



**แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖**

กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
ฝ่ายตรวจติดตามและประเมินผล
โทร./โทรสาร ๐ ๔๒๗๑ ๔๙๙๖

คำนำ

ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไป ปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้วิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจุบันและความคาดหวังที่อาจเกิดขึ้น โดยเสนอให้มีแผนป้องกันความเสี่ยงด้านเชิงกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคาดว่าจะ เป็นแผนช่วยป้องกันและจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในอนาคต

คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
กันยายน ๒๕๖๖

บทที่ ๑

บทนำ

ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่และภารกิจหลักในการบริการสาธารณะ และแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีอำนาจหน้าที่เพิ่มมากขึ้น แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังคงมีทรัพยากรจำกัด ทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณและอุปกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับทุกส่วนราชการให้ได้มีวิธีป้องกันความเสี่ยงร่วมกันและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครในอนาคต

๑. วิสัยทัศน์

“สกลนครน่าอยู่ มุ่งสู่วัฒนธรรม รองรับประชาคมอาเซียน ส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง”

๒. พันธกิจ

- ๑) จัดให้มีและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางบก ทางน้ำ และไฟฟ้า
- ๒) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนาการศึกษาของประชาชน
- ๓) ส่งเสริมและเสริมสร้างการจัดระเบียบชุมชน สังคมและความสงบเรียบร้อย
- ๔) ส่งเสริมและเสริมสร้างการค้า การลงทุน พาณิชยกรรม เกษตรกรรม
- ๕) ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยว ประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๖) ส่งเสริมและเสริมสร้างการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๗) พัฒนาท้องถิ่นร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานอื่น
- ๘) เสริมสร้างความรักสามัคคี และเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

๓. ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และพลังงานแบบบูรณาการอย่างสมดุลและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความมั่นคง

๔. เป้าประสงค์

- ๑) ประชาชนได้รับการบริการสาธารณะด้านโครงสร้างพื้นฐาน อุปโภคและบริโภคอย่างทั่วถึง
- ๒) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- ๓) ชุมชนและสังคมมีความสงบเรียบร้อย
- ๔) การค้า การลงทุน พาณิชยกรรมและเกษตรกรรม ได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นระบบ
- ๕) ส่งเสริมการท่องเที่ยว เผยแพร่ประเพณีและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมอย่างทั่วถึง
- ๖) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูอย่างยั่งยืน ครอบคลุมทุกพื้นที่
- ๗) ประชาชนได้รับการบริการสาธารณะที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพอย่างทั่วถึง
- ๘) ประชาชนรู้จักสามัคคี และประเทศชาติมั่นคง

๕. ข้อมูลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

(จำนวนอัตรากำลังที่มีอยู่ปัจจุบัน: ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ เดือน มิถุนายน ๒๕๖๖)

ตารางที่ ๑ อัตรากำลังของข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง (รวมอัตรารว่าง)

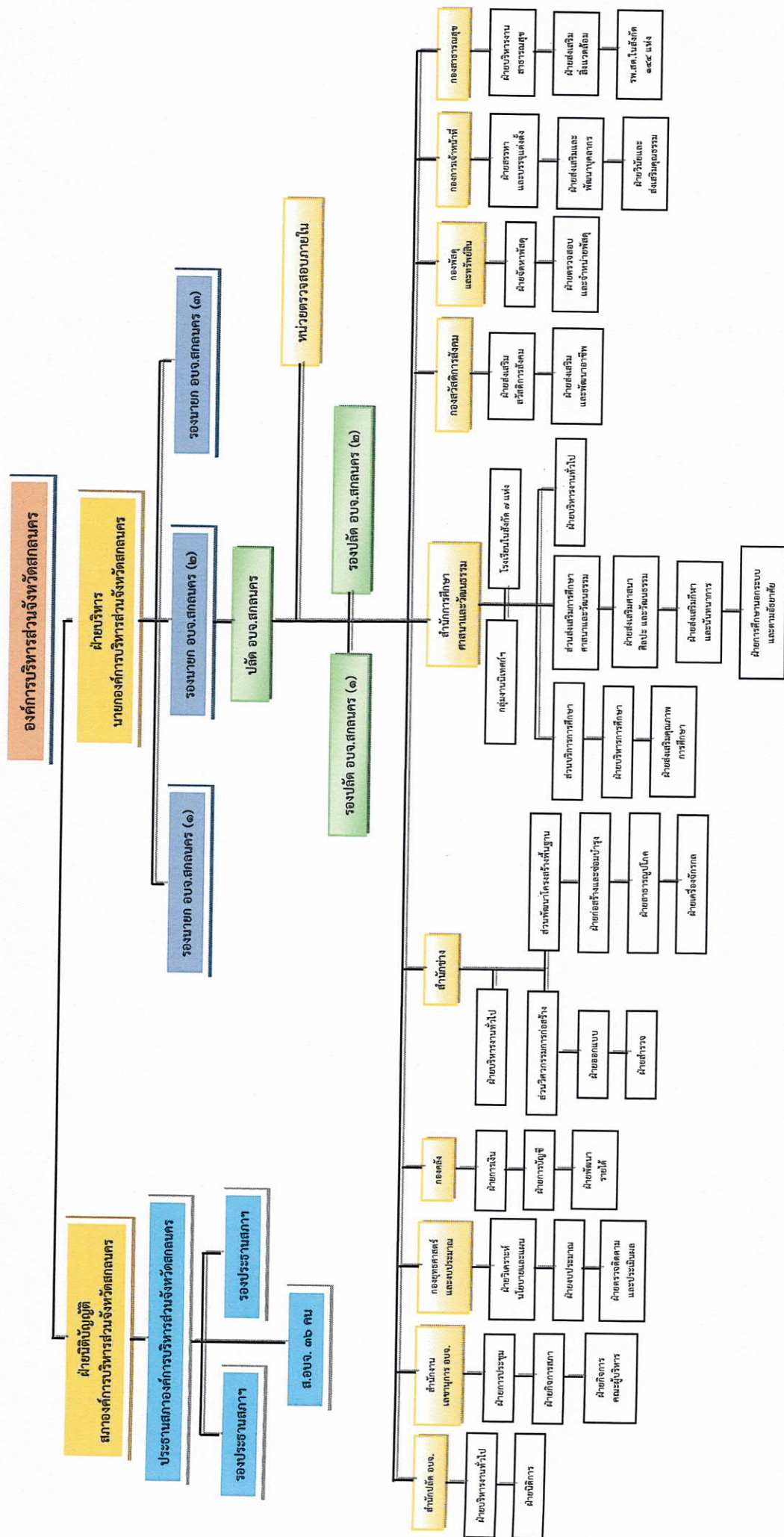
ลำดับ	ส่วนราชการ	อัตรากำลัง		จำนวนลูกจ้าง/พนักงานจ้าง			รวม
		ข้าราชการ การ อบจ.	ข้าราชการ ถ่ายโอน (คนครอง)	ลูกจ้าง ประจำ อบจ.	ลูกจ้าง ประจำ ถ่ายโอน	พนง.ภารกิจ/ ทั่วไป	
๑	ปลัด/รองปลัด อบจ.	๒	๐	๐	๐	๐	๒
๒	สำนักปลัด อบจ.	๑๔	๐	๐	๐	๑๘	๓๒
๓	สำนักงานเลขานุการ อบจ.	๑๒	๐	๐	๐	๙	๒๑
๔	กองคลัง	๓๒	๐	๐	๐	๑๔	๔๖
๕	สำนักช่าง	๕๐	๑	๖	๐	๑๕๖	๒๑๓
๖	กองสาธารณสุข	๑๗	๐	๐	๐	๑	๑๘
๗	กองยุทธศาสตร์ และงบประมาณ	๑๖	๐	๐	๐	๑๔	๓๐
๘	สำนักการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	๒๙	๐	๐	๐	๔๙	๗๘
๙	กองสวัสดิการสังคม	๑๕	๐	๐	๐	๒๐	๓๕
๑๐	กองพัสดุและทรัพย์สิน	๒๗	๐	๐	๐	๙	๓๖
๑๑	กองการเจ้าหน้าที่	๑๘	๐	๐	๐	๙	๒๗
๑๒	หน่วยตรวจสอบภายใน	๖	๐	๐	๐	๔	๑๐
๑๓	รพ.สต.ในสังกัด อบจ.สน จำนวน ๑๔๔ แห่ง (กรอบอัตรา ๑,๖๘๗)	๐	๕๗๖	๐	๐	๔	๕๗๖
รวม		๒๓๘	๕๗๗	๖	๐	๓๐๓	๑,๑๒๔

ตารางที่ ๒ อัตราค่าจ้างราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง/ลูกจ้างของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ลำดับ	โรงเรียนในสังกัด องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร	จำนวนข้าราชการ ครู/ผอ.รร.	ลูกจ้างประจำ ถ่ายโอน	จำนวนลูกจ้าง/พนักงานจ้าง		รวม
				อุดหนุน	งบท้องถิ่น	
๑	โรงเรียนร่มไทรวิทยา	๒๒	๑	๒	๖	๓๑
๒	โรงเรียนธาตุทองอำนวยวิทย์	๒๕	๑	๒	๗	๓๕
๓	โรงเรียนสกลทวาปี	๓๕	๐	๓	๗	๔๕
๔	โรงเรียนภูดินแดงวิทยา	๕๑	๑	๔	๑๓	๖๙
๕	โรงเรียนศรีไพรวัลย์	๑๙	๑	๑	๕	๒๖
๖	โรงเรียนคำยางพิทยาคม	๒๑	๐	๒	๘	๓๑
๗	โรงเรียนบ้านโพนยางคำ กรป.กลางพัฒนา	๐	๐	๐	๐	๐
รวม		๑๗๓	๔	๑๔	๔๖	๒๓๗

หมายเหตุ	๑. รวมข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	จำนวน ๔๑๑ คน
	๒. รวมข้าราชการถ่ายโอน	จำนวน ๕๗๗ คน
	๓. รวมลูกจ้างประจำ อบจ.	จำนวน ๖ คน
	๔. รวมลูกจ้างประจำถ่ายโอน	จำนวน ๔ คน
	๕. รวมพนักงานจ้างตามภารกิจ/ทั่วไป	จำนวน ๓๖๓ คน
รวมทั้งสิ้น		จำนวน ๑,๓๖๑ คน

โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร



๖. งบประมาณองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ตารางที่ ๓ รายรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

รายการ (รายรับ)	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
๑. เงินรายได้องค์การบริหารส่วนจังหวัด	๔๓๑,๗๗๑,๔๔๑.๓๓	๔๗๗,๓๕๐,๑๙๒.๖๙	๔๓๑,๘๒๖,๖๒๘.๒๒	๔๔๘,๕๖๗,๕๑๓.๑๙	๔๖๘,๖๕๖,๔๑๕.๑๘
๒. เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	๓๘๘,๕๓๓,๔๘๕.๐๐	๓๘๘,๒๖๐,๐๕๐.๐๐	๕๑๕,๘๙๗,๔๐๐.๐๐	๕๑๗,๑๖๗,๓๐๐.๐๐	๓๘๔,๑๐๕,๑๐๐.๐๐
๓. เงินสะสมเก็บฝากจังหวัด	๕๔,๕๑๗,๓๕๘.๔๗	๘๑,๒๕๓,๓๘๐.๗๒	๔๔,๙๖๗,๘๘๘.๙๓	๕๕,๒๕๖,๗๙๘.๑๕	๕๕,๘๔๗,๓๔๗.๗๗
๔. เงินทุนเงินสะสม	๒๐,๑๙๑,๖๑๔.๒๕	๑๕,๙๓๒,๐๓๕.๔๓	๘,๘๑๗,๒๓๓.๑๒	๑๐,๘๓๔,๖๖๖.๓๐	๑๐,๙๕๐,๔๖๐.๓๕
๕. เงินฝาก กสอ.	๖,๐๕๗,๔๘๔.๒๗	๙,๐๒๘,๑๕๓.๔๑	๔,๙๙๖,๔๓๒.๑๐	๖,๑๓๙,๖๔๔.๒๔	๖,๒๐๕,๒๖๐.๘๖
๖. เงินกู้ กสอ.	๖๙,๙๓๒,๖๐๐.๐๐	-	-	-	-
๗. เงินกู้ธนาคารออมสิน	-	-	-	-	-
๘. อื่น ๆ (เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ)	๒๘,๖๒๓,๖๓๓.๕๖	๑๐๕,๐๘๓,๘๒๓.๖๑	๔๔,๔๐๔,๗๓๒.๐๙	๖๔,๖๐๘,๙๗๙.๒๖	๑๑๐,๗๗๖,๓๔๕.๙๔
รวม	๙๙๙,๖๒๗,๖๑๖.๘๘	๑,๐๗๖,๙๐๗,๖๓๕.๘๖	๑,๐๕๐,๙๑๐,๓๑๔.๔๖	๑,๑๐๒,๕๗๔,๙๐๑.๑๔	๘๓๖,๕๔๐,๙๓๐.๑๐

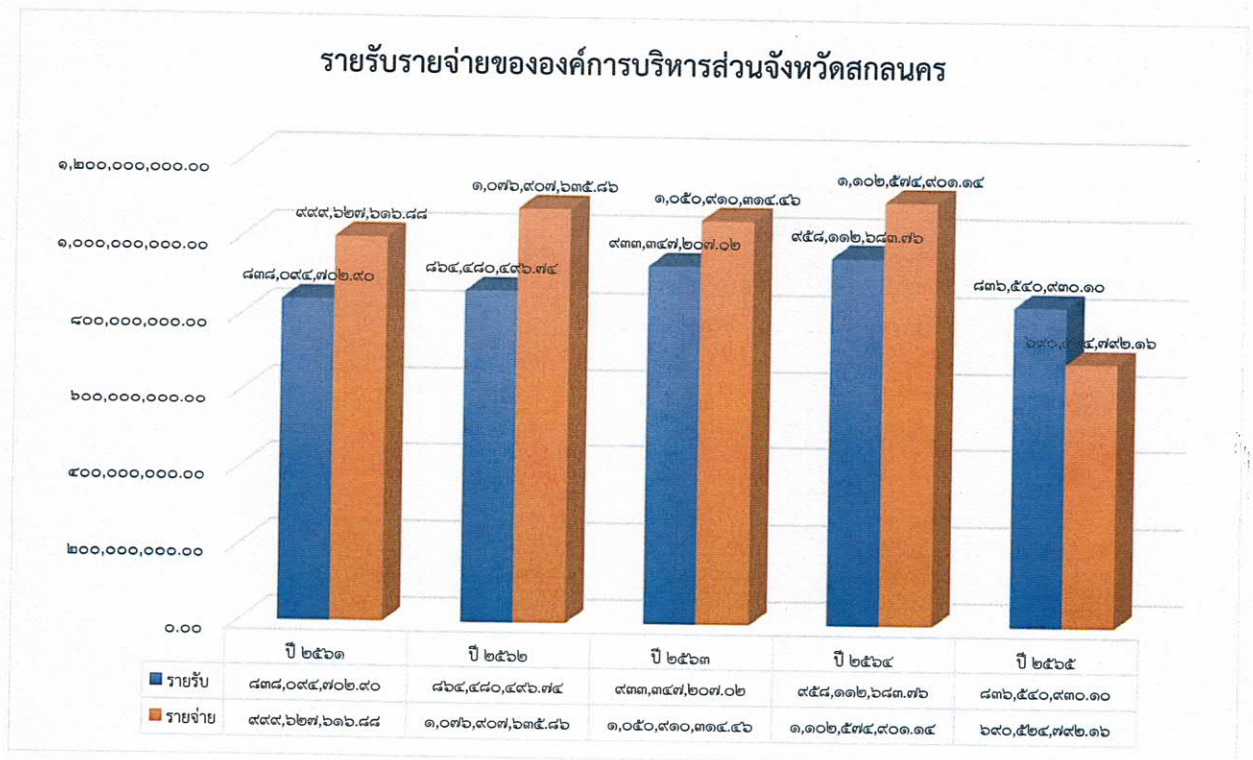
ที่มา : กองคลัง (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๕)

