม(Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง มีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix องค์กรประกอบที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุง



**๓.๔ การทบทวนและปรับปรุง (review and revision)** การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าจะผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำ ผลจากการบริหารจัดการความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการ ตัดสินใจที่ถูกต้อง และถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

**หลักการที่ ๑๕** ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ

**หลักการที่ ๑๖** ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่

**หลักการที่ ๑๗** มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการ บริหารความเสี่ยง



**๓.๕ ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน (information, communication, and reporting)** การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่องการเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกและการถ่ายทอดรายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอจะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

**หลักการที่ ๑๘** ยกย่องระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยง ข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

**หลักการที่ ๑๙** สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**หลักการที่ ๒๐** รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผล ให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตามผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในอนาคต เนื่องจากเป็นไปได้ยากที่องค์กรจะไม่เผชิญกับเหตุการณ์ความผันผวน (volatility) ความซับซ้อน (complexity) และเหตุการณ์ที่ยากต่อการคาดเดา (ambiguity) โดยเครื่องมือจะช่วยจัดการสถานการณ์ที่มีลักษณะดังกล่าวให้บรรลุภารกิจที่ตั้งไว้มีส่วนช่วยบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถเพื่อปรับตัวจากการริเริ่ม ทบทวน หรือยกเลิกกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นให้แก่เจ้าของและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้มี ๔ เหตุผลที่องค์กรในอนาคตจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ คือ

๑. องค์กรจะต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมหาศาลทำให้สามารถนำแนวความคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการระบุและประเมินความเสี่ยง โดยจะมีการนำข้อมูลทั้งที่เป็นภายในและภายนอกจำนวนมากมาเหล่านั้จัดการอย่างเป็นระบบด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยใหม่ (artificial intelligence and automation) และใช้เครื่องมือการวิเคราะห์และประมวลผลที่ทรงพลัง จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและการคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำมากขึ้น อันส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. คนจำนวนมากมีความเชื่อและรู้สึกจำเป็นต้องการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการปฏิบัติงานจึงทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญ เพิ่มขึ้นเพื่อพิจารณาว่าเครื่องมือที่ทันสมัยเหล่านั้ มีความสามารถที่จะนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด รวมทั้งหากมีช่องว่างระหว่างความตระหนัก ความไม่สัมพันธ์และไม่ครอบคลุมระหว่างเครื่องมือสมัยใหม่กับกระบวนการและรูปแบบการจัดการในองค์กรการบริหารจัดการความเสี่ยงก็จะมีส่วนช่วยให้ช่องว่างดังกล่าวลดลง

๓. การจัดการความเสี่ยงมีต้นทุน ฝ่ายบริหารมักจะให้ความสำคัญ และเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนจากการควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินไปตามเป้าหมายและกฎเกณฑ์กติกาก (compliance) ที่กำหนดกับผลตอบแทนคุณค่าองค์กรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงแนวคิดใหม่ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติโดยทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผลตอบแทนระดับความเสี่ยงและต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาแบบบูรณาการเป็นภาพรวมขององค์กร รวมทั้งทำให้เห็นโอกาสและฉกฉวยโอกาสเพื่อประโยชน์ขององค์กรจากการบริหารความเสี่ยง

๔. การสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการจัดการยุทธศาสตร์และการดำเนินงานโดยทั่วไป และเมื่อมีการใช้เครื่องมือทั้งสองอย่างประสานกันและมีประสิทธิภาพแล้วทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวองค์กรทำได้อย่างยืดหยุ่นและเกิดประสิทธิผลรวมทั้งเห็น โอกาสทางธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ทำให้องค์กรมีความพร้อมและมั่นใจในการไขว่คว้าโอกาสใหม่ๆ ที่เข้ามาในอนาคตได้มากขึ้น

COSO ERM ๒๐๑๗ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยมหลัก (Core Value) ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ



และผลการดำเนินงาน เข้ากับความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โอกาสที่กลยุทธ์ไม่สอดคล้อง และนโยบายของกลยุทธ์ที่ถูกเลือก ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

๑. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision, and Core Values) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก มีความสัมพันธ์กันเป็นสิ่งที่ช่วยในการ กำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนเป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบว่าองค์กรมีจุดมุ่งหมายอะไร อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไป

๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management Affects Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก รวมถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆได้อย่างเหมาะสม

๓. ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance) ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่ และวิธีการที่ทำให้บรรลุผลตามกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ เนื่องจากความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรมีหลากหลาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและ ผลการดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ของ ความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับหน่วยธุรกิจ ในระดับปฏิบัติงาน องค์ประกอบต่างๆของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภทความ รุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

#### ๔. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลเชียงดาวได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนใน องค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเกิด เป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงถูก ปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

๔.๑ ให้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร

๔.๒ ให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนอัตรากำลัง

๔.๓ ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหาร จัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๔.๔ ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๕ ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึง ความรู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

เทศบาลตำบลเชียงดาว ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลตำบลเชียงดาว โดยใช้หลัก SMART (ชัด-วัด-ปฏิบัติ-สม-เวลา)

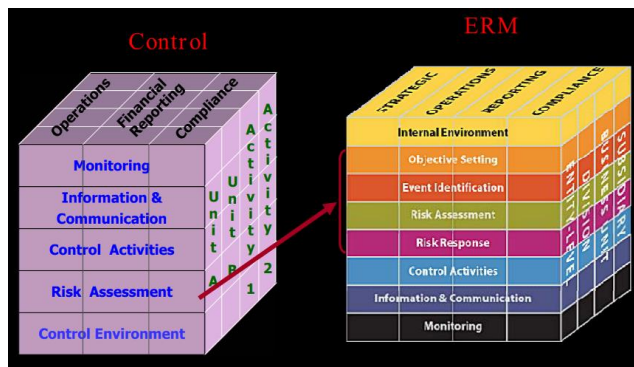
Specific	=	ชัดเจน
Measurable	=	วัดได้
Achievable	=	ปฏิบัติได้
Reasonable	=	สมเหตุสมผล
Time Constrained	=	มีกรอบเวลา

**๕. หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง**

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

COSO –ERM: ๒๐๑๗ ให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาสนับสนุนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จึงมี การทบทวนองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเดิมมี ๘ องค์ประกอบ เหลือ ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมการกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสาร และการติดตามและรายงาน

กรอบ COSO – ERM : ๒๐๑๗ ที่ปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร ทั้ง ๕ องค์ประกอบ จะเป็นพื้นฐานครอบคลุมกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์และการติดตามกำกับให้มีความเป็นธรรมาภิบาล และสามารถ นำไปใช้ในการจัดการกับองค์กรได้ทุกประเภท ทุกขนาดสินทรัพย์ อันจะสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้เจ้าของ หรือคณะผู้บริหาร ได้เข้าใจกระบวนการจัดการ และคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ดีทั้งนี้ องค์ประกอบดังกล่าว ได้มีหัวข้อที่เป็นรายละเอียดตามแผนภูมิดังข้างล่างนี้



กรอบงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission)

## ๖. โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

โครงสร้างของการบริหารจัดการความเสี่ยง ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว แต่ต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยจะพิจารณาได้จากวัฒนธรรม ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทและลักษณะขององค์กรเป็นองค์ประกอบ สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลขององค์กรจะช่วยให้การประเมิน ควบคุมและติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยทุกคนในองค์กรอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

### โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

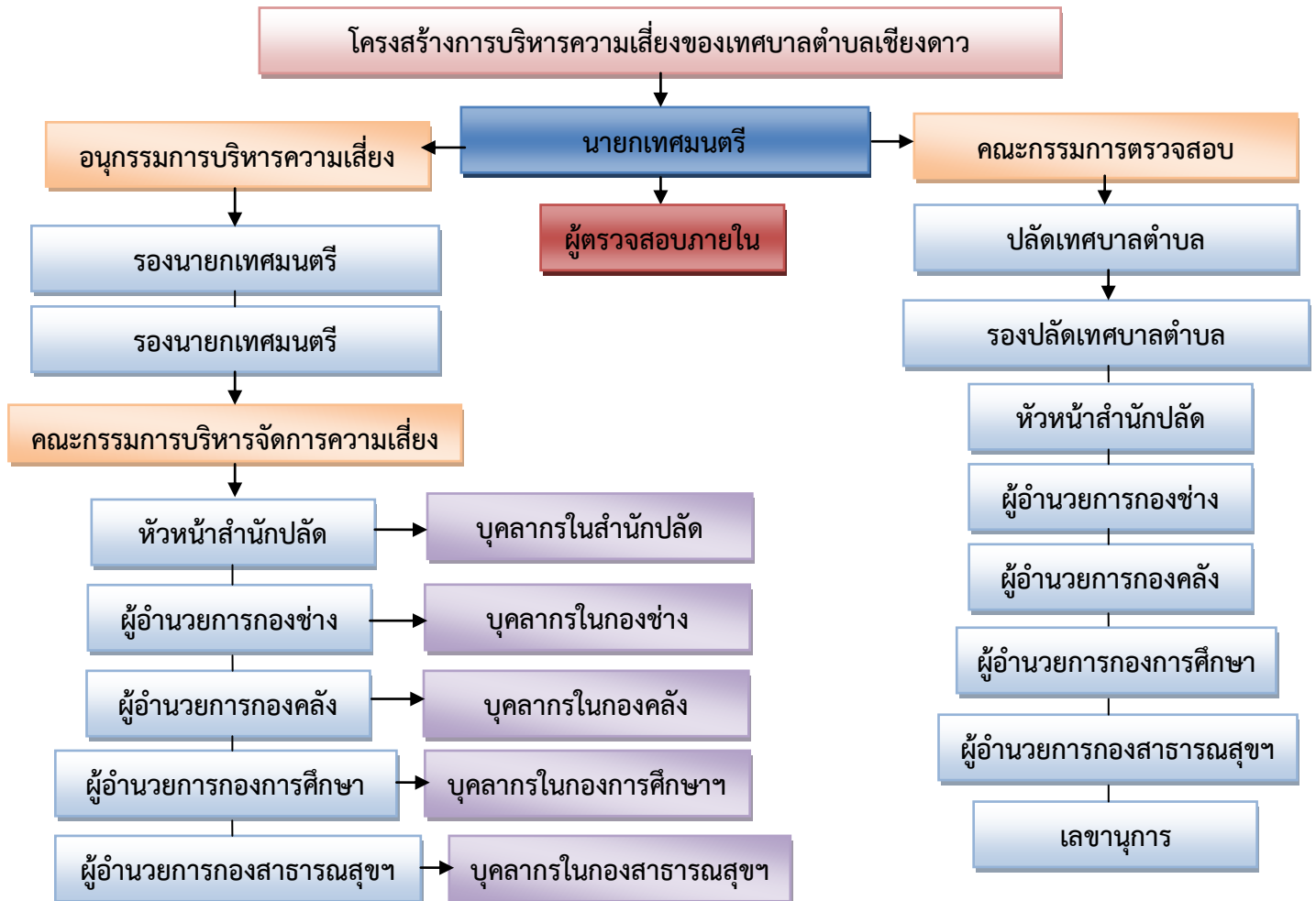
๑. คณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ
๓. หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่รับผิดชอบ นำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีผลให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องทันเวลา ป้องกันความสูญเสียและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่องค์กร





## ๗. การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. คณะกรรมการตรวจสอบ
๒. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ผู้บริหารระดับสูง
๔. หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. ผู้ตรวจสอบภายใน
๖. หัวหน้างานและพนักงาน



๑. นายกเทศมนตรีตำบลเชียงดาวทำหน้าที่ในการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ปลัดเทศบาลตำบลเชียงดาวทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
๓. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลเชียงดาวมีอำนาจหน้าที่ดังนี้
  - ๓.๑ ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงปลัดเทศบาลตำบลเชียงดาว
  - ๓.๒ นำเสนอแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงปลัดเทศบาลตำบลเชียงดาวต่อนายกเทศมนตรีตำบลเชียงดาวเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
  - ๓.๓ ประสานและกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน การบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลเชียงดาว

๓.๔ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๔. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๕. บุคลากรในหน่วยงานทำหน้าที่ทำความเข้าใจดำเนินตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### ๘. บทบาทและความรับผิดชอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยจะต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

##### ๘.๑ คณะกรรมการตรวจสอบ

- ต้องทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในองค์กรที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- มีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุม

ภายในองค์กร

- คณะกรรมการตรวจสอบมีการสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจ ความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับการควบคุมภายใน

##### ๘.๒ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- มีหน้าที่ในการพิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และการประเมินความเสี่ยง
- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง
- มีการสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
- มีหน้าที่ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการกับ ความเสี่ยงที่เหมาะสม

เสี่ยงที่เหมาะสม

- ส่งเสริมนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

- ต้องติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญและทำให้มั่นใจ ได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้มั่นใจ ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในฝ่ายของตน

- ต้องทำให้มั่นใจการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมินและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
- มีการส่งเสริมพนักงานในฝ่ายให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

- มีหน้าที่ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ

#### ๘.๓ หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ต้องปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
- จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ

- มีหน้าที่ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลตาเกาะ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

COSO- ERM : ๒๐๑๗ มีการขยายความในแต่ละประโยค เพื่อให้เกิดความเข้าใจในพื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรมในองค์กร

๒. ไม่ได้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร(Director management) เพียงฝ่ายเดียวแต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (Other personal)

๓. เน้นการระบุประเมินความเสี่ยงเพื่อมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์(entity strategy setting)

๔. ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (across the enterprise)

๕. ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ(identify potential events) ที่จะกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่รับได้ (risk appetite)

๖. ต้องสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (reasonable assurance regarding) ว่าฝ่ายจัดการจะมีข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด

๖. หากองค์กรมีการนำไปใช้งานแล้วจะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (achievement of entity objectives)

#### ๙. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ สำคัญซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานนี้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นในทิศทางเดียวกันการบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

## บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

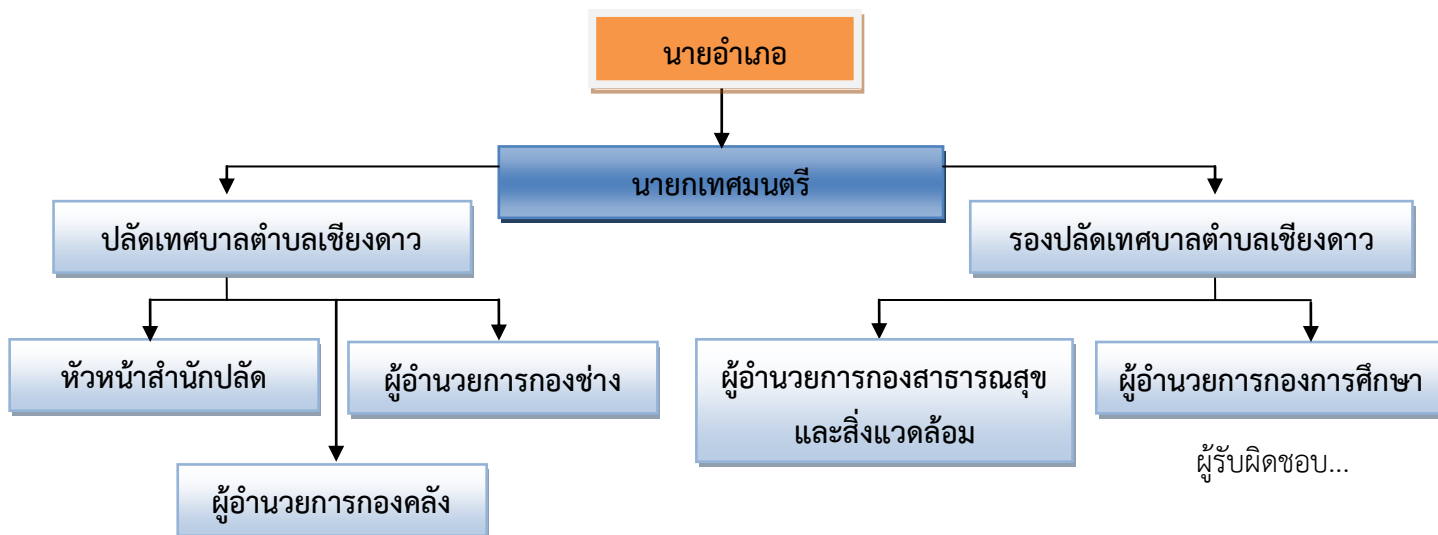
### ๑. ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยครอบคลุมความเสี่ยง ด้าน ESG เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมุ่งปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้



