

คู่มือ การบริหารจัดการความเสี่ยง



เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

บทที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างราคาต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายแนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัย การเงิน การคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุม ภายในและ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนด” และ หนังสือกระทรวงการคลังที่ ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้กำกวดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า

“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร” คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อ ระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้ง การบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาล ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตาม แนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Uncertainty) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายโดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิด

ระดับของความเสียหาย (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยรวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการตรวจทานว่าแผนมีการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควร กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้าน การดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบองค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่นโดย

เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาล ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองการศึกษาฯ และวัฒนธรรม กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และหน่วยตรวจสอบภายใน

๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน และเป็นกรอบแนวทาง ในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ ภารกิจของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน

๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดี และเป็นไปอย่างมีระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหาร ความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็น การดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบ ต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกล ยุทธ์การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเช่นการตัดสินใจโดยผู้บริหารมี ความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการ เลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนาารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผู้บริหารระดับสูงต้อง ให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อ องค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหาร สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ เป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กับบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

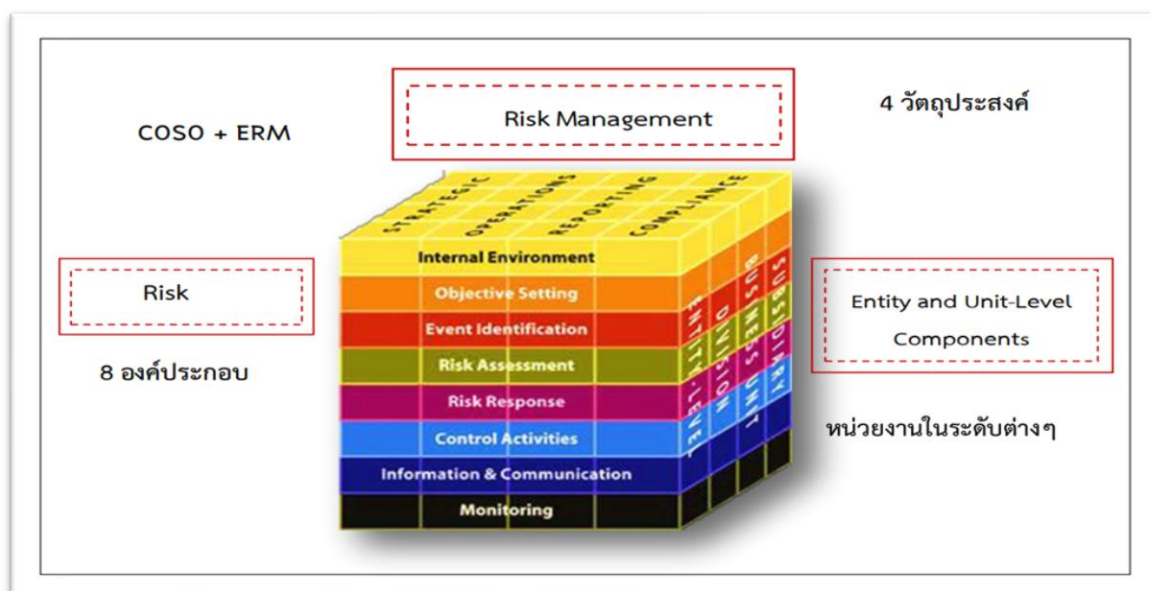
๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

- การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้
- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงความชัดเจนและสม่ำเสมอ
- ของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจง ปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



รูปภาพที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO :ERM (Integrated Framework)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหารเป็นต้น
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงเป็นต้น
๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง
๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการ บริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรและแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประสานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงาน บริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้นประกอบ ด้วย

๑. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นประธานคณะทำงาน
๒. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นรองประธานคณะทำงาน
๓. หัวหน้างาน เป็นคณะทำงาน
๔. หัวหน้างานที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ
๕. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน
๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ดังนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ
	ความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์	ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลตำบลโดยตรง	-	อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลโดยตรง
ข	จำนวน งบประมาณ	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ ไม่เกิน ๒๙๙,๙๙๙ บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำ กว่า ๓๐๐,๐๐๐ บาท แต่ ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท หรือกำหนดเอง
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการ ภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาล (ระหว่างสำนัก/ กอง	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาล (ประชาชนทั่วไป)

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุ
ในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการ
บรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตาม แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ
พร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์ คะแนน
การพิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน
กำหนด ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบ
มีลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนน

ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

๓.๑ ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๓.๒ โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนกำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมี ขั้นตอนการดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและ สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้อง พิจารณามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนด การระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน นั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น สังคม ภาวะ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น

๒. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายใน หน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

๒.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กร ที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการ ควบคุมทางการเงิน

และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน
วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มที่ ๒.๐: ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ แบบฟอร์มที่ ๒.๑ :แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ในข้อ ๒.๒ ประเภทความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและดำเนินการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนกำหนดหลักเกณฑ์ขึ้น ซึ่งสามารถ กำหนดหลักเกณฑ์ในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ในเชิงปริมาณเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสมสำหรับ สำนัก/กอง มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน ได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ(เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๕ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง/ปี

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ(เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดเกิดความเสี่ยงนานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย

๒. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๑ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๒.๒ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานขึ้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

๒.๓ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อทางการเงิน

๒.๓.๑ กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป
๔	สูง	มากกว่า ๕๐,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๑๐,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๕,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท

๒.๓.๒ กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมีนัยสำคัญหรือการบาดเจ็บถึงขั้นชีวิต
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๔ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสีย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆและประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสีย ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียว่าอยู่ระดับใด

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสมโดยพิจารณา จากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยงโดยการจัดลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

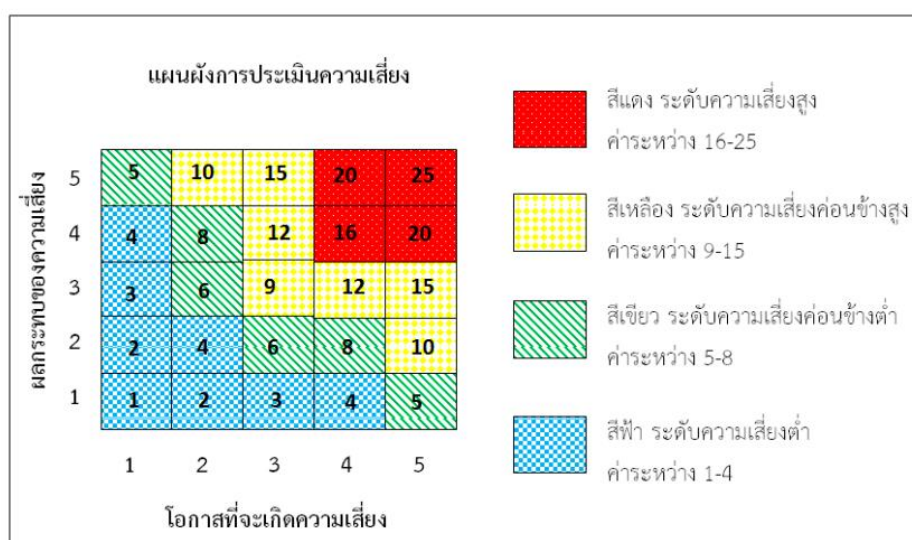
ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ}$$

ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑-๔	ต่ำ	หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง	ฟ้า
๕-๘	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง(มีมาตรการติดตาม)	เขียว
๙-๑๕	สูง	ควบคุมความเสี่ยง(มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	เหลือง
๑๖-๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) การวัดระดับความเสี่ยง



****เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน ได้พิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงตั้งแต่ระดับคะแนน ๑๐ - ๒๕ เพื่อนำมาเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้ลดลง ส่วนความเสี่ยงในระดับค่า ๙ และที่ต่ำกว่า ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้****

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๒: แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงจากปัจจัยผลการวิเคราะห์ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๓: ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

๓. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๓.๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนกำหนดยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความ

เสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนได้รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถ บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม) คือความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลางเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงและจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๒: แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและ สูงมากให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริงรวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้าน ค่าใช้จ่าย และ ต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการเพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนเพื่อพิจารณาต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จาก แบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์ม ที่ ๑ ถึง แบบฟอร์มที่ ๒.๕ ส่งให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผลรวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อ

นำไปแก้ไขปรับปรุงในปัจุบันประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีตำบลปากน้ำหลังสวนเพื่อโปรดทราบต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองนำผลการประเมินความเสี่ยง จาก แบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการรายงานผลใน แบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวนต่อไป

๔. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ภาคผนวก ๑

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

[illegible]

หมายเหตุ : ผลการคัดเลือก

๑. ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์
๒. โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากและได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก				
ข				
ค				

แบบฟอร์มที่ ๒ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ.....

เป้าหมาย

วัตถุประสงค์

๑.

๒.

๓.

งบประมาณ..... บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ..... ผู้รับผิดชอบ.....

แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์.....

ลำดับ..... โครงการ.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเฝ้า	กฎหมาย
ปัจจัยภายใน					
ปัจจัยภายนอก					

แบบฟอร์มที่ ๒.๒: แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ

ความเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ผู้รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความ					กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	เสี่ยงระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	
๑. ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง
๒. ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความ					กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	เสี่ยงระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	
๓. ความเสี่ยง ด้านการเงิน							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง
๔. ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามระ กฎหมาย/กฎระเบียบ							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๒.๓: ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ
 โครงการ/กิจกรรม.....
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....
 ประเภทความเสี่ยง.....
 ปัจจัยเสี่ยง.....