ตารางที่ ๔ ค่าใช้จ่ายองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

รายการ (ค่าใช้จ่าย)	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
๑. เงินเดือน (ฝ่ายการเมือง)	๑๑,๒๔๗,๙๑๗.๐๐	๑๐,๑๑๓,๐๘๕.๐๐	๙,๖๑๘,๘๔๐.๐๐	๙,๖๕๘,๗๘๑.๐๐	๑๒,๒๒๓,๘๐๐.๐๐
๒. เงินเดือน (ฝ่ายประจำ)	๑๘๗,๔๖๒,๓๓๗.๐๖	๑๙๙,๗๐๕,๕๔๗.๘๔	๒๐๔,๘๖๖,๗๓๐.๙๙	๒๑๑,๘๓๕,๑๙๙.๗๓	๒๑๙,๑๗๒,๖๗๑.๐๔
๓. ค่าตอบแทน ใช้สอยวัสดุ	๒๙๒,๙๗๑,๖๖๗.๖๒	๓๑๐,๑๑๐,๘๐๖.๙๘	๔๐๓,๓๓๖,๐๗๙.๗๖	๔๔๗,๙๔๔,๑๐๖.๑๖	๑๔๑,๖๕๓,๕๐๔.๔๘
๔. ค่าสาธารณูปโภค	๘,๕๙๖,๙๙๙.๖๔	๙,๕๐๔,๓๒๙.๔๐	๘,๙๑๔,๕๔๑.๒๖	๙,๖๓๘,๕๗๑.๖๔	๙,๑๙๕,๖๒๗.๗๒
๕. เงินอุดหนุน	๑๔,๓๖๐,๕๓๓.๓๔	๑๑,๑๓๐,๐๓๗.๗๑	๖,๕๕๑,๐๘๖.๔๘	๔,๕๖๐,๔๙๐.๕๔	๓๓,๒๐๑,๔๔๓.๐๐
๖. งบกลาง	๑๔,๖๑๙,๘๑๗.๗๗	๒๑,๑๖๗,๑๐๙.๐๔	๒๘,๔๕๘,๓๑๔.๔๔	๔๐,๐๑๕,๑๒๙.๗๖	๔๖,๒๓๙,๘๕๕.๗๒
๗. รายจ่ายอื่น	๓๔๕,๐๐๐.๐๐	๕๐๐,๐๐๐.๐๐	๔๐๐,๐๐๐.๐๐	๔๐๐,๐๐๐.๐๐	-
๘. ค่าครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง	๒๐๙,๙๓๔,๑๙๖.๙๑	๑๙๗,๑๖๕,๗๕๗.๑๖	๒๒๖,๗๙๖,๘๘๒.๐๐	๑๖๙,๔๘๑,๔๒๕.๖๗	๑๑๘,๐๗๑,๕๔๔.๒๖
๙. จ่ายจากเงินกู้	๖๙,๙๓๒,๖๐๐.๐๐	-	-	-	-
๑๐. จ่ายจากเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ	๒๘,๖๒๓,๖๓๓.๕๖	๑๐๕,๐๘๓,๘๒๓.๖๑	๔๔,๔๐๔,๗๓๒.๐๙	๖๔,๖๐๘,๙๗๙.๒๖	๑๑๐,๗๗๖,๓๔๕.๙๔
รวม	๘๓๘,๐๙๔,๗๐๒.๙๐	๘๖๔,๔๘๐,๔๙๖.๗๔	๙๓๓,๓๔๗,๒๐๗.๐๒	๙๕๘,๑๑๖,๖๘๓.๗๖	๖๙๐,๕๒๔,๗๙๓.๑๖

ที่มา : กองคลัง (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๕)

ภาพที่ ๒ แผนภูมิรายรับรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร



จากแผนภูมิรายรับ-รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครมีรายรับ-รายจ่ายเพิ่มขึ้นระหว่างปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ และปี ๒๕๖๕ รายรับ-รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลดลง

๗. เครื่องจักรกลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ตารางที่ ๕ เครื่องจักรกลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ลำดับที่	ประเภท (รถ/เครื่องจักรกล)	ปริมาณ (จำนวน)	จำนวน	หมายเหตุ
๑	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล ไม่เกิน ๗ คน	เก๋งสองตอน	๒	
๒	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล ไม่เกิน ๗ คน (รถตู้)	รถตู้ที่นั่งสามตอน	๑	
๓	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล ไม่เกิน ๗ คน (แวนตรวจการณ์)	รถนั่งสามตอน	๙	
๔	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล ไม่เกิน ๗ คน	รถนั่งสองตอนท้ายบรรทุก	๒๔	แจ้งจอด ๒ คัน
๕	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล (บรรทุกตอนเดียว)	กระบะบรรทุก	๑	
๖	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล (แค็บ)	กระบะบรรทุก	๑๔	
๗	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล เกิน ๗ คน (รถตู้)	รถตู้ที่นั่งสี่ตอน	๑๑	ชำรุด ๑ คัน
๘	รถบรรทุกส่วนบุคคล (บรรทุก ๖ ล้อ)	กระบะบรรทุก	๔	ชำรุด ๑ คัน
๙	รถบรรทุกส่วนบุคคล (บรรทุก ๖ ล้อ)	รถบรรทุกส่วนบุคคล	๑	ชำรุด ๑ คัน
๑๐	รถบรรทุกส่วนบุคคล (บรรทุก ๖ ล้อ)	รถกระบะบรรทุกมีข้างเสริม	๑	
๑๑	รถบรรทุกส่วนบุคคล (บรรทุก ๖ ล้อ)	รถกระบะบรรทุกมีข้างเสริมมีหลังคา	๔	
๑๒	รถบรรทุกส่วนบุคคล (บรรทุก ๑๐ ล้อ)	รถกระบะบรรทุก (แบบยกได้)	๑๐	รอซ่อม ๑ คัน
๑๓	รถบรรทุกส่วนบุคคล (รถบรรทุกเครน)	รถกระบะบรรทุก (มีเครื่องทุ่นแรง)	๑	
๑๔	รถบรรทุกส่วนบุคคล	รถบรรทุกของเหลว	๒	ชำรุด ๒ คัน
๑๕	รถบรรทุกส่วนบุคคล (รถบรรทุกน้ำ)	รถบรรทุกของเหลว (น้ำ)	๓	ชำรุด ๓ คัน
๑๖	รถบรรทุกส่วนบุคคล	รถกระบะบรรทุก (แบบยกได้มีเครื่องทุ่นแรง)	๒	รอซ่อม ๑ คัน
๑๗	รถบรรทุกส่วนบุคคล (เครื่องเจาะบาดาล)	กระบะบรรทุก	๑	แจ้งจอด
๑๘	รถบรรทุกส่วนบุคคล	บรรทุกเฉพาะกิจ (เจาะบ่อบาดาล)	๑	แจ้งจอด
๑๙	รถแทรกเตอร์	รถชุดไฮโดรลิก	๑	รอจำหน่าย
๒๐	รถแทรกเตอร์	รถตีนตะขา	๑๐	ชำรุด ๑ คัน
๒๑	รถแทรกเตอร์	รถตักหน้าชุดหลัง	๑	ชำรุด
๒๒	รถแทรกเตอร์	รถแทรกเตอร์	๓	ชำรุด ๑ คัน
๒๓	รถแทรกเตอร์	รถเกรดเดอร์	๔	
๒๔	รถบดถนน	บดถนน	๘	
๒๕	รถบดถนน	สร้างประกอบ	๑	ชำรุด
๒๖	รถบรรทุกส่วนบุคคล (บรรทุกเท้าย)	รถกระบะบรรทุก	๑	

ลำดับที่	ประเภท (รถ / เครื่องจักรกล)	ปริมาณ (จำนวน)	จำนวน	หมายเหตุ
๒๗	รถบรรทุกส่วนบุคคล (ทางลากเทเลอร์)	กึ่งพ่วง	๑	
๒๘	รถบรรทุกส่วนบุคคล (หัวลากเทเลอร์)	ลากจูง	๑	
๒๙	รถบรรทุกส่วนบุคคล (บรรทุกหัวลาก)	ลากจูง	๒	
๓๐	รถบรรทุกส่วนบุคคล	รถกึ่งพ่วง (ท้ายลาด)	๑	
๓๑	รถพ่วง	พ่วง	๑	
๓๒	รถบรรทุกส่วนบุคคล	รถดับเพลิง	๓	
๓๓	รถบรรทุกส่วนบุคคล	บรรทุกเฉพาะกิจ (รถซ่อมบำรุงไหล่ทาง)	๑	
๓๔	รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล	กระบะบรรทุก	๒	โอน๑,ชำรุด๑
๓๕	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล เกิน ๗ คน	แวนนั่งสองตอนสามแถว	๑	ชำรุด
๓๖	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล เกิน ๗ คน	โดยสารนั่งสองตอนสามแถว	๑	ชำรุด
๓๗	รถยนต์ส่วนบุคคล	กระบะบรรทุก	๑๙	ชำรุด ๕ คัน
๓๘	เรือกลลำน้ำ	กำจัดผักตบชวา	๔	
๓๙	เรือลำน้ำที่มีใช้เรือกล	บรรทุกขยะตักดิน (โป๊ะเหล็ก)	๒	
๔๐	รถโดยสารส่วนบุคคล (โดยสารนั่ง ๒๑ คน)	รถโดยสารส่วนบุคคล	๑	ชำรุด
๔๑	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล ไม่เกิน ๗ คน	นั่งสองตอนแวน	๑	ชำรุด
๔๒	รถบรรทุก (ดีเซล) ขนาด ๔ ตัน ๖ ล้อ	แบบกระบะเหล็ก	๑	
รวมทั้งสิ้น			๑๔๙	

ที่มา : สำนักช่าง (ข้อมูล ณ วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๖)

๘. การกึ่งที่ไ้รับการถ่ายโอนจากราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค

ตารางที่ ๖ การกึ่งที่ไ้รับการถ่ายโอนจากราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค

ลำดับ	ประเภท / กิจกรรม	หน่วยงานที่ถ่ายโอน	ปริมาณงาน/บุคลากร
๑	โรงเรียนในสังกัด จำนวน ๖ โรงเรียน ประกอบด้วย ๑.๑ โรงเรียนร่มไทรวิทยา ตำบลนาม่อง อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร (ถ่ายโอนเมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐)	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต ๒	- ครู ๒๒ คน - พนักงานจ้างตามภารกิจ ๘ คน - ลูกจ้างประจำถ่ายโอน ๑ คน - ลูกจ้างชั่วคราว - คน
	๑.๒ โรงเรียนธาตุทองอำเนววิทย ตำบลธาตุ อำเภอานนริวาส จังหวัดสกลนคร (ถ่ายโอนเมื่อวันที่ ๗ กันยายน ๒๕๕๐)	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต ๓	- ครู ๒๕ คน - พนักงานจ้างตามภารกิจ ๙ คน - ลูกจ้างประจำถ่ายโอน ๑ คน - ลูกจ้างชั่วคราว - คน
	๑.๓ โรงเรียนสกลทวาปี ตำบลโนนหอม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (ถ่ายโอนเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๕๐)	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต ๑	- ครู ๓๕ คน - พนักงานจ้างตามภารกิจ ๑๐ คน - ลูกจ้างประจำถ่ายโอน - คน - ลูกจ้างชั่วคราว - คน
	๑.๔ โรงเรียนภูดินแดงวิทยา ตำบลหนองสนม อำเภอานนริวาส จังหวัดสกลนคร (ถ่ายโอนเมื่อวันที่ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๐)	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต ๓	- ครู ๕๑ คน - พนักงานจ้างตามภารกิจ ๑๗ คน - ลูกจ้างประจำถ่ายโอน ๑ คน - ลูกจ้างชั่วคราว - คน
	๑.๕ โรงเรียนเคือศรีไพรวัลย์ ตำบลเคือศรีคั่นไชย อำเภอานนริวาส จังหวัดสกลนคร (ถ่ายโอนเมื่อวันที่ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๐)	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต ๓	- ครู ๑๙ คน - พนักงานจ้างตามภารกิจ ๖ คน - ลูกจ้างประจำถ่ายโอน ๑ คน - ลูกจ้างชั่วคราว - คน
	๑.๖ โรงเรียนค้ายางพิทยาคม ตำบลดงเหนือ อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร (ถ่ายโอนเมื่อวันที่ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๐)	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต ๓	- ครู ๒๑ คน - พนักงานจ้างตามภารกิจ ๑๐ คน - ลูกจ้างประจำถ่ายโอน - คน - ลูกจ้างชั่วคราว - คน
๒	ถนนลาดยาง, คอนกรีตเสริมเหล็ก, ลูกร้างที่รับถ่ายโอนและขึ้นทะเบียนเป็นทางหลวงท้องถิ่น (สำนักช่าง)	- กรมทางหลวง - กรมทางหลวงชนบท - สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม (สปก.) - องค์การบริหารส่วนตำบล	- ๑ สายทาง (๑๗.๕๕๖ กม.) - ๙๓ สายทาง (๙๕๖.๘๒๗ กม.) - ๓ สายทาง (๑๑.๔๑๖ กม.) - ๒ สายทาง (๑๓.๕๐๐ กม.) รวม ๙๙ สายทาง (๙๙๙.๒๘๙ กม.)