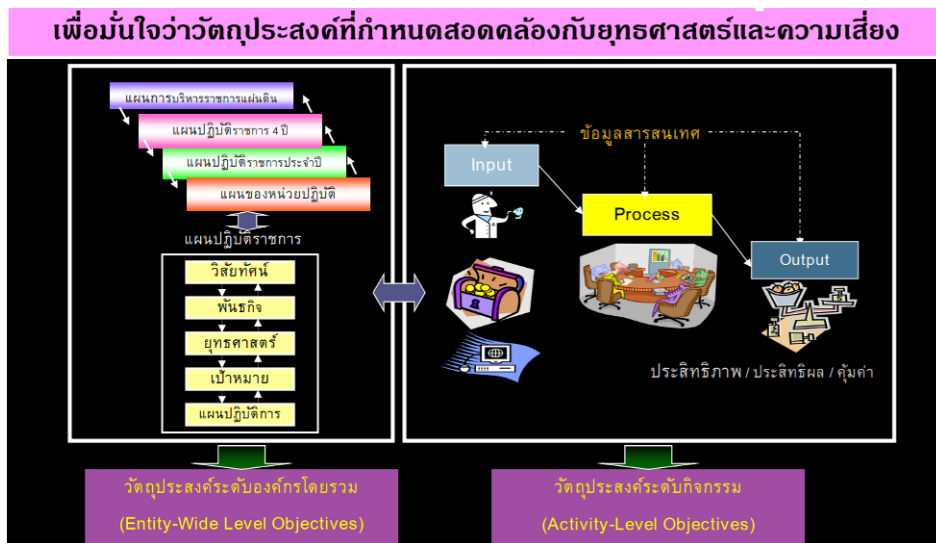
### ๒. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

**๒.๑ กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล** โครงสร้างการกำกับดูแลควรครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการเทศบาลตำบลเชียงดาว คณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืนโดยบุคคลเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญ ในการกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้เทศบาลตำบลเชียงดาว ควรส่งเสริมให้กรรมการเทศบาลตำบลเชียงดาวและผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความเสี่ยงด้าน ESG และสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร

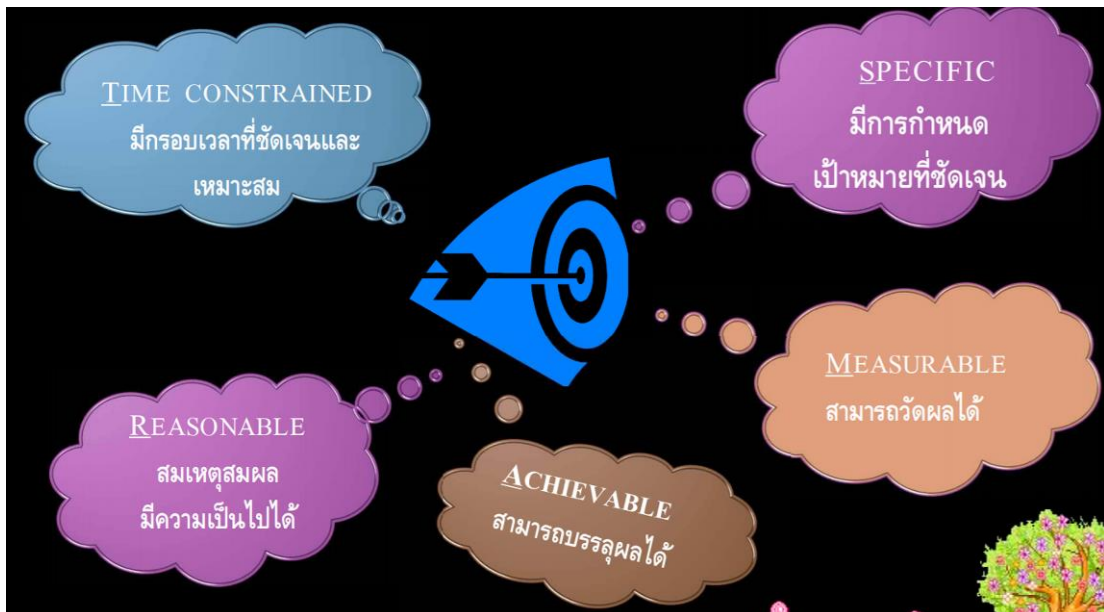




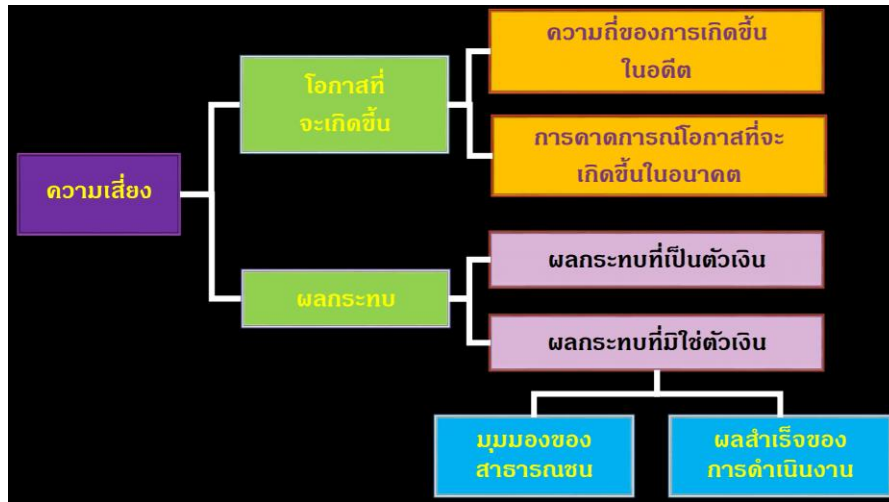
**๒.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง** เข้าใจบริบทกลยุทธ์ ในการดำเนินงานกิจกรรมรวมถึง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร หน่วยงานด้านความยั่งยืนต้องทำ งานร่วมกับหน่วยงานด้าน ความเสี่ยงและ หน่วยงานด้านกลยุทธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อทำ ความเข้าใจ ติดตาม และสื่อสารแนวโน้ม ที่สำคัญซึ่ง เกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการดำ เนินธุรกิจ (Mega Trends) และ ประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจ ส่งผลต่อการดำ เนินธุรกิจหรือส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ องค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เช่น การ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากรน้ำ ความมั่นคงด้านอาหาร การขยายตัวของสังคม เมือง เป็นต้น โดยอาจใช้เครื่องมือต่างๆเข้ามาช่วย เช่น SWOT Analysis หรือการจัดทำแผนที่ ความเชื่อมโยง ระหว่างผลกระทบ การพึ่งพาและการสร้างคุณค่าหรือผลกระทบ (Impact and Dependency Mapping) เป็นต้น รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)



๒.๒.๑ ระบุประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG การระบุความเสี่ยง ESG โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น แบบสอบถาม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์เจ้าของ ความเสี่ยงและผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ความเสี่ยงที่เกิด ขึ้นใหม่ (Emerging Risk) รวมถึงกำหนดความหมายและขอบเขตของความเสี่ยงให้ชัดเจน