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๖)

ตาราง ๗ ทะเบียนประวัติถนนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครรับถ่ายโอนและขึ้นทะเบียนเป็นทางหลวงท้องถิ่น

ลำดับที่	รหัสสายทาง	ชื่อสายทาง	อำเภอ	ระยะทาง	ผิวจราจรกว้าง (ม.)					รัศมีเขตทางจากศูนย์กลางถนน (ม.)	เขตทางกว้าง (ม.)	ปีที่ก่อสร้าง	ลงทะเบียนเมื่อ	หมายเหตุ
					คสล.	ลาดยาง	ลูกรัง	ไหล่ทาง	ทางเท้า					
๑	สน.ถ๑๑-๐๐๐๓	บ.เชียงเครือ - บ.นาหมากโป้	เมือง	๙.๖๘๒	-	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๗.๕๐	๑๕	๒๕๕๕-๒๕๕๙	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๒	สน.๓๐๕๓	บ.ขมิ้น - บ.ยางโง้ง	เมือง	๑๑.๓๓๖										
๓	สน.๓๑๒๔	บ.ราดุดม - บ.ดอนหมู	เมือง	๗.๑๐๐										
๔	สน.๓๐๘๖	บ.นาหอ - บ.บึงน้อย	เมือง	๑๑.๒๒๔										
๕	สน.ถ๑๑-๐๐๑	บ.หนองบัวน้อย - บ.ดอนเชียงคุด	เมือง	๗.๕๒๕	-	๖	-	๑	-	๓.๐๐	๖	๒๕๕๑-๒๕๕๔	กพ.๒๕๕๕	
๖	สน.๓๑๓๗	บ.นาแว - บ.นาคำ	เมือง	๑๐.๘๕๐										
๗	สน.ถ๑๑-๐๐๑๔	บ.หนองแค - บ.โพนบ่อ	เมือง	๕.๐๗๓	-	๕.๐๐	-	๐.๕๐	-	๔.๐๐	๘	๒๑-ส.ค.-๖๐		
๘	สน.๓๐๓๔	บ.ศรีวิชัย - บ.ดงพุมข้าว	เมือง	๒.๕๗๘										
๙	สน.ถ๑๑-๐๐๑๑	บ.หัวปลี - บ.บึงน้อย	เมือง,เต่างอย	๕.๘๖๘	-	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๔.๐๐	๘	๒๑-ส.ค.-๖๐		
๑๐	สน.๔๐๔๔	บ.โพนยางคำ - บ.พะเนา	เมือง,เต่างอย	๑๓.๗๔๙										
๑๑	สน.๒๐๐๗	บ.โคกก่อ - บ.หนองนางคอม	เมือง,โคกศรี	๔.๘๑๗										
๑๒	สน.๓๐๔๓	บ.โพนยางคำ - บ.ด่านม่วงคำ	เมือง,โคกศรี	๒๐.๖๐๕										
๑๓	สน.ถ๑๑-๐๐๑๖	บ.ห้วยเห็บ - บ้านห้วยยาง	โคกศรีสุพรรณ	๔.๘๐๕	๕.๐๐	-	๗.๐๐	๐.๕๐	-	๕.๐๐	๑๐	๒๕๕๔-๒๕๕๘	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๑๔	สน.ถ๑๑-๐๐๑๗	ทางเข้าโครงการอ่างฯ ห้วยทราย	โคกศรีสุพรรณ	๔.๒๐๔	-	-	๘.๐๐	-	-	๖.๐๐	๑๒	๒๕๕๕	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๑๕	สน.ถ๑๑-๐๐๑๒	บ.ดอนยาง - บ.ม่วงลาย	โคกศรีสุพรรณ	๕.๘๒๕	-	๖.๐๐	-	๑.๐๐	-	๓.๕๐	๗	-	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๑๖	สน.ถ๑๑-๐๐๐๗	บ.ทามไธ - บ.ม่วงลาย	โคกศรีสุพรรณ	๖.๙๖๖	๕.๐๐	๖.๐๐	-	๑.๐๐	-	๔.๐๐	๘	-	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๑๗	สน.๓๒๐๕	บ.ดอนโง - บ.ม่วงไข่	โคกศรีสุพรรณ	๗.๕๕๔										
๑๘	สน.ถ๑๑-๐๐๐๕	บ.ด่านม่วงคำ - บ.โนนน้ำคำ	โคกศรีสุพรรณ	๗.๖๘๔	-	๖.๐๐	๘.๐๐	๑.๐๐	-	๕.๐๐	๑๐	-	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๑๙	สน.๒๐๐๕	บ.โคกก่อ - บ.บึงศาลา	เมือง,โพนนาแก้ว	๔.๗๖๓										
๒๐	สน.ถ๑๑-๐๐๑๘	บ.บึงหวาย - บ.นาตาล	เต่างอย	๓.๘๑๐	-	๖.๐๐	-	-	-	๓.๕๐	๗	๒๕๕๐-๒๕๕๖	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๒๑	สน.ถ๑๑-๐๐๑๐	บ.หนองไผ่ - บ.ดงหลวง	เต่างอย	๖.๔๖๐	-	๕.๐๐	-	๐.๕๐	-	๔.๕๐	๙	๒๕๕๓-๒๕๕๙	๒๑-ส.ค.-๖๐	
๒๒	สน.ถ๑๑-๐๐๒๑	บ.โนนหัวช้าง - บ.ไพรทอง	ภูพาน	๓.๕๐๔	๕.๐๐	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๗.๐๐	๑๒	๒๕๕๗-๒๕๕๙	๒๑-ส.ค.-๖๐	

Amo:Ne	รหัสสาขาทาง	ชื่อสาขาทาง	ชั้นทาง ในเขตเมือง หรือในเขต ชุมชน (ชั้น)	ระยะทาง	ผิวจราจรกว้าง (ม.)					รัศมีเขตทาง จากศูนย์ กลางถนน (ม.)	เขตทาง กว้าง (ม.)	ปีที่ ก่อสร้าง (พ.ศ.)	ลงทะเบียน เมื่อ (วัน/เดือน/ปี)	หมายเหตุ
					คสธ.	ลาดยาง	ลูกรัง	ไส้ทาง	ทางเท้า					
๒๓	-	บ.หลุมเสา - บ.สร้างค้อ	ภูพาน	๑๐.๐๐๐										
๒๔	สน.๓๐๖๓	บ.กุดบาก - บ.โพนงาม	กุดบาก	๙.๗๐๐										
๒๕	สน.๓๐๖๓	บ.กุดบาก - บ.ค้อใหญ่	กุดบาก	๗.๖๐๗	-	๖.๐๐	-	-	-	๕.๕๐	๑๑	๒๕๓๙-๒๕๔๘	๒๑-๓.ค.๖๐	
๒๖	สน.๓๐๖๓	บ.กุดบาก - บ.อุบล	กุดบาก,พรรณนา	๑๑.๙๗๘	-	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๕.๐๐	๑๐	-	๒๑-๓.ค.๖๐	
๒๗	สน.๓๐๖๓	บ.ค้อใหญ่ - บ.นาขาม	กุดบาก,พรรณนา	๘.๘๘๗	-	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๕.๐๐	๑๐	๒๕๔๑-๒๕๔๙	๒๑-๓.ค.๖๐	
๒๘	พ.๒๑๐๖	บ.ลาดกระเมอ - บ.ค้อใหญ่	กุดบาก	๑๗.๕๕๖										
๒๙	สน.๓๐๖๓	บ.กุดบาก - เชื่อมถนนเข้าบ.กุดไ	กุดบาก	๒.๗๕๐	๔.๐๐	-	๗.๐๐	๐.๕๐	-	๔.๕๐	๙	-	๒๑-๓.ค.๖๐	
๓๐	สน.๓๐๖๓	บ.จัว - บ.พราหมณ์	กุดบาก	๔.๘๗๕	-	-	-	-	๔.๐๐	๓.๕๐	๗	-	๒๑-๓.ค.๖๐	
๓๑	สน.๓๐๖๓	บ.ค้อใหญ่ - บ.พราหมณ์	กุดบาก	๓.๖๐๐	๔.๐๐	-	๗.๐๐	๐.๕๐	-	๒.๕๐	๕	-	๒๑-๓.ค.๖๐	
๓๒	สน.๓๐๖๓	บ.นิรภัย - บ.วังปลาเชื่อม	กุดบาก	๑๒.๓๗๗										
๓๓	สน.๓๐๖๓	บ.นาเพียงใหม่ - บ.บอน	กุดบาก	๖.๙๓๘	-	๖.๐๐	-	๑.๐๐	-	๘.๐๐	๑๖	๒๕๔๑-๒๕๔๘	๒๑-๓.ค.๖๐	
๓๔	สน.๓๐๖๓	บ.กลาง - บ.โพนงามโคก	โพนงามแก้ว	๖.๔๘๔	-	๖.๐๐	-	๑.๐๐	-	๖.๐๐	๑๒	-	๒๑-๓.ค.๖๐	
๓๕	สน.๓๐๖๓	บ.บึงศาลา - บ.โพนใหญ่	โพนงามแก้ว	๕.๕๑๒	-	๖.๐๐	๔.๐๐	๑.๐๐	-	๕.๐๐	๑๐	-	๒๑-๓.ค.๖๐	
๓๖	สน.๓๐๖๓	บ.นาแก้ว - บ.ป่าใหญ่	โพนงามแก้ว	๒๓.๔๘๒										
๓๗	สน.๕๒๐๙	บ.น้ำก่ำ - สน.๔๐๖๔	โพนงามแก้ว	๒.๐๐๐										
๓๘	-	บ.โพนสว่าง - บ.นาเพียง	กุดบาก	๓.๓๓๖										
๓๙	สน.๓๐๖๓	บ.พันโคก - บ.โพธิ์ตาก	พันโคก,วานร	๗.๑๕๐	-	๖.๐๐	-	๑.๐๐	-	๔.๕๐	๙	-		
๔๐	สน.๒๐๖๓	บ.หนองบัว - บ.ต้นผึ้ง	พันโคก	๙.๑๕๕										
๔๑	สน.๓๐๖๓	บ.วาริชภูมิ - บ.สร้างเป็น	วาริชภูมิ,สว่าง	๑๓.๙๒๕	๖.๐๐	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๔.๕๐	๙	-		
๔๒	สน.๓๐๖๓	บ.วาริชภูมิ - บ.ม่วงไข่	วาริชภูมิ,พันโคก	๑๒.๓๖๖										
๔๓	สน.๔๐๖๔	บ.ปลาไหล - บ.นาแยง	วาริชภูมิ,พันโคก	๔.๙๐๐	-	๖.๐๐	๘.๐๐	-	-	๓.๕๐	๗	๒๕๔๘		
๔๔	สน.๓๐๖๓	บ.เพื่อศรีคันทิยา - บ.ดอนเจียง	วานร,สว่าง	๑๔.๐๐๘										
๔๕	สน.๓๐๖๓	บ.วาริชภูมิ - บ.ขาว	วาริชภูมิ,สว่าง	๑๔.๐๓๗	๖.๐๐	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๕.๐๐	๑๐	๒๕๔๗		
๔๖	สน.๒๐๖๓	บ.หนองกุง - บ.หนองลาด	วาริชภูมิ	๔.๐๖๘	-	๖.๐๐	-	๑.๐๐	-	๕.๐๐	๑๐	-		
๔๗	สน.๓๐๖๓	บ.ดอน - บ.หนองลาด	พรรณนา,เมือง	๑๑.๘๔๔	๖.๐๐	๖.๐๐	๘.๐๐	๐.๕๐	-	๖.๐๐	๑๒	๒๕๔๙		

ลำดับที่	รหัสสายทาง	ชื่อสายทาง	ชั้นทาง ในเขตเมือง หรือในเขต ชุมชน (ชั้น)	ระยะทาง	ผิวจราจรกว้าง (ม.)					รัฐมีเขตทาง จากศูนย์ กลางถนน	เขตทาง กว้าง	ปีที่ ก่อสร้าง	ลงทะเบียน เมื่อ	หมายเหตุ
					คสล.	ลาดยาง	ลูกรัง	ไหล่ทาง	ทางเท้า					
๗๓	สน.๓๐๙๐	บ.กุฎิก - บ.หนองแค	สว่างแดนดิน	๑๐.๓๓๑	-	๕.๐๐	๗.๐๐	๑.๐๐	-	๕.๐๐	๑๐	๒๕๔๖-๒๕๖๐	(วัน/เดือน/ปี)	
๗๔	สน.๓๐๑๐	บ.ทวายมูล - บ.เจริญศิลป์	สว่างแดนดิน	๑๓.๗๐๐										
๗๕	สน.๓๐๗๑	บ.หนองไผ่ - บ.ก่อสร้าง	สว่างแดนดิน	๔.๖๖๐										
๗๖	สน.๒๐๐๘	บ.ถ่อน - บ.นาคำ	สว่างแดนดิน	๓.๗๐๐										
๗๗	สน.๒๐๑๕	แยกถนน บ.ดอนเชียง - บ.ศาลโกน	สว่างแดนดิน	๒.๐๐๐										
๗๘	สน.๒๐๑๙	บ.เปือย - บ.พันสมัย	สว่างแดนดิน	๑๑.๒๐๐										
๗๙	สน.๒๐๒๖	แยกทางหลวง๒๐๙๑ - บ.หนองบัวแพ	สว่างแดนดิน	๗.๐๐๐										
๘๐	สน.๒๐๓๔	บ.โคกสว่าง - บ.หนองแสงน้อย	สว่างแดนดิน	๑๕.๑๐๐										
๘๑	สน.๒๐๔๘	แยกทางหลวง๒๒ - บ.เหล่าใหญ่	สว่างแดนดิน	๒.๖๕๔	-	๖.๐๐	-	๐.๕๐	-	๕.๕๐	๑๑	๒๕๔๓-๒๕๕๙	๒๕๖๑	
๘๒	สน.๓๐๑๘	บ.ถ่อน - บ.โพธิ์ถ้อง	สว่างแดนดิน	๘.๖๐๐										
๘๓	สน.๓๐๑๐	บ.เหล่าใหญ่ - บ.นาเตียง	ส่องดาว	๑๕.๕๗๑										
๘๔	สน.๓๐๒๘	บ.พันสมัย - บ.ท่าศิลา	ส่องดาว	๑๓.๓๖๔										
๘๕	สน.๓๐๘๔	บ.หนองโจด - บ.นาวัง	เจริญศิลป์	๑๕.๕๗๕										
๘๖	สน.๒๐๐๙	บ.ดงบัง - บ.โพธิ์ทอง	เจริญศิลป์	๒.๗๕๐										
๘๗	สน.๔๐๒๓	บ.นาจาร - บ.ห้วยหัว	บ้านม่วง	๑๓.๗๗๒										
๘๘	สน.๔๐๓๓	บ.นาดอกไม้ - บ.จำปาดง	บ้านม่วง	๙.๙๐๐										
๘๙	สน.๔๐๕๔	บ.สามแยกกัทักซ์ - บ.หนองทุ่ม	บ้านม่วง	๒๑.๓๙๑										
๙๐	สน.๓๐๕๕	บ.เหล่าฝั่ไธ - บ.หนองทุ่ม	บ้านม่วง	๒๓.๔๙๖										
๙๑	สน.๔๐๓๑	บ.สีมบอง - บ.ดงยาง	บ้านม่วง	๑.๘๐๐										
๙๒	สน.๒๐๓๕	แยกทางหลวง๒๒๒๙ - บ.ดงเหนือ	บ้านม่วง	๑๗.๒๗๔										
๙๓	สน.๒๐๖๒	บ.โนนสนธิชัย - บ.นาตุบ	บ้านม่วง	๕.๑๕๐										
๙๔	สน.๔๐๒๖	บ.แพด - บ.ท่างาม	คำตากล้า	๑๕.๒๕๘										
๙๕	สน.๓๐๖๔	บ.หนองพอกใหญ่ - บ.หัวน	คำตากล้า	๑๓.๖๒๕										
๙๖	สน.๒๐๔๗	บ.ดงบัง - บ.ดงแสนสุข	คำตากล้า	๖.๗๗๙										
๙๗	สน.๔๐๒๘	แยกทางหลวงหมายเลข๒๐๙๒ - บ.มาย	บ้านม่วง	๙.๙๖๘										
๙๘	-	บ.แป้น - ที่ว่าการอำเภอโพธิ์นาแก้ว	โพธิ์นาแก้ว	๖.๐๘๓								๒๕๖๒		
๙๙	-	แยก พ.๓๐๕๔ - บ.ธาตุ	เมือง	๒.๕๒๕								๒๕๖๒		
รวม				๙๔๖.๙๕๒	๑๓๓.๐๐	๗๖๐.๑๙	๘๘.๙๒๓	๒๑.๕๐	๔.๕๐	๑๙๒.๐๐	๓๘๒.๐๐			

๙. สวนสาธารณะและแหล่งนันทนาการ

ตารางที่ ๘ สวนสาธารณะ แหล่งนันทนาการ สถานที่ท่องเที่ยว และแหล่งเรียนรู้

ลำดับที่	ประเภท	ที่ตั้ง
๑	สวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา (สวนบ้านธาตุ)	- สี่แยกบ้านธาตุ อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๒	สวนสาธารณะดอนขาม - ดอนลังกา (เนื้อที่ประมาณ ๖๐ ไร่)	- บริเวณหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๓	สวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ๘๐ พรรษา	- บริเวณด้านข้างท้องฟ้าจำลอง ถนนใสสว่าง อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๔	อาคารการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) - สนามบาสเกตบอล	- บริเวณประตูเมืองสกลนคร ติดกับสวนสาธารณะ ศูนย์ราชการ ถนนศูนย์ราชการ อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๕	สนามเทนนิส	
๖	โรงฝึกกีฬาแบดมินตัน	
๗	สนามกีฬากลางอำเภอสว่างแดนดิน	- บริเวณหลังศาลจังหวัดสว่างแดนดิน
๘	พิพิธภัณฑสถาน	- บริเวณด้านข้างสวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ๘๐ พรรษา ถนนใสสว่าง อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๙	ท้องฟ้าจำลอง	- บริเวณด้านข้างสวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ๘๐ พรรษา ถนนใสสว่าง อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๑๐	อาคารแสดงปราสาทผึ้งแหล่งเรียนรู้และท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม	- บริเวณด้านข้างสวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ๘๐ พรรษา ถนนใสสว่าง อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

๑๐. งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

ตารางที่ ๙ งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

ลำดับที่	ประเภท	ที่ตั้ง
๑	ศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP	- บริเวณด้านข้างสวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ๘๐ พรรษา ถนนใสสว่าง อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๒	โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์	- บ้านดอนหมู หมู่ที่ ๕ ตำบลจันทอน อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
๓	อาคารแสดงสินค้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์พื้นเมือง อำเภอส่องดาว	- อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการ ที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ ให้หน่วยงานของรัฐ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบ ระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและมีผู้รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ดังนี้

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

และตามที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงาน ของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดประกอบกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพระราชบัญญัติ องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๐ มาตรา ๔๕ กฎกระทรวง (พ.ศ. ๒๕๔๑) ออกตามความใน พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๐ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๗ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วน จังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๐ และแก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๔๕/๑ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. ๒๕๔๖ ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง

เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลด มูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และ ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงโดยการจัดทำแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง การติดตามและประเมินผลและการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
๓. ให้มีการติดตามประเมินผล การทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
๔. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
๕. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน โดยให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมพันธกิจทั้ง ๘ ด้านขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร และให้เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร และวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยงในประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใน ๖ ด้าน ดังต่อไปนี้

- ๑) ความเสี่ยงด้านเชิงกลยุทธ์ (Strategy Risk)
- ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
- ๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)
- ๖) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)

กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

๑. สำนัก/กอง/ส่วนราชการ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง/ส่วนราชการ โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

๒. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง/ส่วนราชการ โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก ๘ ด้านขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร คือ

- ๑) จัดให้มีและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางบก ทางน้ำ และไฟฟ้า
- ๒) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนาการศึกษาของประชาชน
- ๓) ส่งเสริมและเสริมสร้างการจัดระเบียบชุมชน สังคมและความสงบเรียบร้อย
- ๔) ส่งเสริมและเสริมสร้างการค้า การลงทุน พาณิชยกรรม เกษตรกรรม
- ๕) ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยว ประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๖) ส่งเสริมและเสริมสร้างการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๗) พัฒนาท้องถิ่นร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานอื่น
- ๘) เสริมสร้างความรู้รักสามัคคี และเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

๓. ใช้แบบประเมินระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบการจัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์มหรือลงในระบบบริหารความเสี่ยง ตามแบบ SNPAO ERM ๑ – ERM ๙

๔. ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ต้องดำเนินการวิเคราะห์ทั้ง ๔ ด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

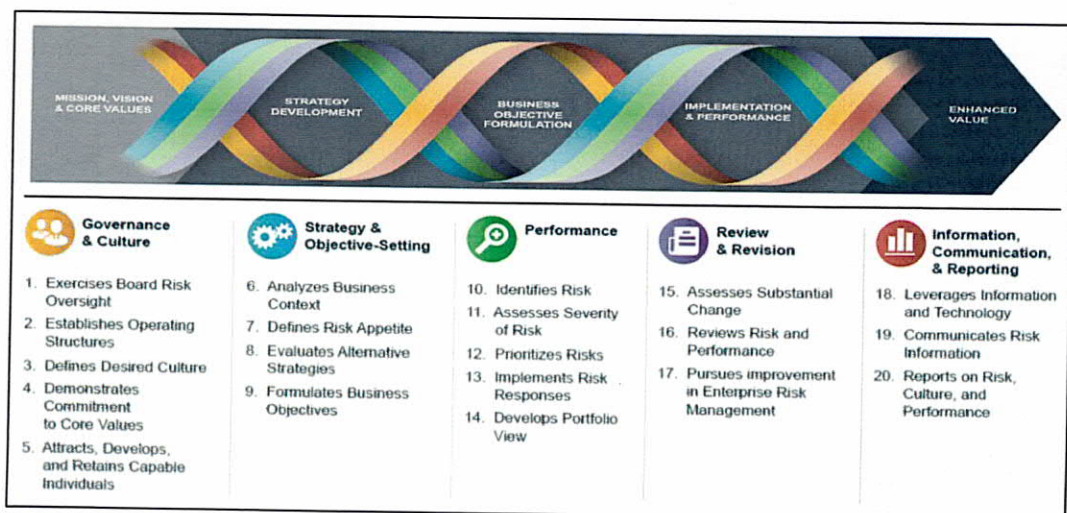
๕. การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามท้องที่การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครกำหนดและให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง (ERM : Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมด ที่มีผลกระทบสำคัญทั้งจากภายในและภายนอก ที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงดังกล่าว นอกจากจะต้องมีการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการแล้ว หากยังต้องให้ความสำคัญในการกำหนดผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หรือพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง มีการติดตาม (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ทุกระดับขององค์กร มีการรายงานความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ และท้ายสุดมีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) แก่บุคลากรทุกคนให้ได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง จะสามารถช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

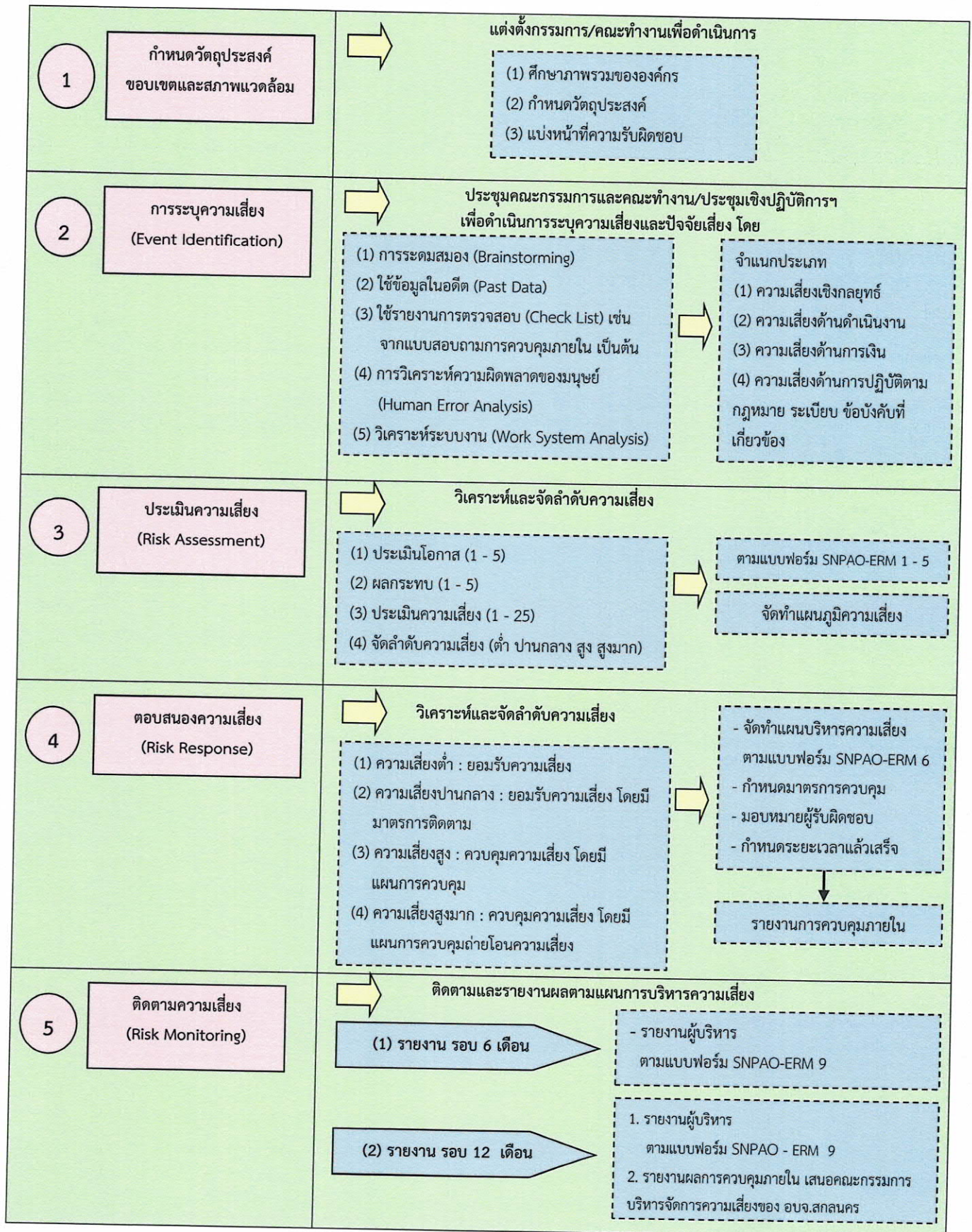
เพื่อให้การจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครเป็นไปตามระบบการบริหารความเสี่ยงที่ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งานมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน *COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

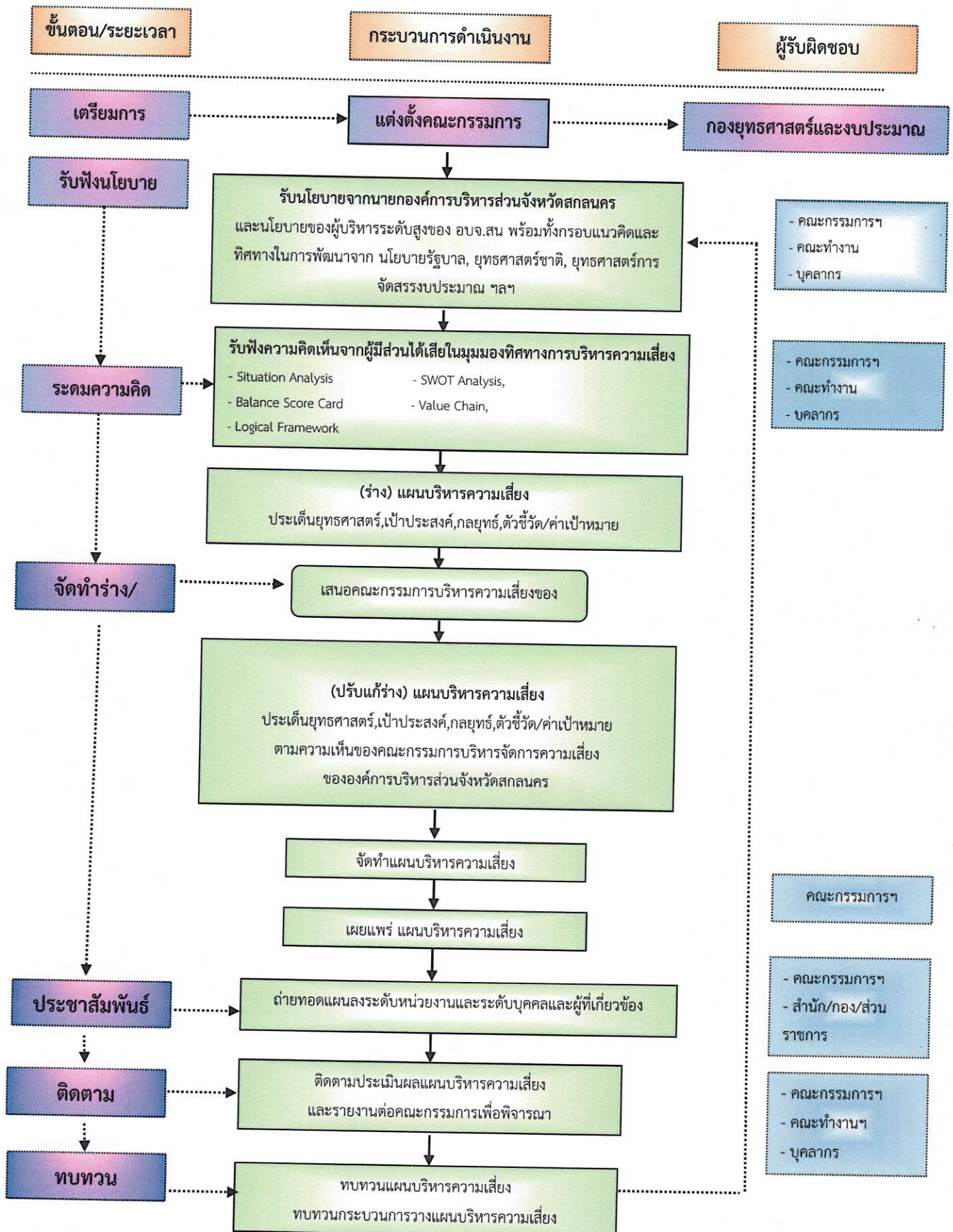


COSO ERM ๒๐๑๗

ภาพที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO
ตารางที่ ๑๐ สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร



ภาพที่ ๔ Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร



หมายเหตุ : อ้างอิงจากการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมแนวทางกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการติดตาม

การบริหารความเสี่ยง : วัตถุประสงค์

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic) : วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ในภาพรวม