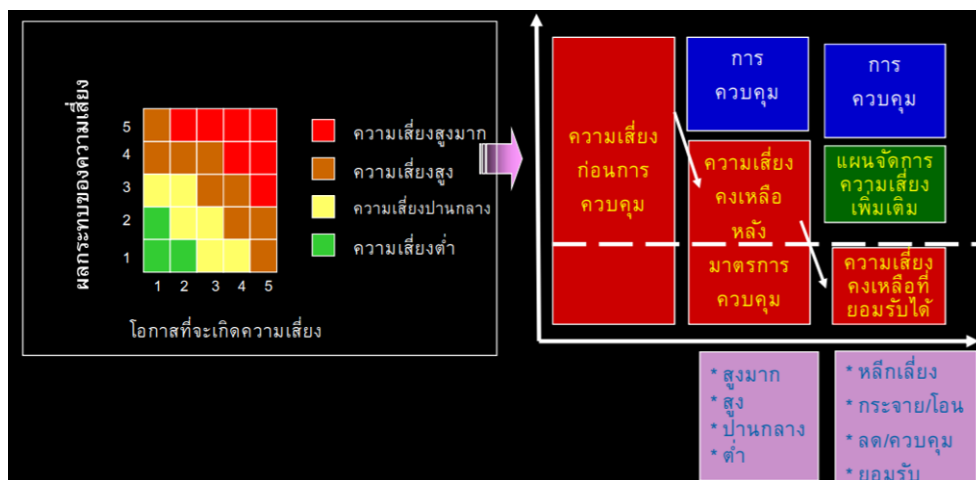


๒.๒.๒ ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง เมื่อเทศบาลตำบลเชียงดาวสามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยง ESG ได้จากขั้นตอนที่ ๓ แล้ว ต่อมาเทศบาลตำบลเชียงดาวต้องทำความเข้าใจว่าประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อความสามารถของเทศบาลตำบลเชียงดาวในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งเทศบาลตำบลเชียงดาวควรพิจารณา เลือกเกณฑ์และจากตารางประเมินความเสี่ยง Risk Matrix ที่เหมาะสมในการ ประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดตัวแปรและสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบเวลา ขอบเขต เป็นต้น ซึ่งช่วยให้เทศบาลตำบลเชียงดาวสามารถวิเคราะห์ข้อมูล และ ประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นว่ามีความรุนแรง มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร



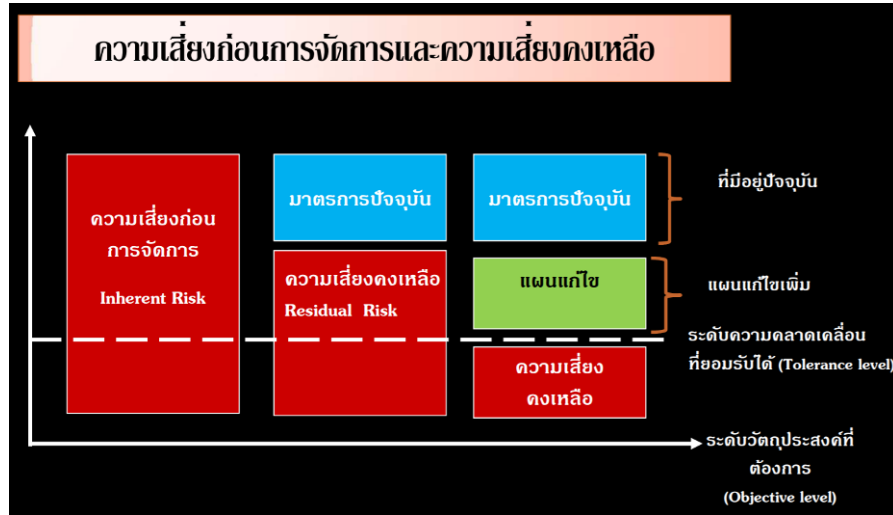
๒.๒.๓ ตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก

๑. บริบทในการดำเนินธุรกิจ
๒. ต้นทุนและประโยชน์
๓. ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ในอุตสาหกรรม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึง พันธกิจ วิสัยทัศน์ และ ค่านิยมองค์กร
๔. พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่ง ของความเสี่ยงบน ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Metrics) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low)
๕. พิจารณาจากระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของ ผลกระทบ ที่อาจเกิดจากความเสี่ยง (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้เทศบาลตำบลเชียงดาวสามารถตอบสนองโดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยง ให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น

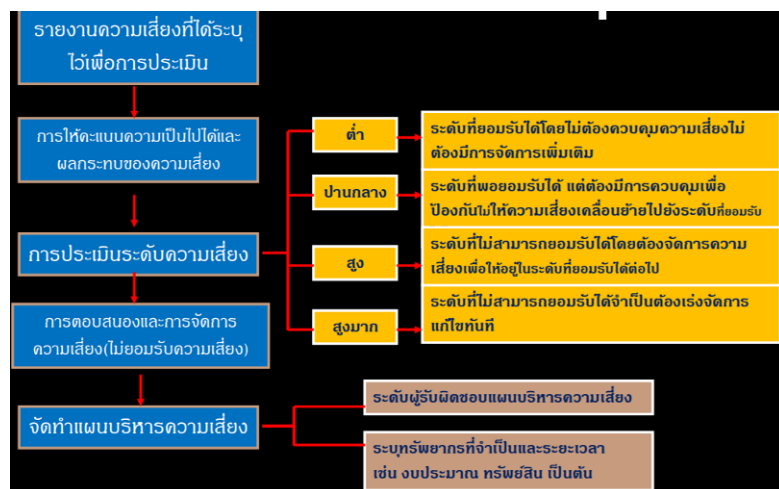




๒.๒.๔ ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG ดำเนินการทบทวนขั้นตอนที่ ๑- ๕ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ รวมไปถึงเฝ้าระวังและติดตามความก้าวหน้าในการตอบสนองต่อความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ ๕



๒.๒.๕ สื่อสารและเปิดเผยประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG แนวทางการจัดการและผลการบริหารจัดการให้ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน (คณะกรรมการเทศบาลตำบลเชียงดาว ผู้บริหารและพนักงาน) และภายนอก (เช่น ประชาชน และชุมชน) รับทราบ เนื่องจากความเสี่ยงถือเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการทำกลยุทธ์ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจลงทุน รวมถึงเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่น ในประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้เทศบาลตำบลเชียงดาวอาจนำ เทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์อื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน เช่น ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) มาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงได้



### ๓.หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเชียงดาว



ด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)

ด้านปฏิบัติงาน (Operation : O)

ด้านการเงิน (Financial : F)

ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance : C)

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	-กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่นำไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	-กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	-กลยุทธ์ขององค์กร ขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์แข่งขันไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	-ขาดทักษะ, ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	-เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	-เทคโนโลยีล้าสมัย -ถูกละเมิด หรือ ละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	-สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง -สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	-เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา -งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	-องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ -เกิดหนี้สูงจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและการเงิน	-การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ	การละเมิดสัญญา	-ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา -กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	-ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ -องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

การประเมินความเสี่ยง ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๓.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนด เกณฑ์ในการประเมินของโครงการ/กิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับ หน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับ หน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนาไม่สามารถ ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

๓.๑.๑ ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑- ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๓ ปีต่อครั้ง

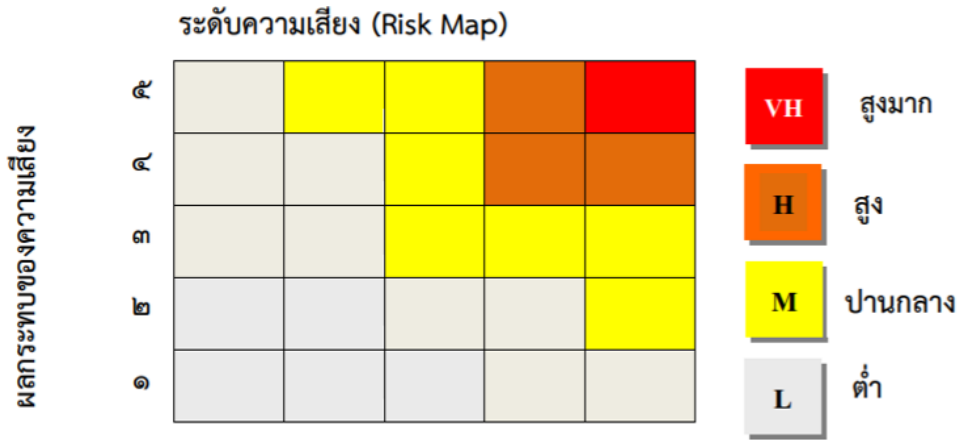
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณีพิเศษ