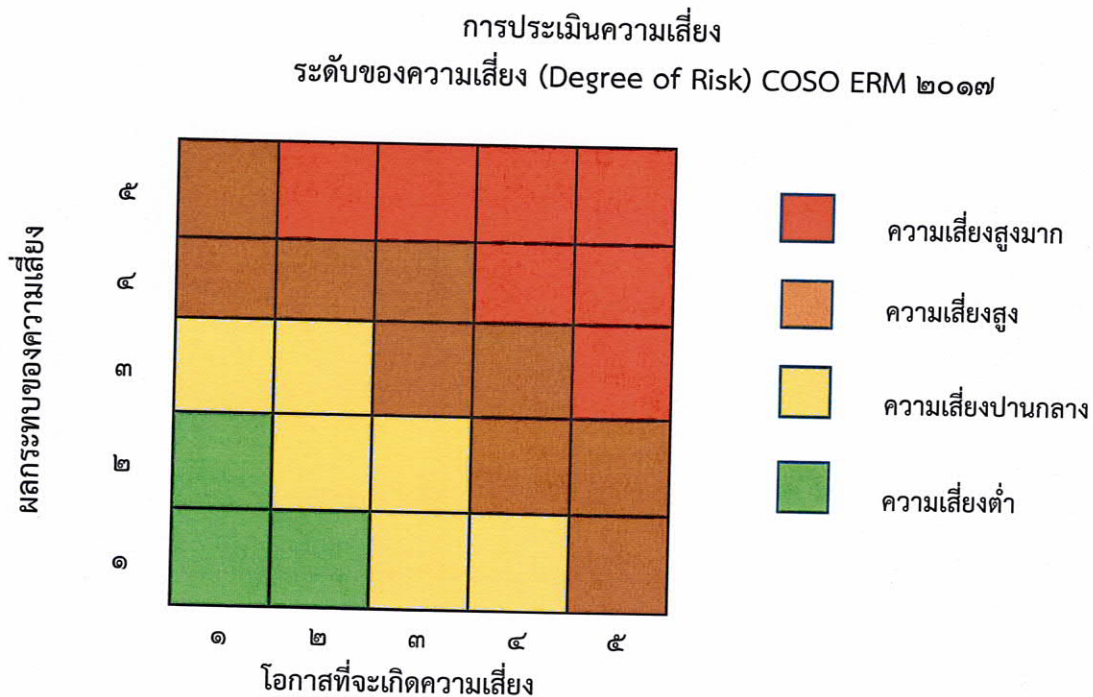
ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) : ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

ด้านการรายงานการเงิน (Reporting) : ความเชื่อถือได้ทั้งภายในและภายนอก

ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) : กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

การบริหารความเสี่ยง – องค์กรประกอบ

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกิจกรรม การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด



ภาพที่ ๕ การประเมินความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

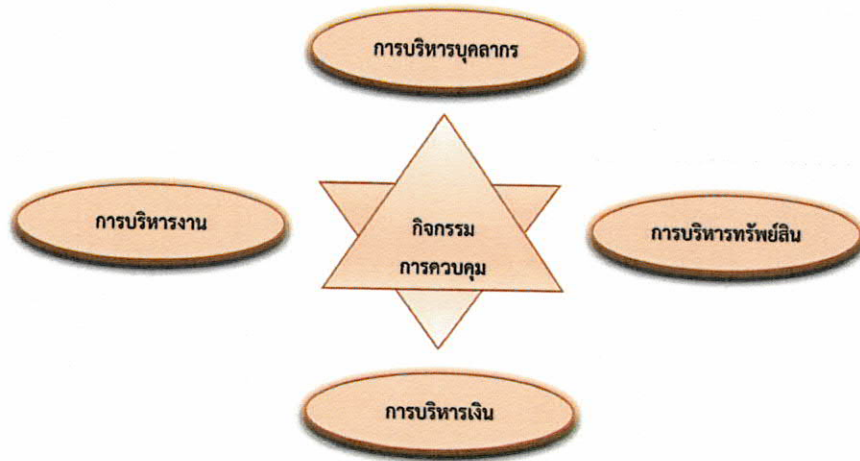
การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์



ภาพที่ ๒ กิจกรรมการควบคุม

การบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Risk Management)

ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ประโยชน์ที่ได้รับ

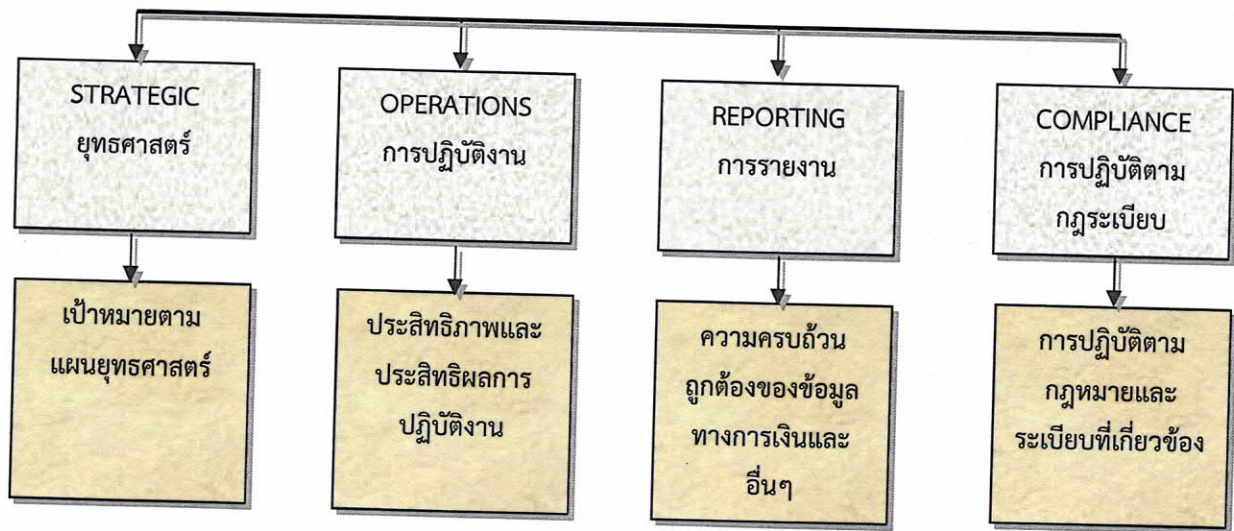
- ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
- บริหารเชิงรุก มีการป้องกันล่วงหน้าและลดการเผชิญหน้าเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมาย
- ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
- ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
- สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรรวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้องค์กร
- สร้างคุณค่าให้การทำงาน
- สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
- สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนด
- สร้างความมั่นใจในการเติบโตในระยะยาว
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- ปกป้องผู้ปฏิบัติงาน
- ช่วยยกประเด็นระดับปฏิบัติการไปสู่การพิจารณาของผู้บริหาร
- ส่วนหนึ่งของระบบธรรมาภิบาล
- มองเป้าหมายในภาพรวม
-

ประเภทความเสี่ยง



ภาพที่ ๗ ประเภทความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการ และทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย



ภาพที่ ๘ การบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มในการรายงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

- แบบ SNPAO-ERM ๑ แบบแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Key Process)
- แบบ SNPAO-ERM ๒ แบบแสดงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Objective Map)
- แบบ SNPAO-ERM ๓ แบบระบุความเสี่ยง (Risk Map)
- แบบ SNPAO-ERM ๔ แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง
- แบบ SNPAO-ERM ๕ แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
กับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง
- แบบ SNPAO-ERM ๖ แบบประเมินความเสี่ยง
- แบบ SNPAO-ERM ๗ แบบประเมินการควบคุม
- แบบ SNPAO-ERM ๘ แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง
- แบบ SNPAO-ERM ๙ แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

เทคนิคการระบุความเสี่ยง

๑. เป็นผลของความเสี่ยง (Risk Outcome)
๒. ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์
 - S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย KPI ตามแผนยุทธศาสตร์”
 - O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน “กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล”
 - R (F) ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่น ๆ
 - C ความเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ
๓. หลักธรรมาภิบาล ๑๐ ประการ

ตัวอย่าง ความเสี่ยงหรือผลของความเสี่ยง

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง หรือใช้เวลานาน ฯลฯ)
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- สูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน กฎหมาย
- การใช้ทรัพยากรที่ไม่ประหยัด/ไม่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง ปัจจัยความเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคาทรัพย์สิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน

บทที่ ๓

กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล

อย่างไรก็ตามภายในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าวัตถุประสงค์ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครและหน่วยงานภายในต้องมีการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานประจำปีที่สอดคล้องเกี่ยวโยงกันไปจนถึงระดับหน่วยงานย่อย ระดับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล

ดังนั้น ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๑.๒ วัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง/ส่วนราชการ หรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

๑.๓ วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๒. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ก่อน

๒.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

๒.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นที่จะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๒.๓ การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

๒.๓.๑ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

๒.๓.๒ สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

หลังจากขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง สามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

๓.๑.๑ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) และน้อยมาก (๑) ดังตารางที่ ๑๑

ตารางที่ ๙ ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือน ต่อ ครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือน ต่อ ครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อ ครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปี ต่อ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปี ต่อ ครั้ง

๓.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสียหายนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) และน้อยมาก (๑) ดังตาราง

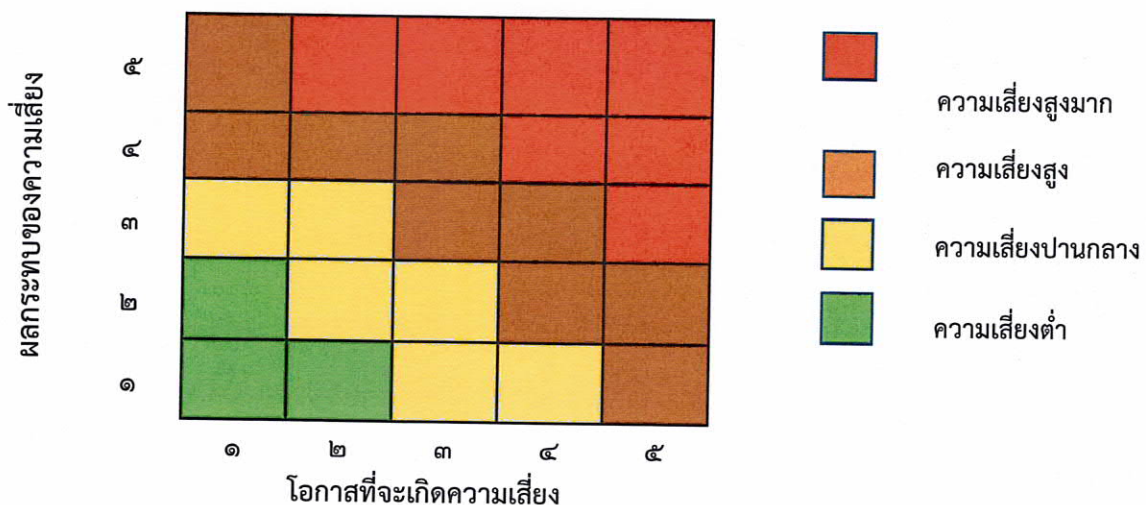
ตารางที่ ๑๐ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	>๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๓.๑.๓ ระดับของความเสียหาย (Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ตัวอย่าง ระดับของความเสียหาย (Risk Matrix)



ภาพที่ ๙ ตัวอย่าง ระดับของความเสียหาย (Risk Matrix)

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสีย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ยเป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๓.๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสีย (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) หมายถึง ค่าระดับของความเสียหายที่เกิดจากความเสีย ซึ่งได้จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสียแสดง ความสัมพันธ์ เช่น ถ้าระดับความถี่ในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงได้แล้ว ตกอยู่ในระดับตั้งแต่ ๕-๓ โดยเรียงลำดับ จากระดับ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) น้อยมาก (๑) สำหรับการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสีย ได้นำค่าระดับคะแนนของโอกาส และค่าคะแนนของผลกระทบหรือความเสียหายมาพิจารณาร่วมกัน เช่น กิจกรรมที่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนในระดับ ๓ และมีผลกระทบในระดับ ๓ จะมีค่าระดับความสำคัญในระดับ ๙ (โอกาส ระดับ ๓) ผลกระทบระดับ ๓ = ค่าระดับความสำคัญ = ๙ และนำผลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และจัดการกับความเสียตามลำดับความสำคัญ

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

= ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) x ระดับของผลกระทบ (Impact)

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียต่อหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร หรือสำนัก/กอง/ส่วนราชการ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสีย (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๔. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๔.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๔.๒ การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับการรายงาน ข้อบกพร่อง ฯลฯ

๔.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

(๑) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

(๒) พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

(๓) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๕. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร หรือสำนัก/กอง/ส่วนราชการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

๕.๑ การบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารหน่วยงานที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบด้วย

๕.๑.๑ การประเมินระดับความเสี่ยง

๕.๑.๒ การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง

๕.๑.๓ การรองรับและควบคุมความเสี่ยง

๕.๒ การจัดการกับความเสี่ยง เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้แล้ว ตลอดจนกำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลา ในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

๕.๒.๑ ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา การจะเลือกกลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่มีประสิทธิผลนั้น ๆ ควรต้องพิจารณา ข้อมูลดังต่อไปนี้

(๑) วัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กร และระดับโครงการ งาน กิจกรรม

(๒) ปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุ

(๓) จุดอ่อนของระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม

(๔) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้

(๕) ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้น

๕.๒.๒ การเลือกจัดการกับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(๓) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

(๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

๕.๓ การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการตั้งแต่ ขั้นตอนที่ ๑ ถึงขั้นตอนที่ ๕.๒ มาประมวลผล แล้วจัดทำเป็นข้อกำหนด วิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการควบคุม และกำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(๑) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ขึ้น

(๒) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

(๓) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๖. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูงมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

(๑) หน่วยงานได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

(๒) ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ซึ่งควรกำหนดทุก ๖ เดือน และสิ้นปีงบประมาณ

๗. การติดตามผล และการทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(๑) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผล การจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

(๒) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยหน่วยงานต้อง สอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหาร จัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้ กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

(๒.๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่ กำหนด เช่น รอบ ๖ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

(๒.๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแล ตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

บทที่ ๔
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

การบริหารความเสี่ยงของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนการบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร และเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ และจากการที่กองยุทธศาสตร์และงบประมาณได้จัดประชุมคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปัจจัยเสี่ยง เกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในระดับสำนัก/กอง/ส่วนราชการ ซึ่งทุกหน่วยงาน ให้ความสำคัญ และตระหนักในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ นี้ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองยุทธศาสตร์ และงบประมาณ ได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และได้พิจารณาความเสี่ยงออกเป็น ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความเสี่ยงใน ๔ ด้านดังกล่าว ได้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณา จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม จากการประเมินความเสี่ยงของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ พบว่าความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- ไม่มี -

๒. ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operation Risk)

- กองสาธารณสุของค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครยังไม่มีพื้นที่ทิ้งสิ่งปฏิกูลที่ชัดเจน

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- งบประมาณที่จะนำไปแก้ไขความเดือดร้อนไม่เพียงพอผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

- กองการเจ้าหน้าที่ขาดแคลนบุคลากรทางสาธารณสุขในปี ๒๕๖๖

หน่วยงาน สำนักช่าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความมั่นคง
 โคตรกรม / กิจกรรม งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา/บูรณะปรับปรุงงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 วัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

ด้านความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่นๆ

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	แหล่งที่มา (๓)		วิธีการจัดการ (๔)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๕)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (๖)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (๗)
		บุคคล	นโยบาย	กลยุทธ์	นโยบาย	ขั้นตอน	ขั้นตอน			
งบประมาณที่จะนำไปแก้ไขความเดือดร้อนไม่เพียงพอ ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนครบถ้วน	ความเดือดร้อนของประชาชนมีจำนวนมาก และใช้งบประมาณสูง จึงไม่ได้รับงบประมาณ/ได้รับไม่เพียงพอ งบประมาณหมวด ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	✓	✓	✓				๑. จัดเรียงลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำโครงการและคำขอรับการสนับสนุนงบประมาณให้ตรงตามความต้องการของประชาชนให้ครอบคลุมและกระจายให้ทั่วถึงมากที่สุด	๓๐ กันยายน ๒๕๖๖ - ฝ่ายสำรวจ - สำนักช่าง - กองยุทธศาสตร์ฯ - นายก อบจ.สน - รัฐบาล	๑. จัดทำเอกสารโครงการเพื่อขอรับงบประมาณ ๒. ของงบประมาณเพิ่มจากส่วนกลาง ๓. หาแหล่งงบประมาณเพิ่มเติมจากจ่ายขาดเงินสะสม/เงินเหลืองจ่าย

ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่ (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	แหล่งที่มา (๓)		วิธีการจัดการ (๔)				กลยุทธ์แนวทาง การจัดการความเสี่ยง (๕)	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (๗)
		บุคคล	หน่วยงาน	บุคคล	หน่วยงาน	บุคคล	หน่วยงาน			
		บุคคล	หน่วยงาน	บุคคล	หน่วยงาน	บุคคล	หน่วยงาน	๒. จัดเตรียมรายละเอียด โครงการที่มีความพร้อมที่จะ เสนอได้ทันทีที่มีการสั่งการ ให้ทำการเสนอขอรับ งบประมาณทั้งจากงบของ หน่วยงาน และงบจาก ส่วนกลาง โดยเน้นความ พร้อมการรองรับงบประมาณ จากส่วนกลางให้มากขึ้น และ ให้ครอบคลุมทุกประเภทงาน เช่น งานถนน โครงสร้าง พื้นฐาน ไฟฟ้า แหล่งน้ำ ฯลฯ		

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

หน่วยงาน กองสาธารณสุข องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เรื่อง การพัฒนาระบบบริการสุขภาพพระดั่งปฐมภูมิ
โครงการ / กิจกรรม โครงการจัดซื้อรถสุขาเคลื่อนที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
วัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ให้มีห้องสุขาที่ถูกต้องเหมาะสมที่ติดตั้งทั่วทุกพื้นที่ การจัดการกิจกรรม ประเพณีในพื้นที่จังหวัดสกลนคร
ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☒ Compliance Risk (C) ☐ อื่น ๆ

ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่ (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	แหล่งที่มา (๓)		วิธีการจัดการ (๔)				กลยุทธ์แนวทาง การจัดการความเสี่ยง (๕)	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (๗)
		บุคคล	บทผล	กฎระเบียบ	นโยบาย	ข้อบังคับ	ข้อปฏิบัติ			
องค์การบริหารส่วน จังหวัดสกลนครยังไม่มี พื้นที่ซึ่งสิ่งปฏิกูลที่ ชัดเจน	อบจ. ไม่มีลานบำบัด สิ่งปฏิกูล และสถานที่ ที่ขอความอนุเคราะห์กำจัด สิ่งปฏิกูลทางเข้าคับแคบ สายไฟฟ้าต่ำ ไม่เอื้ออำนวย กับรถสุขาเคลื่อนที่ จึงต้อง ขอความอนุเคราะห์ หน่วยงานอื่นเพื่อกำจัดสิ่ง ปฏิกูล	✓					✓	๑. จัดทำโครงการจัดซื้อรถดูด สิ่งปฏิกูล ๒. หาพื้นที่จัดเก็บสิ่งปฏิกูล ที่เหมาะสมและสามารถ รองรับปริมาณที่เพิ่มขึ้น ๓. ก่อสร้างบ่อบำบัดสิ่งปฏิกูล ให้เหมาะสมกับรถสุขา เคลื่อนที่	๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖ - กองสาธารณสุข - สำนักช่าง - อบจ.สกลนคร	๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท ๗๑๕,๐๐๐ บาท

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความมั่นคง
 หน่วยงาน กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
 โครงการ / กิจกรรม - กลยุทธ์ พัฒนาศักยภาพบุคลากร

วัตถุประสงค์ ลดอัตราการขาดแคลนของบุคลากรทางสาธารณสุข สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☒ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่น ๆ

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	แหล่งที่มา (๓)		วิธีการจัดการ (๔)			กลยุทธ์แนวทาง การจัดการความเสี่ยง (๕)	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (๗)
		สูง/ต่ำ	น้อย/มาก	กลยุทธ์	ระดับ	ระดับ			
ขาดแคลนบุคลากรทางสาธารณสุขในปี ๒๕๖๖	จำนวนบุคลากรที่ถ่ายโอนจากกระทรวงสาธารณสุข ไม่ครบถ้วนตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการถ่ายโอน	✓			✓		๑. มีการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้สถานบริการสาธารณสุข ที่มีบุคลากรถ่ายโอนมาในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ๒. สรรหาบุคลากรทางการสาธารณสุขให้เพียงพอกับอัตราที่ขาดแคลน ๓. ส่งเสริมบุคลากรทางการสาธารณสุขในสังกัด มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	ต.ค ๖๕ - ก.ย ๖๖ กองการเจ้าหน้าที่ อบจ.สกลนคร	-

ภาคผนวก ก

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง
แบบ SNPAO - ERM ๕

สำนักช่าง

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ ๑ : งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา/บูรณะปรับปรุงงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	โครงการที่เสนอขอได้รับการจัดสรรงบประมาณตั้งแต่ร้อยละ ๕๐ - ๖๔
๔	สูง	โครงการที่เสนอขอได้รับการจัดสรรงบประมาณตั้งแต่ร้อยละ ๖๕ - ๗๔
๓	ปานกลาง	โครงการที่เสนอขอได้รับการจัดสรรงบประมาณตั้งแต่ร้อยละ ๗๕ - ๘๔
๒	น้อย	โครงการที่เสนอขอได้รับการจัดสรรงบประมาณตั้งแต่ร้อยละ ๘๕ - ๙๔
๑	น้อยมาก	โครงการที่เสนอขอได้รับการจัดสรรงบประมาณตั้งแต่ร้อยละ ๙๕

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	การจัดสรรงบประมาณ ไม่กระจายครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด มีข้อทักท้วงจาก ส.อบจ. ไม่เกิน ๓ ครั้งและต้องแก้ไข
๔	ค่อนข้างรุนแรง	การจัดสรรงบประมาณ ไม่กระจายครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด มีข้อทักท้วงจาก ส.อบจ. ไม่เกิน ๒ ครั้งและต้องแก้ไข
๓	ปานกลาง	การจัดสรรงบประมาณ ไม่กระจายครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด มีข้อทักท้วงจาก ส.อบจ. ไม่เกิน ๑ ครั้งและต้องแก้ไข
๒	น้อย	การจัดสรรงบประมาณ ไม่กระจายครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด มีข้อทักท้วงจาก ส.อบจ. แต่ได้รับการแก้ไขและชี้แจงได้
๑	น้อยมาก	การจัดสรรงบประมาณ ไม่กระจายครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด ไม่มีข้อทักท้วงจาก ส.อบจ.

กองสาธารณสุข

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ ๒ : องค์การบริหารส่วนจังหวัดยโสธรไม่พบพื้นที่เสี่ยงภัยพิบัติ

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	
ระดับ	โอกาส
๕	สูงมาก
๔	สูง
๓	ปานกลาง
๒	น้อย
๑	น้อยมาก

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ	
ระดับ	ผลกระทบ
๕	รุนแรงที่สุด
๔	ค่อนข้างรุนแรง
๓	ปานกลาง
๒	น้อย
๑	น้อยมาก

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

กองการเจ้าหน้าที่

ความเสี่ยงที่ ๓ : ขาดแคลนบุคลากรทางสาธารณสุขในปี ๒๕๖๖

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	
ระดับ	โอกาส
๕	สูงมาก
๔	สูง
๓	ปานกลาง
๒	น้อย
๑	น้อยมาก

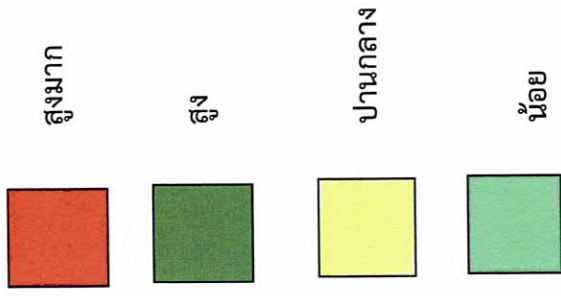
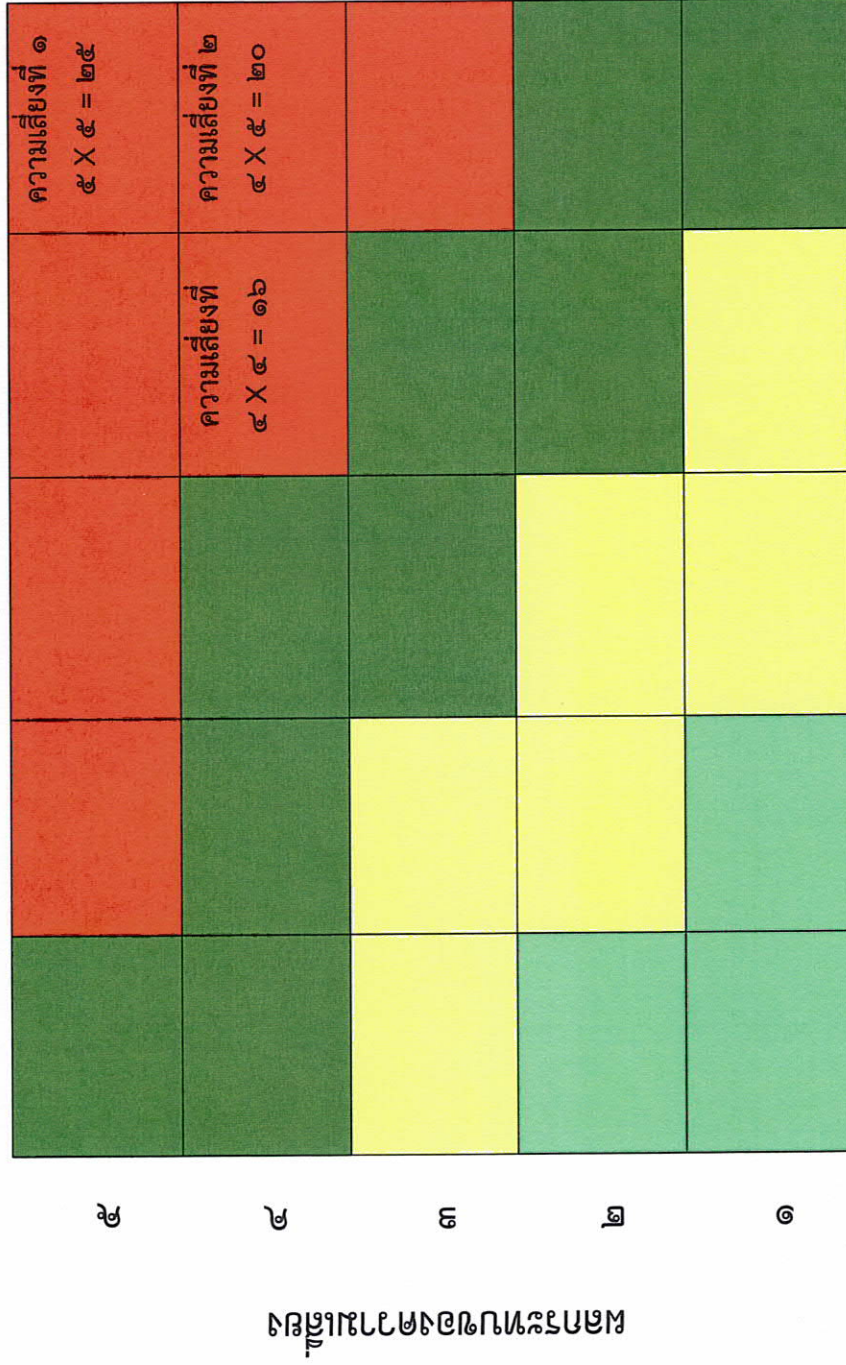
เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ	
ระดับ	ผลกระทบ
๕	รุนแรงที่สุด
๔	ค่อนข้างรุนแรง
๓	ปานกลาง
๒	น้อย
๑	น้อยมาก

ภาคผนวก ข

แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
กับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง แบบ SNPAO - ERM ๕

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

แบบ SNPAO-ERM ๕ (๑)



ภาคผนวก ค

แบบประเมินความเสี่ยง แบบ SNPAO - ERM ๖

แบบประเมินความพึงพอใจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความมั่นคง กลยุทธ์ แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา
โครงการ / กิจกรรม งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา/บูรณะปรับปรุงงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน
วัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

ปี	เงินจัดสรร	เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ	จ่ายขาดเงินสะสม	เงินเหลือจ่าย
63	123,360,000.00	27,240,000.00	73,987,900.00	49,687,000.00
64	123,360,000.00	47,594,000.00	57,697,085.24	20,065,000.00
65	76,033,600.00	93,760,000.00	64,461,680.09	27,608,000.00

ความเสี่ยงที่ ๒

แบบประเมินความเสี่ยง

หน่วยงาน กองสาธารณสุข องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

กลยุทธ์ -

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เรื่อง การพัฒนาระบบบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ

โครงการ / กิจกรรม โครงการจัดซื้อรถสุขาเคลื่อนที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

วัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ให้มีห้องสุขาที่ถูกสุขอนามัยที่ดี การจัดกิจกรรม ประเพณีในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	การประเมินความเสี่ยง																			
		โอกาสที่จะเกิด (๓)	ผลกระทบ (๔)	ระดับความเสี่ยง (๕)	ลำดับความเสี่ยง (๖)																
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ยังไม่มีพื้นที่ขึงสิ่งปฏิกูลที่ชัดเจน	๑. พื้นที่ในการให้บริการประชาชนมีสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน บางที่ถนนคับแคบ ๒. อบจ. ไม่มีลานบำบัดสิ่งปฏิกูล และสถานที่ที่ขอความอนุเคราะห์กำจัดสิ่งปฏิกูลทางเข้าคับแคบ สายไฟฟ้าไม่เอื้ออำนวยกับรถสุขาเคลื่อนที่ จึงต้องขอความอนุเคราะห์หน่วยงานอื่นเพื่อกำจัดสิ่งปฏิกูล ประมาณการสิ่งปฏิกูล <table><tr><th>ปี</th><th>รถสุขาเคลื่อนที่</th><th>ห้องสุขา (๒๐ ห้อง)</th><th>ความจุ (ลิตร)</th></tr><tr><td>๒๕๖๖</td><td>๓๖,๐๐๐</td><td>๒๔,๐๐๐</td><td>๖๐,๐๐๐</td></tr><tr><td>๒๕๖๗</td><td>๔๘,๐๐๐</td><td>๓๖,๐๐๐</td><td>๘๔,๐๐๐</td></tr><tr><td>๒๕๖๘</td><td>๕๔,๐๐๐</td><td>๔๒,๐๐๐</td><td>๙๖,๐๐๐</td></tr></table>	ปี	รถสุขาเคลื่อนที่	ห้องสุขา (๒๐ ห้อง)	ความจุ (ลิตร)	๒๕๖๖	๓๖,๐๐๐	๒๔,๐๐๐	๖๐,๐๐๐	๒๕๖๗	๔๘,๐๐๐	๓๖,๐๐๐	๘๔,๐๐๐	๒๕๖๘	๕๔,๐๐๐	๔๒,๐๐๐	๙๖,๐๐๐	๕	๔	๒๐ สูงมาก	๒
ปี	รถสุขาเคลื่อนที่	ห้องสุขา (๒๐ ห้อง)	ความจุ (ลิตร)																		
๒๕๖๖	๓๖,๐๐๐	๒๔,๐๐๐	๖๐,๐๐๐																		
๒๕๖๗	๔๘,๐๐๐	๓๖,๐๐๐	๘๔,๐๐๐																		
๒๕๖๘	๕๔,๐๐๐	๔๒,๐๐๐	๙๖,๐๐๐																		