๓.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
๔	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐%

๓.๑.๓ ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) กรณี โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ กำหนด เกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ



๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

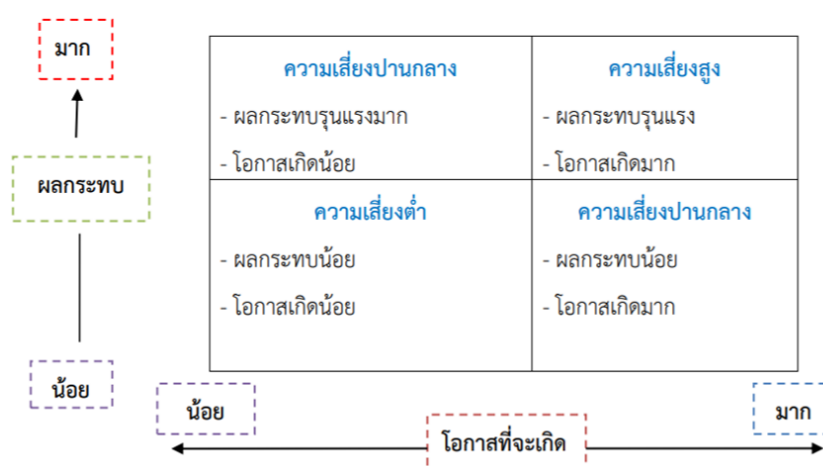
๓.๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อเทศบาลตำบล เชียงดาว/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อเทศบาลตำบล เชียงดาว/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด VH H M L สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

๓.๓ การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเทศบาลตำบล เชียงดาว/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงและปานกลางมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับ ความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยง ที่สามารถยอมรับได้  $\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ}$  ซึ่งใช้ เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑ - ๘	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	ขาว
๙ - ๑๕	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เหลือง
๑๖ - ๒๔	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	น้ำตาล
๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง



**๓.๔ การประเมินการควบคุมที่มีอยู่** การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลตำบลเชียงดาว/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ได้หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การควบคุม เดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้ง พิจารณาด้วยการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงหรือปานกลาง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดง ให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง ดังนี้

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒. การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอน บางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

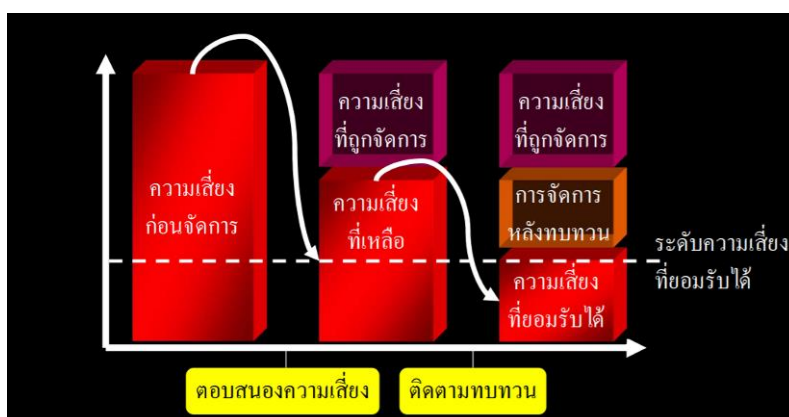
๓. การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น



๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น

**๓.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบมาตรการ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงทราบ ความเสี่ยงขององค์กรที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินการควบคุมแล้ว พบว่ามีกิจกรรม ควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจ หรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ให้นำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ในรอบแผนต่อไป

**๓.๖ การติดตามผล** เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป



๑. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒. เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใด ควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำ โดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

**๓.๗ การรายงานผล** เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงว่ายังมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอต่อผู้บริหารรับทราบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือข้อมูลประกอบการบริหารราชการของเทศบาลตำบลเชียงดาว

## บทที่ ๔

### แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลเชียงดาว

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

#### ๑.การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

ซึ่งทางเทศบาลตำบลเชียงดาวได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์กรด้วยวิธี SWOT Analysis ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
๑	เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของอำเภอเชียงดาว	๑	ปัญหาการบริหารจัดการขยะ
๒	สถานที่ตั้งของชุมชน มีภูมิทัศน์ที่สวยงามและมีสภาพภูมิอากาศที่เหมาะสมสำหรับการท่องเที่ยวในฤดูหนาว	๒	ปัญหาการปลูกพืชเชิงเดี่ยวของเกษตรกร
๓	มีระบบสาธารณสุขูปโภค และระบบโครงสร้างพื้นฐานทั่วถึง	๓	มีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุมาก เป็นสังคมผู้สูงอายุ
๔	มีแม่น้ำปิงซึ่งเป็นแม่น้ำสายสำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ไหลผ่าน	๔	การขาดระบบการจัดทำผังเมืองที่ดี
๕	มีประเพณี วัฒนธรรม ที่เป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น	๕	ชุมชนมีแนวโน้มขาดการพึ่งพาตนเองในเรื่องการจัดการปัญหาพื้นฐานของชุมชน

โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)	
๑	นโยบายจังหวัดเชียงใหม่ ในการผลักดันจุดผ่อนปรน ก้าวออก ให้เป็นด่านการค้าชายแดนเพื่อรับกับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	๑	ปัญหาหมอกควันไฟป่าในช่วงฤดูแล้ง (เดือน กุมภาพันธ์ – มีนาคม)
๒	แผนงานโครงการกรมทางหลวงในการขยายถนนใน เขตพื้นที่เทศบาลตำบลเชียงดาว	๒	เป็นพื้นที่ใกล้ชายแดนประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นเส้นทางลักลอบขนยาเสพติด
๓	มีแรงงานงานในภาคการเกษตร และการรับจ้าง ทั่วไป ต้นทุนต่ำ จากแรงงานประเทศเพื่อนบ้าน จำนวนมาก	๓	ปัญหาค่าครองชีพที่สูงขึ้น
๔	นโยบายรัฐบาลในการควรวรรณองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	๔	ปัญหาขยะนอกพื้นที่

### ๑.๑ จุดแข็งเทศบาลตำบลเชียงดาว (Strengths)

#### ๑.๑.๑ เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของอำเภอเชียงดาว

เทศบาลตำบลเชียงดาว ตั้งอยู่ในเขตตัวอำเภอเชียงดาว เป็นศูนย์กลางการค้าขายที่สำคัญของ อำเภอเชียงดาวมาตั้งแต่อดีต ปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์จำนวน ๕ แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย ธนาคาร ออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรฯ ที่ให้บริการแหล่งเงินทุนสำหรับภาคธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่งผลให้มีการลงทุนในภาคธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และธุรกิจการให้บริการต่างๆ มีการขยายตัวเพิ่ม มากขึ้น

#### ๑.๑.๒ สถานที่ตั้งของชุมชนมีภูมิทัศน์ที่สวยงามและมีสภาพภูมิอากาศที่เหมาะสมสำหรับการท่องเที่ยวในฤดูหนาว

เทศบาลตำบลเชียงดาว ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีภูมิทัศน์ที่สวยงามและตรงตามทฤษฎีฮวงจุ้ย กล่าวคือพื้นที่ชุมชนด้านหน้ามีแม่น้ำปิงไหลผ่านพื้นที่ชุมชนในฝั่งทิศตะวันออก ส่วนด้านหลังฝั่งทิศตะวันตกมี ดอยหลวงเชียงดาว ซึ่งเป็นภูเขาที่สูงเป็นอันดับสามของประเทศไทย เป็นลักษณะภูเขาหินปูนที่มีความสง่างาม มีสภาพภูมิอากาศที่เย็นสบายโดยเฉพาะในช่วงฤดูหนาว ส่งผลให้ชุมชนเทศบาลตำบลเชียงดาวเป็นเมืองที่น่าอยู่ สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาท่องเที่ยวในพื้นที่สร้างรายได้ให้กับธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารได้เป็นอย่างดี และมีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### ๑.๑.๓ มีระบบสาธารณูปโภค และระบบโครงสร้างพื้นฐานทั่วถึง