แบบประเมินความเสี่ยง

หน่วยงาน กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความมั่นคง กลยุทธ์ พัฒนองค์กรและบุคลากร

โครงการ / กิจกรรม -

วัตถุประสงค์ ลดอัตราการขาดแคลนของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาสที่จะเกิด (๓)	ผลกระทบ (๔)	ระดับความเสี่ยง (๕)	ลำดับความเสี่ยง (๖)
ขาดแคลนบุคลากรทางสาธารณสุข ในปี ๒๕๖๖	จำนวนบุคลากรที่ถ่ายโอนจากกระทรวงสาธารณสุข "ไม่ครบถ้วนตามกรอบอัตรา"กำลังที่ได้รับถ่ายโอน	๔	๔	๑๖ สูงมาก	๓

ภาคผนวก ง

แบบประเมินการควบคุม แบบ SNPAO - ERM ๗

แบบประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย (๑)	การควบคุมที่ควรจะมี (๒)	การควบคุมที่มีอยู่ แล้ว (๓)	ผลการประเมินการ ควบคุม ที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (๔)																				
ความเสี่ยง : งบประมาณที่จะนำไปแก้ไขความเดือดร้อนไม่เพียงพอ ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน ปัจจัยเสี่ยง : ความเดือดร้อนของประชาชนมีจำนวนมากและใช้ งบประมาณสูงจึงไม่ได้รับงบประมาณได้ไม่เพียงพอ งบประมาณหมวด ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง <table><tr><th>ปี</th><th>เงินจัดสรร</th><th>เงินอุดหนุนเฉพาะ กิจ</th><th>จ่ายขาดเงินสะสม</th><th>เงินเหลือจ่าย</th></tr><tr><td>๖๓</td><td>๑๒๓,๓๖๐,๐๐๐.๐๐</td><td>๒๗,๒๔๐,๐๐๐.๐๐</td><td>๗๓,๙๔๗,๙๐๐.๐๐</td><td>๔๙,๖๘๗,๐๐๐.๐๐</td></tr><tr><td>๖๔</td><td>๑๒๓,๓๖๐,๐๐๐.๐๐</td><td>๔๗,๕๙๔,๐๐๐.๐๐</td><td>๕๗,๖๙๗,๐๔๕.๒๔</td><td>๒๐,๐๖๕,๐๐๐.๐๐</td></tr><tr><td>๖๕</td><td>๗๖,๐๓๓,๖๐๐.๐๐</td><td>๙๓,๗๖๐,๐๐๐.๐๐</td><td>๖๔,๔๖๑,๖๔๐.๐๙</td><td>๒๗,๖๐๔,๐๐๐.๐๐</td></tr></table>	ปี	เงินจัดสรร	เงินอุดหนุนเฉพาะ กิจ	จ่ายขาดเงินสะสม	เงินเหลือจ่าย	๖๓	๑๒๓,๓๖๐,๐๐๐.๐๐	๒๗,๒๔๐,๐๐๐.๐๐	๗๓,๙๔๗,๙๐๐.๐๐	๔๙,๖๘๗,๐๐๐.๐๐	๖๔	๑๒๓,๓๖๐,๐๐๐.๐๐	๔๗,๕๙๔,๐๐๐.๐๐	๕๗,๖๙๗,๐๔๕.๒๔	๒๐,๐๖๕,๐๐๐.๐๐	๖๕	๗๖,๐๓๓,๖๐๐.๐๐	๙๓,๗๖๐,๐๐๐.๐๐	๖๔,๔๖๑,๖๔๐.๐๙	๒๗,๖๐๔,๐๐๐.๐๐	๑. จัดเรียงลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำโครงการ และคำขอรับการสนับสนุนงบประมาณให้ตรงตามความต้องการของประชาชนให้ครอบคลุมและกระจายให้ทั่วถึงมากที่สุด ๒. จัดเตรียมรายละเอียดโครงการที่มีความพร้อมที่จะเสนอได้ในพื้นที่ที่มีการสั่งการให้การส่งเสริมขอรับงบประมาณทั้งจากงบของหน่วยงาน และงบจากส่วนกลาง โดยเน้นความพร้อมการขอรับงบประมาณจากส่วนกลางให้มากขึ้น และให้ครอบคลุมทุกประเภทงาน เช่น งานถนน โครงสร้างพื้นฐาน	✓ ?	? ?
ปี	เงินจัดสรร	เงินอุดหนุนเฉพาะ กิจ	จ่ายขาดเงินสะสม	เงินเหลือจ่าย																			
๖๓	๑๒๓,๓๖๐,๐๐๐.๐๐	๒๗,๒๔๐,๐๐๐.๐๐	๗๓,๙๔๗,๙๐๐.๐๐	๔๙,๖๘๗,๐๐๐.๐๐																			
๖๔	๑๒๓,๓๖๐,๐๐๐.๐๐	๔๗,๕๙๔,๐๐๐.๐๐	๕๗,๖๙๗,๐๔๕.๒๔	๒๐,๐๖๕,๐๐๐.๐๐																			
๖๕	๗๖,๐๓๓,๖๐๐.๐๐	๙๓,๗๖๐,๐๐๐.๐๐	๖๔,๔๖๑,๖๔๐.๐๙	๒๗,๖๐๔,๐๐๐.๐๐																			

(3) ✓ = มี
X = ไม่มี
? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

(4) ✓ = ได้ผลตามที่คาดหวัง
X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง
? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

แบบประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย (๑)	การควบคุมที่ควรจะมี (๒)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (๓)	ผลการประเมินการควบคุม ที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (๔)																
ความเสี่ยง : องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครยังไม่มีพื้นที่พลังงานที่ชัดเจน ปัจจัยเสี่ยง : ๑. อบจ. ไม่มีสถานบำบัดสิ่งปฏิกูล และสถานที่ย่อยความสกปรกที่กำจัดสิ่งปฏิกูลทางเข้าคับแคบ สายไฟฟ้าต่ำ ไม่เอื้ออำนวยกับรถสุขาเคลื่อนที่ จึงต้องขอความอนุเคราะห์หน่วยงานอื่นเพื่อกำจัดสิ่งปฏิกูล <table border="1" data-bbox="879 1447 1129 2051"> <caption>ประมาณการสิ่งปฏิกูล</caption> <thead> <tr> <th>ปี</th><th>รถสุขาเคลื่อนที่ (๒๐ ห้อง)</th><th>ห้องสุขา (๒๐ ห้อง)</th><th>ความจุ (ลิตร)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>๒๕๖๖</td><td>๓๖,๐๐๐</td><td>๒๔,๐๐๐</td><td>๖๐,๐๐๐</td></tr> <tr> <td>๒๕๖๗</td><td>๔๘,๐๐๐</td><td>๓๖,๐๐๐</td><td>๘๔,๐๐๐</td></tr> <tr> <td>๒๕๖๘</td><td>๕๔,๐๐๐</td><td>๔๒,๐๐๐</td><td>๙๖,๐๐๐</td></tr> </tbody> </table>	ปี	รถสุขาเคลื่อนที่ (๒๐ ห้อง)	ห้องสุขา (๒๐ ห้อง)	ความจุ (ลิตร)	๒๕๖๖	๓๖,๐๐๐	๒๔,๐๐๐	๖๐,๐๐๐	๒๕๖๗	๔๘,๐๐๐	๓๖,๐๐๐	๘๔,๐๐๐	๒๕๖๘	๕๔,๐๐๐	๔๒,๐๐๐	๙๖,๐๐๐	๑. จัดทำโครงการจัดซื้อรถดูดสิ่งปฏิกูล ๒. หาพื้นที่จัดเก็บสิ่งปฏิกูลที่เหมาะสมและสามารถรองรับปริมาณที่เพิ่มขึ้น ๓. ก่อสร้างบ่อบำบัดสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสมกับรถสุขาเคลื่อนที่	X X X	? ? ?
ปี	รถสุขาเคลื่อนที่ (๒๐ ห้อง)	ห้องสุขา (๒๐ ห้อง)	ความจุ (ลิตร)																
๒๕๖๖	๓๖,๐๐๐	๒๔,๐๐๐	๖๐,๐๐๐																
๒๕๖๗	๔๘,๐๐๐	๓๖,๐๐๐	๘๔,๐๐๐																
๒๕๖๘	๕๔,๐๐๐	๔๒,๐๐๐	๙๖,๐๐๐																

(3) ✓ = มี
X = ไม่มี
? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

(4) ✓ = ได้ผลตามที่คาดหมาย
X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย
? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

แบบประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย (๑)	การควบคุมที่ควรจะมี (๒)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (๓)	ผลการประเมินการควบคุม ที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (๔)
ความเสี่ยง : ขาดแคลนบุคลากรทางสาธารณสุข ในปี ๒๕๖๖ ปัจจัยเสี่ยง : จำนวนบุคลากรที่ถ่ายโอนจากกระทรวงสาธารณสุข ไม่ครบถ้วนตามกรอบอัตราที่ตั้งรับ การถ่ายโอน	๑. กำหนดโครงสร้างอัตรากำลังใหม่ เพื่อให้บุคลากรที่ถ่ายโอนจากกระทรวงสาธารณสุขได้ปฏิบัติงาน ตามกรอบอัตรากำลังและเลขที่ตำแหน่งตามกำหนด ๒. จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่ได้รับถ่ายโอนให้ไปปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ขาดแคลนบุคลากรให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด	✓ ✓	? ?

(3) ✓ = มี

X = ไม่มี

? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

(4) ✓ = ได้ผลตามที่คาดหวัง

X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง

? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

ภาคผนวก จ

แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง แบบ SNPAO - ERM ๘

แบบสรุปการจัดเก็บความเสี่ยง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการความเสี่ยง (๓)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๔)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (๕)
งบประมาณที่จะนำไปแก้ไข ความเดือดร้อนไม่เพียงพอ ผู้บริหารไม่สามารถ ดำเนินการได้ครบถ้วน	ความเดือดร้อนของประชาชนมี จำนวนมากและใช้งบประมาณสูง จึงไม่ได้รับงบประมาณ/ได้รับไม่ เพียงพอ	๑. จัดเรียงลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้สามารถนำมาใช้ ประกอบการพิจารณาจัดทำโครงการ และคำขอรับ การสนับสนุนงบประมาณให้ตรงตามความต้องการ ของประชาชนให้ครอบคลุมและกระจายให้ทั่วถึงให้ มากที่สุด ๒. จัดเตรียมรายละเอียดโครงการให้มีความพร้อมที่ จะเสนอได้ในทันทีที่มีการสั่งการให้ทำการเสนอ ขอรับงบประมาณทั้งจากงบประมาณหน่วยงาน และงบ จากส่วนกลาง โดยเน้นความพร้อมรับการขอรับ งบประมาณจากส่วนกลางให้มากขึ้น และให้ ครอบคลุมทุกประเภทงาน เช่น งานถนน โครงสร้าง พื้นฐาน	๓๐ ก.ย ๖๖ - ฝ่ายสำรวจ - สำนักช่าง - กองยุทธศาสตร์และ งบประมาณ - นายก อบจ.สกลนคร - รัฐบาล	๑. จัดทำเอกสาร โครงการเพื่อขอรับ งบประมาณ ๒. ขออนุมัติงบประมาณ เพิ่มจากส่วนกลาง ๓. หาแหล่ง งบประมาณ เพิ่มเติมจากเงิน จ่ายขาดเงินสะสม/ เงินเหลืจ่ายจาก โครงการ

แบบสรุปการจัดเก็บความเสี่ยง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการความเสี่ยง (๓)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๔)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (๕)
องค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนครยังไม่มีความชัดเจน ปฏิทินที่ชัดเจน	อบจ. ไม่มีแผนปฏิบัติงาน และสถานที่ที่ขอความอนุเคราะห์ กำลังปฏิบัติงานทางเข้า คับแคบ สายไฟฟ้าต่ำ ไม่เอื้ออำนวยกับรถ สุขาเคลื่อนที่ จึงต้องขอความ อนุเคราะห์หน่วยงานอื่นเพื่อ กำลังปฏิบัติงาน	๑. จัดทำโครงการจัดซื้อรถตู้สิ่งปลูก ๒. หาพื้นที่จัดเก็บสิ่งปลูกที่เหมาะสมและสามารถ รองรับปริมาณที่เพิ่มขึ้น ๓. ก่อสร้างบ่อบำบัดสิ่งปลูกให้เหมาะสมกับรถสุขา เคลื่อนที่	๓๐ ก.ย ๖๖ กองสาธารณสุข	๓,๐๐๐,๐๐๐ - ๗๑๕,๐๐๐

แบบสรุปการจัดเก็บความเสี่ยง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการความเสี่ยง (๓)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๔)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (๕)
ขาดแคลนบุคลากรทาง สาธารณสุขในปี ๒๕๖๖	จำนวนบุคลากรที่ถ่ายโอนจาก กระทรวงสาธารณสุข ไม่ครบถ้วน ตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับบริการ ถ่ายโอน	๑. กำหนดโครงสร้างอัตรากำลังใหม่ เพื่อให้บุคลากร ที่ถ่ายโอนจากกระทรวงสาธารณสุขได้ปฏิบัติงาน ตามกรอบอัตรากำลังและเลขที่ตำแหน่งตามกำหนด ๒. จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่ได้รับถ่ายโอนให้ไป ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ขาด แคลนบุคลากรให้ได้รับผลกระทบให้น้อยที่สุด	ต.ค ๖๕ - ก.ย ๖๖ กองการเจ้าหน้าที่ อบจ.สกลนคร	-

ภาคผนวก จ

คำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ที่ ๕๓๙/๒๕๖๔
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ลงวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๔

คำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ที่ ๑๑๒๔/๒๕๖๕
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ลงวันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๕



คำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ที่ ๕๓๗/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ที่ ๒๓๑๑/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครไปแล้วนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอยกเลิกคำสั่งฉบับดังกล่าว และตามที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครต้องปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์การตรวจการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร เป็นไปตามระเบียบ หนังสือสั่งการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด จึงแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

- | | |
|--|-------------------|
| ๑. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (๑), (๒), (๓) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร | กรรมการ |
| ๔. รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (๑), (๒) | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักช่าง | กรรมการ |
| ๗. หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด | กรรมการ |
| ๘. เลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการกองพัสดุและทรัพย์สิน | กรรมการ |
| ๑๒. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | กรรมการ |
| ๑๓. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข | กรรมการ |
| ๑๔. หน่วยตรวจสอบภายใน | กรรมการ |
| ๑๕. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | กรรมการ/เลขานุการ |
| ๑๖. หัวหน้าฝ่ายตรวจติดตามและประเมินผล | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๗. นางสาวนพพร ฐานทองดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการ...

ให้คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยมีหน้าที่ดังนี้

๑. พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. กำกับ ดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ที่กำหนดไว้

๓. พิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายชูพงศ์ คำจวง)
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร



คำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
ที่ ๑๑๒๕ / ๒๕๖๕
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ที่ ๑๙๓๙/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๔ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร นั้น

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีคำสั่งรับโอน (ย้าย) ข้าราชการ แต่งตั้ง ข้าราชการในระดับที่สูงขึ้น ทำให้คำสั่งดังกล่าวข้างต้นไม่เป็นปัจจุบัน จึงขอยกเลิกคำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ที่ ๑๙๓๙/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๔ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร เป็นไปตามระเบียบ/หนังสือสั่งการให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อย และมีคำสั่งการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

- | | |
|--|------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | ประธานคณะกรรมการ |
| สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม | |
| ๒. ผู้อำนวยการส่วนบริหารการศึกษา | คณะกรรมการ |
| ๓. นายกำแพง ไชยมาตย์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ | คณะกรรมการ |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายกีฬาและนันทนาการ | คณะกรรมการ |
| ๕. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป | คณะกรรมการ |
| ๖. นางสาวสุพิชา ทิศนโกสม นักวิชาการศึกษาชำนาญการ | คณะกรรมการ |
| ๗. นางสาวจิราพร เจริญชัย นักวิชาการศึกษาชำนาญการ | คณะกรรมการ |
| ๘. นายจักริน บุญศิริโชค นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ | คณะกรรมการ |
| ๙. นางสาวเสาวนีย์ รจพจน์ เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน | คณะกรรมการ |
| สำนักงานช่าง | |
| ๑๐. หัวหน้าฝ่ายสำรวจ | คณะกรรมการ |
| ๑๑. หัวหน้าฝ่ายออกแบบ | คณะกรรมการ |
| ๑๒. นายธเนศ จิมอาษา นายช่างโยธาอาวุโส | คณะกรรมการ |
| สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด | |
| ๑๓. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป | คณะกรรมการ |
| ๑๔. หัวหน้าฝ่ายนิติการ | คณะกรรมการ |
| ๑๕. นายถาวร มาตราช นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ | คณะกรรมการ |
| ๑๖. นายอิทธิพล จันทรเสถียร นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ | คณะกรรมการ |
| สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด | |
| ๑๗. หัวหน้าฝ่ายกิจการสภา | คณะกรรมการ |
| ๑๘. หัวหน้า... | |

๑๘. หัวหน้าฝ่ายกิจการคณะผู้บริหาร	คณะกรรมการ
๑๙. หัวหน้าฝ่ายการประชุม	คณะกรรมการ
๒๐. นางกรรณา ภูหมั่นคิด นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	คณะกรรมการ
๒๑. นางสาวนุชชาดา สุวรรณบัตร เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	คณะกรรมการ
๒๒. นายพิทยา บุระผากา เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการ
กองคลัง	
๒๓. หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้	คณะกรรมการ
๒๔. นางรัตติยาภรณ์ เสือประโคน นักวิชาการคลังชำนาญการ	คณะกรรมการ
๒๕. นางสาวเกษริน เทพารักษ์ นักวิชาการคลังชำนาญการ	คณะกรรมการ
กองสวัสดิการสังคม	
๒๖. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสวัสดิการสังคม	คณะกรรมการ
๒๗. นายสุรศักดิ์ เหลาพรม นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	คณะกรรมการ
๒๘. นางสาวจิรinda บุญบรรจง นักพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	คณะกรรมการ
กองพัสดุและทรัพย์สิน	
๒๙. หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบและจำหน่ายพัสดุ	คณะกรรมการ
๓๐. นางสาวแคทลียา วงษาเนา เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	คณะกรรมการ
กองการเจ้าหน้าที่	
๓๑. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	คณะกรรมการ
๓๒. นางมนันยา แก้วมุงคุณ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	คณะกรรมการ
กองสาธารณสุข	
๓๓. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข	
๓๔. พ.ต.ท.หญิง ขาตินี กาญจนรัชต์ นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ	คณะกรรมการ
๓๕. นางสาวนันทนา บาลเพชร เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการ
๓๖. นายเฉลิมพล ศรีอัจฉริยะกุล เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการ
หน่วยตรวจสอบภายใน	
๓๗. นางยุวภา รูปเหลี่ยม นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ	คณะกรรมการ
๓๘. สิบเอกกิตติศักดิ์ ไชยศรี เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	คณะกรรมการ
กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	
๓๙. หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะกรรมการ
๔๐. นางสาวกิตติยาพร บุลาตม นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	คณะกรรมการ
๔๑. นายอิทธิราช สมร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	คณะกรรมการ
๔๒. หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ	คณะกรรมการ
๔๓. นางยุวณี เกษมสินธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	คณะกรรมการ
๔๔. ว่าที่ร้อยตรีชัยศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร นักวิเคราะห์นโยบาย และแผนชำนาญการ	คณะกรรมการ
๔๕. หัวหน้า...	

๔๕. หัวหน้าฝ่ายตรวจติดตามและประเมินผล	คณะกรรมการ/ เลขานุการ
๔๖. นางสาวพัชรา เกตมาลา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๔๗. นางสาวนพพร ฐานทองดี	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๔๘. นางสาวชัตติยา วรราช	ผู้ช่วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๔๘. นางสาวรัตน นันแพง	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ
	คณะกรรมการ/ ผู้ช่วยเลขานุการ
	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครดำเนินการ
เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยมีหน้าที่ดังนี้

๑. จัดทำวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. ทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. หน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

สกลนครมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายวสันต์ สารนันท์)

รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปฏิบัติราชการแทน
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ข

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

๑. ตามหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว๒๙๐
ลงวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
๒. ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว ๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔
เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร



ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๒๕๖

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง
ระดับองค์กร

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัด ทุกจังหวัด

อ้างถึง หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๖๘๕๘ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว ๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

ตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นทราบและถือปฏิบัติ ความละเอียดตามหนังสือที่อ้างถึง นั้น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นขอเรียนว่า กระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหาร
จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน
ประกอบด้วย หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการ
บริหารจัดการความเสี่ยง และตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย
จึงขอแจ้งมายังจังหวัดเพื่อแจ้งให้นายอำเภอทุกอำเภอทราบ รวมทั้งแจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ สามารถเปิดดูรายละเอียดได้ที่เว็บไซต์กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น www.dla.go.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายสันติธร อัมละมัย)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน
อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กองตรวจสอบระบบการเงินบัญชีท้องถิ่น

กลุ่มงานพัฒนาระบบการตรวจสอบ

โทร. ๐-๒๒๔๑-๙๐๒๖ โทรสาร ๐-๒๒๔๑-๕๖๔๖

ผู้ประสานงาน : นางสาววรรณ สุวรรณรักษ์

โทร. ๐๘-๔๓๒๒-๘๘๒๖



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๓๖

กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

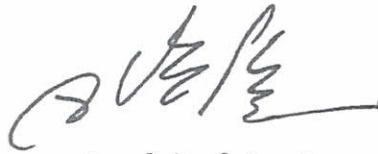
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th หัวข้อ
เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหาร
จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเรญ โพธิ์ยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้น รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลัง กำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับ หน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการ บริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
การวิเคราะห์องค์กร	๕
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
การระบุความเสี่ยง	๖
การประเมินความเสี่ยง	๖
การตอบสนองความเสี่ยง	๗
การติดตามและทบทวน	๘
การสื่อสารและการรายงาน	๘
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร	ก
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ข
การระบุความเสี่ยง	ค
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง	ง
การให้คะแนนความเสี่ยง	จ



สารบัญ

หน้า

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ ฅ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ญ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง..... ฎ

เอกสารอ้างอิง



หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวหลักต้นความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

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

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)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรืองานไปสู่อำเภอ การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

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 เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

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



การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอด เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

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

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูล that ควรได้รับ ความสำเร็จของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



ภาคผนวก
ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง



นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวเนื่องกับองค์กรให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง - ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล

- ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
- ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
- บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
- ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)

- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
- ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)



เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
๒	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ



ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๕๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรฐาน ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี



ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสียง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า ๖ เดือน



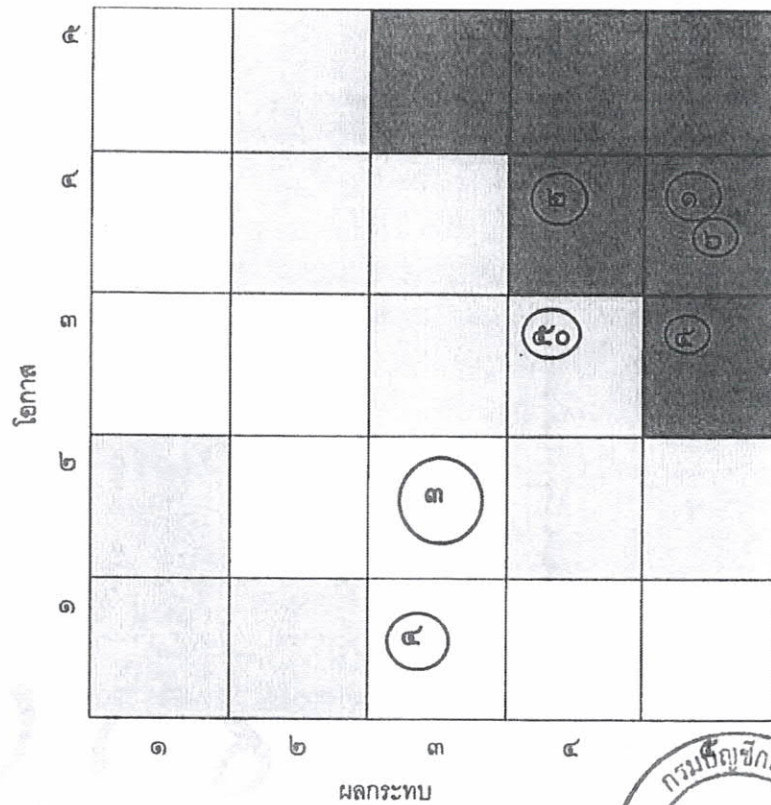
การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการ ส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕	๓	๓
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูล บุคคล	๔	๔	๓	๓
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลใน ระบบผิดพลาด	๒	๓	๑	๕
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรม โดยไม่ได้รับการอนุมัติ	๑	๓	๑	๔
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อย โอกาสไม่สามารถเข้าถึงการ บริการรูปแบบใหม่	๓	๕	๒	๒
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทน กันในระบบการเงิน	๔	๕	๒	๒
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทาง ไซเบอร์	๓	๔	๓	



การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

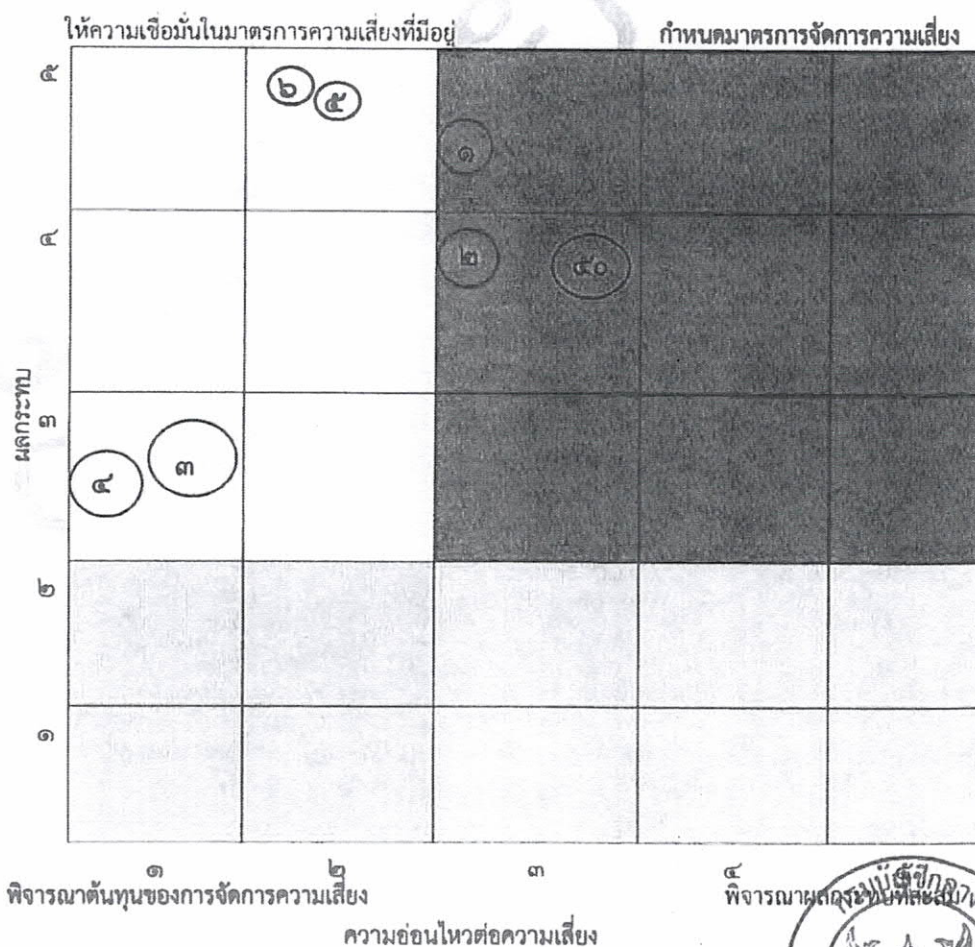
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง *



* Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๖. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart^๒ จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องนี้อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ ได้โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



^๒ Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๗



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๒. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
๓. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
๔. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
๕. การใช้ Biometrics ในการใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

๑. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน
๒. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า
๓. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

วิธีการติดตามและกำเริบรายงาน

๑. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการใช้งาน
๒. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
๓. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบและ
รายงานต่อรองอธิบดี



เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt__final_.pdf



ภาคผนวก ซ

ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



ประกาศองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
เรื่อง ประกาศแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน นั้น

บัดนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยผ่านการประชุมพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในคราวประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๖

ดังนั้น เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบและหนังสือสั่งการ จึงขอประกาศแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

จึงประกาศมาให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายชูพงศ์ คำจวง)

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ณ

สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

**สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖**

ลำดับ	ผู้รับผิดชอบ	แนวทางการดำเนินงาน	วัน เดือน ปี	ข้อเสนอแนะ
๑	คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	เพื่อพิจารณาและรับทราบการเสนอแนะการจัดทำความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	ในคราวประชุมคณะทำงานฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	ที่ประชุมมีมติเห็นชอบแนวทางการดำเนินงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
๒	- คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	- พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	ในคราวประชุมคณะกรรมการฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๕ ณ ห้องประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	ที่ประชุมมีมติเห็นชอบร่างแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
๓	องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	ประกาศแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	ประกาศองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (ฉบับที่ ๑๖๗/๒๕๖๖) ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๖	-