เทศบาลตำบลเชียงดาวมีระบบสาธารณูปโภค และระบบโครงสร้างพื้นฐาน ที่มีความพร้อม ที่สุดในอำเภอเชียงดาว เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบประปาภูมิภาค ศูนย์กลางการคมนาคมของอำเภอ ระบบการ สื่อสารไปรษณีย์ และโครงสร้างเครือข่ายโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังมีส่วนราชการหลายแห่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ ได้แก่ ที่ว่าการอำเภอ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ สำนักงานเกษตรอำเภอ สถานี ตำรวจภูธร ส่งผลให้มูลค่าที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยมีราคาสูงและเป็นที่ต้องการของนักลงทุนในจังหวัดเชียงใหม่



#### ๑.๑.๔ มีแม่น้ำปิงซึ่งเป็นแม่น้ำสายสำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ไหลผ่าน

เทศบาลตำบลเชียงดาว มีแม่น้ำปิงไหลผ่านและมีปริมาณน้ำเพียงพอตลอดทั้งปี สำหรับการอุปโภค บริโภค และเพื่อการเกษตร ทำให้พื้นที่ไม่ค่อยประสบปัญหาภัยแล้งเหมือนกับพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ที่ประสบปัญหาการขาดแคลนน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค การเกษตร การปศุสัตว์ เป็นต้น การที่แม่น้ำปิงเป็นแหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญของเทศบาลตำบลเชียงดาวจึงช่วยอำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีพของประชาชนในท้องถิ่นอย่างสูงสุด

#### ๑.๑.๕ มีประเพณี วัฒนธรรม ที่เป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น

ชุมชนเทศบาลตำบลเชียงดาว เป็นชุมชนที่มีความเก่าแก่ และมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน ซึ่งมีหลักฐานทางโบราณคดีบริเวณวัดใจดวงเทวี ที่ใกล้เคียงกับเมืองเชียงใหม่ กลุ่มชนดั้งเดิมของพื้นที่เป็นชาวไทยล้านนา และบางพื้นที่เคยเป็นที่ตั้งชุมชนชาวไทยใหญ่มาก่อน เช่น ชุมชนวัดแม่ฮีด ที่ปรากฏจากคำบอกเล่าของผู้สูงอายุว่าเป็นเป็นวัดที่มีประวัติการก่อสร้างโดยชาวไทยใหญ่ ดังนั้นชุมชนเทศบาลตำบลเชียงดาว จึงมีการผสมผสานวัฒนธรรมระหว่างสองกลุ่มชาติพันธุ์ ก่อให้เกิดประเพณีวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น เช่น ประเพณีบวงสรวงเจ้าพ่อหลวงคำแดง ศิลปะการฟ้อนนกกิ่งกะหร่า การฟ้อนโต ฯลฯ นอกจากนี้เทศบาลตำบลเชียงดาวเป็นศูนย์กลางการติดต่อระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ ที่หลากหลาย ได้แก่ กะเหรี่ยง ลีซู ม้ง ลาหู่ ไทยใหญ่ จีนฮ่อ เป็นต้น จากจุดเดื่อนี้ทำให้อำเภอเชียงดาว เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนให้จังหวัดเชียงใหม่กลายเป็นเมืองท่องเที่ยวสำคัญระดับโลก

### ๑.๒ จุดอ่อนเทศบาลตำบลเชียงดาว (Weaknesses)

#### ๑.๒.๑ ปัญหาการบริหารจัดการขยะ

เนื่องจากเทศบาลตำบลเชียงดาวมีขนาดพื้นที่เล็กเพียง ๓.๕ ตารางกิโลเมตร รวมทั้งเป็นศูนย์กลางของอำเภอเชียงดาวทำให้มีการล้นไหลของประชากรแฝงเข้ามาในพื้นที่มากขึ้นทุกปี ส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรในพื้นที่เพิ่มขึ้นก่อให้เกิดปัญหามลพิษและปัญหาอื่น ๆ ตามมา โดยเฉพาะปัญหาปริมาณขยะที่เพิ่มขึ้น และปัญหาขยะนอกพื้นที่ ประกอบกับข้อจำกัดที่เทศบาลไม่มีพื้นที่ทิ้งขยะของตนเอง ต้องขนขยะไปกำจัดในพื้นที่ของเอกชนที่มีระยะทางขนส่งที่ไกลหลายกิโลเมตร ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในการดำเนินการ เก็บขนและกำจัดขยะ

#### ๑.๒.๒ ปัญหาการปลูกพืชเชิงเดี่ยวของเกษตรกร

เกษตรกรในพื้นที่ยังคงนิยมทำการเกษตรโดยการปลูกพืชเชิงเดี่ยว เช่น การปลูกข้าวโพดหวาน ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ การปลูกข้าว ถั่วเหลือง เป็นต้น และการปลูกพืชเชิงเดี่ยวของเกษตรกรส่วนใหญ่นิยมปลูกพืชชนิดเดียวกัน จึงมักมีปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ต้นทุนการผลิตสูง ราคาผลผลิตตกต่ำ ปัญหามลภาวะจากการใช้สารเคมีมากเกินไป เป็นต้น

### ๑.๒.๓ มีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุมาก เป็นสังคมผู้สูงอายุ

จากข้อมูลประชากร ณ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ในเขตเทศบาลตำบลเชียงดาว มีประชากรทั้งหมด ๓,๙๕๓ คน มีประชากรผู้สูงอายุ จำนวน ๑,๑๒๒ คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ ๒๘ จึงถือว่าเทศบาลตำบลเชียงดาว มีระดับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged society) ตามคำนิยามขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ที่พูดถึงสังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ ๒๐ ของประชากรทั้งประเทศหรือมีประชากรอายุตั้งแต่ ๖๕ ปี มากกว่าร้อยละ ๑๔ ของประชากรทั้งประเทศ แสดงว่าประเทศนั้นเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ การที่เทศบาลตำบลเชียงดาวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ จึงส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจได้แก่ ด้านการผลิต ทำให้การผลิตและกำลังแรงงาน ทางด้านการลงทุนและการออมลดลง ทางด้านการคลัง เทศบาลตำบลเชียงดาวต้องจัดงบประมาณรายจ่ายเพื่อดูแลสวัสดิการผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ผลกระทบด้านสังคม ก่อให้เกิดสถิติปัญหาด้านสุขภาพจิต และสุขภาพร่างกายเพิ่มมากขึ้น

### ๑.๒.๔ การขาดระบบการจัดทำผังเมืองที่ดี

ปัจจุบันในเขตเทศบาลตำบลเชียงดาว มีอัตราการเพิ่มของประชากรมากขึ้นโดยเฉพาะประชากรที่มาจากยาย้ายถิ่นฐาน และมีการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับพื้นที่ของเทศบาลตำบลเชียงดาวมีขนาดพื้นที่จำกัด จึงก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการจัดระบบผังเมือง คือการขาดการบูรณาการผังเมืองในระดับนโยบายตั้งแต่ผังเมืองภาค ผังเมืองกลุ่มจังหวัด ผังเมืองจังหวัดและผังเมืองท้องถิ่น

### ๑.๒.๕ ชุมชนมีแนวโน้มขาดการพึ่งพาตนเองในเรื่องการจัดการปัญหาพื้นฐานของชุมชน

ด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปของเทศบาลตำบลเชียงดาว จากสังคมชนบทเริ่มมีการปรับเปลี่ยนเข้าสู่สังคมเมือง ทำให้ประชาชนในชุมชนเริ่มขาดการพึ่งพาตนเองและไม่สามารถรวมกลุ่มการทำกิจกรรมเพื่อสาธารณะเหมือนเช่นในอดีต เช่น ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนลดลง ความร่วมมือในกิจกรรมประเพณีลดลง กรณีเกิดปัญหาต่างๆ ในชุมชน ไม่สามารถจัดการปัญหาได้ด้วยหลักของการช่วยเหลือ พึ่งพิง และรับฟังเหตุผล สิ่งเหล่านี้มีแนวโน้มว่าชุมชนจะหันมาพึ่งพาการบริการจากภาครัฐมากขึ้น เช่น บริการสาธารณะ การจัดการปัญหาภายในชุมชนที่หน่วยงานของรัฐต้องเข้าไปไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพิ่มมากขึ้น

## ๑.๓ โอกาสของเทศบาลตำบลเชียงดาว (Opportunities)

### ๑.๓.๑ นโยบายจังหวัดเชียงใหม่ ในการผลักดันจุดผ่อนปรนกัวมวอก ให้เป็นด่านการค้าชายแดนเพื่อรับกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จังหวัดเชียงใหม่มีนโยบายในการเปิดจุดผ่อนปรนช่องทางการค้ากัวมวอก เพื่อเป็นจุดเชื่อมความสัมพันธ์ทางด้านเศรษฐกิจกับประเทศเมียนมา ระยะทางจากจุดผ่อนปรนกัวมวอกห่างจากเทศบาลตำบลเชียงดาวเพียง ๔๐ กิโลเมตร นโยบายดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายทหารและหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเชื่อมั่นว่าจุดผ่อนปรนช่องทางการค้ากัวมวอก จะสร้างเศรษฐกิจให้กับประชาชนในพื้นที่ สร้างความอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนชาวเมียนมา และคาดว่าจะมีมูลค่าการค้าชายเข้ามามีประมาณ ๑๐๐ ล้านบาทต่อเดือน หรือ ๑,๐๐๐ ล้านบาทต่อปี จากประชาชนชาวไทยและเมียนมา ประมาณ ๑,๐๐๐ คน โดยสินค้าส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าทางการเกษตร สินค้าบริโภค-อุปโภค จากฝั่งไทยเป็นที่นิยมของเพื่อนบ้านชาวเมียนมา อย่างไรก็ตามแม้ทางจังหวัดเชียงใหม่จะมีความพยายามในการผลักดันนโยบายดังกล่าวให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ อันเนื่องมาจากปัญหาชนกลุ่มน้อยภายในของประเทศเมียนมา ซึ่งหากรัฐบาลประเทศเมียนมาสามารถจัดการปัญหาภายในให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คาดการณ์ว่ากลุ่มผู้ประกอบการของเทศบาลตำบลเชียงดาวจะได้รับประโยชน์จากนโยบายดังกล่าวข้างต้น

### ๑.๓.๒ แผนงานโครงการกรมทางหลวงในการขยายถนนในพื้นที่เทศบาลตำบลเชียงดาว

กรมทางหลวงมีแผนงานที่จะขยายถนนในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลเชียงดาวเป็นแบบสี่เลน ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการเวนคืนที่ดินของประชาชนในเขตเทศบาล โดยคาดว่าในระยะภายใน ๕๘ ปี เมื่อแผนงานโครงการดังกล่าวได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ได้แก่ ด้านการคมนาคม ทำให้ประชาชนมีความสะดวกสบายในการสัญจรมากขึ้น ด้านเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดพื้นที่การค้าการลงทุนและการขนส่งสินค้ามีความรวดเร็ว

### ๑.๓.๓ มีแรงงานงานในภาคการเกษตร และการรับจ้างทั่วไป ต้นทุนต่ำ จากแรงงานประเทศเพื่อนบ้านจำนวนมาก

ข้อได้เปรียบอย่างหนึ่งของผู้ประกอบการและกลุ่มเกษตรกรในเขตเทศบาลตำบลเชียงดาว คือ มีแรงงานงานในภาคการเกษตร และการรับจ้างทั่วไป ราคาถูกจากแรงงานประเทศเพื่อนบ้านที่มีอยู่ในพื้นที่จำนวนมาก ซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุนและก่อให้เกิดผลกำไรเพิ่มมากขึ้นของผู้ประกอบการและกลุ่มเกษตรกร

### ๑.๓.๔ แนวโน้มนโยบายรัฐบาลในการควมรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการคาดการณ์การควมรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลตำบลเชียงดาวอาจจะได้ควมรวมกับองค์การบริหารส่วนตำบลเชียงดาว ตามหลักเกณฑ์จำนวนประชากร ซึ่งหากมองในข้อดีการควมรวมย่อมมีผลต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ แม้จะมีความได้เปรียบในเรื่องการให้บริการของอปท. ขนาดเล็ก แต่หาก ไม่มีงบประมาณที่พอเพียง เพราะงบประมาณไปใช้จ่ายเป็นค่าประจำไปหมดแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อภารกิจในการพัฒนาได้

## ๑.๔ อุปสรรคของเทศบาลตำบลเชียงดาว (Threats)

### ๑.๔.๑ ปัญหาหมอกควันไฟป่าในช่วงฤดูแล้ง (เดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม)

ในห้วงเดือน (เดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม) พื้นที่อำเภอเชียงดาวประสบปัญหาหมอกควันเป็นประจำทุกปี สาเหตุหลักเกิดจากการเผาไร่ข้าวโพดเพื่อเตรียมแปลงปลูกในฤดูกาลใหม่และรูกลามไหม้พื้นที่ป่ารวมทั้งการเผาป่าโดยความตั้งใจของชาวบ้านซึ่งมีความเชื่อว่าจะทำให้มีเห็ดถอบบริโภคในฤดูฝน ปัญหาหมอกควันไฟป่าก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะโรคระบบทางเดินหายใจ

### ๑.๔.๒ เป็นพื้นที่ใกล้ชายแดนประเทศเพื่อนบ้านซึ่งเป็นเส้นทางลักลอบขนยาเสพติด

อำเภอเชียงดาวเป็นอำเภอที่มีพื้นที่ติดชายแดนประเทศเพื่อนบ้าน จากสถิติข้อมูลข่าวสารทั้งจากหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ และข่าวสารจากสื่อมวลชน ปรากฏข่าวเกี่ยวกับขบวนการค้ายาเสพติดถูกจับกุมในพื้นที่ต่างๆของอำเภอเชียงดาว สิ่งเหล่านี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าพื้นที่เทศบาลตำบลเชียงดาว อาจเป็นเส้นทางหนึ่งในการลักลอบขนยาเสพติดของขบวนการค้ายาเสพติด และอาจส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม

### ๑.๔.๓ ปัญหาค่าครองชีพที่สูงขึ้น

ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน มุมมองของผู้บริโภคส่วนใหญ่ต่างเห็นตรงกันว่า “ปัญหาค่าครองชีพสูง” ได้ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิต อันมาจากรายจ่ายไม่สอดคล้องกับรายได้ที่ได้รับมา โดยจากข้อมูลของศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ระบุชัดเจนว่า ในเดือนสิงหาคม ๒๕๕๙ ที่ผ่านมา ดัชนีภาวะค่าครองชีพในปัจจุบันมีการปรับตัวดีขึ้นต่อเนื่องเป็นเดือนที่ ๒ อยู่ที่ระดับ ๗๓.๖ แต่ประชาชนส่วนใหญ่ยังรู้สึกไม่ประทับใจกับภาวะ “ค่าครองชีพที่สูงกว่าระดับปกติ ขณะที่การเพิ่มขึ้นของรายได้ยังไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันเท่าที่ควร” จึงเป็นหนึ่งในเหตุผลสำคัญที่ประชาชนในพื้นที่เทศบาลตำบลเชียงดาว ยังวิตกกังวลเกี่ยวกับการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภค

## ๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร เป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กรการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

## ๓. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและหรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

#### ๔. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้วหน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกองหรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

**เทศบาลตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่**  
**ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕**

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : ยุทธศาสตร์การพัฒนางานสาธารณสุขและส่งเสริมคุณภาพชีวิต

โครงการ/กิจกรรม : โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและผู้พิการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและผู้พิการ

เป้าหมาย : ผู้สูงอายุและผู้พิการเข้าร่วมโครงการ ๑๐๐ คน

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักปลัด

โครงการ/งาน/ภารกิจ	ความเสี่ยง	การควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่			ลำดับ ความสำคัญ
			โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	
โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและผู้พิการ	ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส บางรายไม่รับทราบสิทธิของตนในการลงทะเบียนรับเบี้ยยังชีพ	๑.มีคำสั่งแบ่งงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ๒.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติผู้ได้รับเบี้ยยังชีพ ๓.ทำบันทึกข้อความประกาศตามข้อที่ ๗ ของระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุของอปท. พ.ศ.๒๕๕๒ เพื่อให้ผู้สูงอายุมาลงทะเบียนตามที่อปท.กำหนด โดยให้ลงทะเบียนภายในเดือน ม.ค ถึง พ.ย ทุกปี ๔.ทำหนังสือประชาสัมพันธ์ไปยังผู้นำชุมชนเกี่ยวกับเงื่อนไขการลงทะเบียน	๕	๔	๒๐	๑

เทศบาลตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่  
 ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

โครงการ/กิจกรรม : เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง

วัตถุประสงค์ : เพื่อสรรหาบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งว่างตามกรอบอัตรากำลัง

เป้าหมาย : บุคลากร เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภายนอก

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักปลัด

โครงการ/งาน/ภารกิจ	ความเสี่ยง	การควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่			ลำดับ ความสำคัญ
			โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	
เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง	การสรรหาบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งว่างตามกรอบอัตรากำลัง	๑.มีคำสั่งแบ่งงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ๒.การรับโอนบุคลากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานราชการอื่น ๓.การร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสรรหาให้โดยการเปิดสอบแข่งขัน เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงาน	๓	๕	๑๕	๓

เทศบาลตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่  
 ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

โครงการ/กิจกรรม : โครงการฝึกอบรมพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร

วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลฯ

เป้าหมาย : ผู้บริหาร พนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : กองการศึกษา

โครงการ/งาน/ภารกิจ	ความเสี่ยง	การควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่			ลำดับ ความสำคัญ
			โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	
การสนับสนุนพนักงานเทศบาลเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานด้านพัสดุและงานการเงิน	การแต่งตั้งพนักงานเทศบาลในกองการศึกษาเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่การเงินรับผิดชอบงานพัสดุและงานการเงินทั้งของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลเชียงดาวและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลเชียงดาว	๑.มีคำสั่งแบ่งงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน  ๒.จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลเชียงดาว  ๓.มีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๔	๔	๑๖	๒



## ๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีประกอบด้วย

**๕.๑ ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง** ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

**๕.๒ การลดโอกาสของความเสี่ยง** เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน การกระหายอด เป็นต้น

**๕.๓ การลดผลกระทบของความเสี่ยง** เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

**๕.๔ การโอนความเสี่ยง** หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

**๕.๕ ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง** เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

เทศบาลตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่  
 ตารางแสดงการตอบสนองความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

โครงการ/งาน ที่เกี่ยวข้อง	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	การตอบสนองความเสี่ยง	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ที่คาดหวัง		
				กิจกรรม	กำหนดเวลา	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ/ผู้พิการ	๑.ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส บางรายไม่รับทราบสิทธิของตนในการลงทะเบียนรับเบี้ยยังชีพ	๒๐	ลด	๑.จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ/ผู้พิการ เพื่อให้ประชาชนรับทราบสิทธิของตนเอง ๒.ทำบันทึกข้อความประกาศ เพื่อให้ผู้สูงอายุมาลงทะเบียนตามที่อพท.กำหนด โดยให้ลงทะเบียนภายในเดือน ม.ค ถึง พ.ย ทุกปี	ก.ย. ๖๕	๒	๒	๔
การสนับสนุนพนักงานเทศบาลเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานด้านพัสดุและงานการเงิน	๒.การแต่งตั้งพนักงานเทศบาลในกองการศึกษาเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่การเงิน	๑๖	ยอมรับ					๐
เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง	๓.การสรรหาบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งว่างตามกรอบอัตรากำลัง	๑๕	ลด	เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง หรือร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสรรหาให้	ก.ย. ๖๕	๒	๑	๒

## ๖. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

## ๗. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

เทศบาลตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่  
แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ประเด็นความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		มาตรการตอบสนองความเสี่ยง			
โครงการ/งาน/ภารกิจ	ความเสี่ยง	ก่อนจัดการ	หลังจัดการ	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและผู้พิการ	๑.ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส บางรายไม่รับทราบสิทธิของตนในการลงทะเบียนรับ เบี้ยยังชีพ	๒๐	๔	ทำบันทึกข้อความประกาศเพื่อให้ผู้สูงอายุมาลงทะเบียนตามที่อพท. กำหนด โดยให้ลงทะเบียนภายในเดือน ม.ค ถึง พ.ย ทุกปี	ก.ย. ๖๕	สำนักปลัด	
การสนับสนุนพนักงานเทศบาลเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานด้านพัสดุและงานการเงิน	๒.การแต่งตั้งพนักงานเทศบาลในกองการศึกษาเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่การเงิน	๑๖	๐	๐	๐	กองการศึกษา	
เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง	๓.การสรรหาบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างกรอบอัตรากำลัง	๑๕	๒	เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง หรือร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสรรหาให้	ก.ย. ๖๕	สำนักปลัด	

**เทศบาลตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่**  
**การรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕**

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ประเด็นความเสี่ยง		ระดับ ความ เสี่ยงก่อน จัดการ	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง			ระดับ ความเสี่ยง หลังจัดการ	ปัญหา/แนว ทางแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
โครงการ/งาน/ภารกิจ	ปัจจัยเสี่ยง		กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผลดำเนินการ			
โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุและผู้พิการ	๑.ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และ ผู้ด้อยโอกาส บางรายไม่ รับทราบสิทธิของตนใน การลงทะเบียนรับ เบี้ยยังชีพ	๒๐	ทำบันทึกข้อความประกาศ เพื่อให้ผู้สูงอายุมาลงทะเบียน ตามที่อปท.กำหนด โดยให้ ลงทะเบียนภายในเดือน ม.ค ถึง พ.ย ทุกปี	ก.ย. ๖๕	ประกาศเทศบาล ตำบลเชียงดาว ที่ ๑๐๕/๒๕๖๕ ลง วันที่ ๓ ต.ค ๒๕๖๕	๔		สำนักปลัด
การสนับสนุนพนักงาน เทศบาลเข้ารับการอบรม เกี่ยวกับงานด้านพัสดุและ งานการเงิน	๒.การแต่งตั้งพนักงาน เทศบาลในกองการศึกษา เป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่ พัสดุและเจ้าหน้าที่การเงิน	๑๖	๐	๐		๐		กองการศึกษา
เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมา ดำรงตำแหน่งที่ว่าง	๓.การสรรหาบุคลากรมา ทดแทนตำแหน่งว่างตาม กรอบอัตรากำลัง	๑๕	เปิดรับโอน/ย้ายบุคลากรมา ดำรงตำแหน่งที่ว่าง หรือร้อง ขอให้กรมส่งเสริมการปกครอง ส่วนท้องถิ่นดำเนินการสรรหาให้	ก.ย. ๖๕	คำสั่งเทศบาลตำบล เชียงดาว ที่ ๑๗๘/๒๕๖๕ ลง วันที่ ๒๘ มิ.ย ๒๕๖๕	๒		สำนักปลัด

ภาคผนวก

1. การประเมินความเสี่ยง

โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

โครงการ/งาน/ภารกิจ	ความเสี่ยง	การควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่			ลำดับ ความสำคัญ
			โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	





### 3. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ :

ประเภทความเสี่ยง :

ประเด็นความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		มาตรการตอบสนองความเสี่ยง			
โครงการ/งาน/ภารกิจ	ความเสี่ยง	ก่อนจัดการ	หลังจัดการ	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
0	0	0	0	0	0		
#REF!	0	0	0	0	0		
0	0	0	0	0	0		
0	0						
#REF!	0						
0	0						

4. การรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ :

ประเภทความเสี่ยง :

ประเด็นความเสี่ยง		ระดับ ความ เสี่ยงก่อน จัดการ	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง			ระดับ ความเสี่ยง หลังจัดการ	ปัญหา/แนวทางแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
โครงการ/งาน/ภารกิจ	ปัจจัยเสี่ยง		กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผลดำเนินการ			
0	0	0	0	0		0		
#REF!	0	0	0	0		0		
0	0	0	0	0		0		
0	0	#REF!	0	0		0		