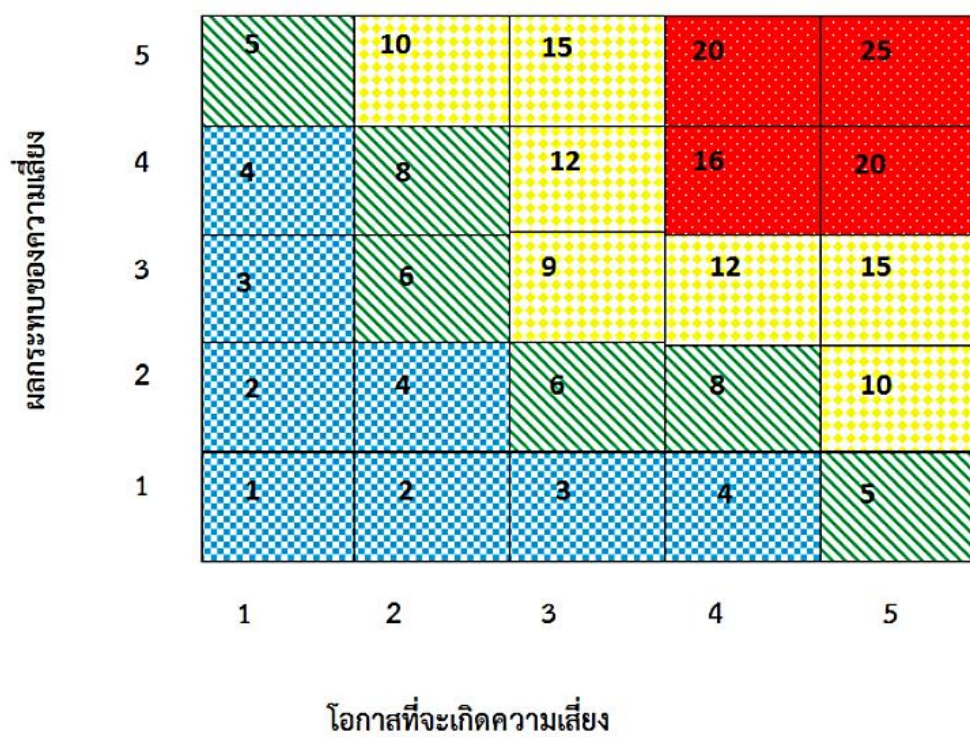
๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	
๒	น้อย	
๓	ปานกลาง	
๔	สูง	
๕	สูงมาก	

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	
๒	น้อย	
๓	ปานกลาง	
๔	สูง	
๕	สูงมาก	

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)



การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง			
ระดับที่ยอมรับได้			

แบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ประมาณการงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ

แบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					

แบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนน และระดับ					

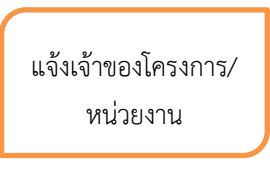
ภาคผนวก ๒

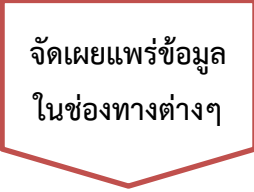
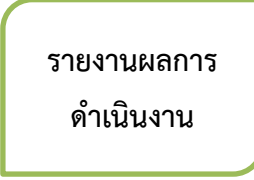
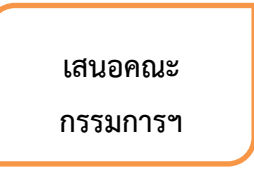
ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน

เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน มีขั้นตอนและแนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ตามหลักมาตรฐาน COSO และ การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดและความสูญเสียจากผลการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนและกระบวนการ ดังนี้

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน		รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
๑		การกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง (OBJECTIVE SETTING)			
	แต่งตั้งคณะกรรมการ		แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	หน่วยตรวจสอบภายใน	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ
	จัดทำประกาศนโยบายและแผนบริหารจัดการความเสี่ยง		ประธานคณะกรรมการบริหารฯ ประกาศนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน	ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	- บันทึกข้อความเสนอผู้บริหาร - นโยบายบริหารความเสี่ยง
	เสนอผู้บริหาร		เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ	ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี)	- ประกาศนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง
	จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาผลการคัดเลือกฯ		คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ทต. ปากน้ำหลังสวน จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ทต. ปากน้ำหลังสวน	- คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง
	แจ้งหน่วยงาน		แจ้งให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	บันทึกข้อความแจ้งเจ้าของโครงการ/หน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานฯของแต่ละกอง
	พิจารณาคัดเลือกโครงการ		คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ โครงการ ระบุวัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๐

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
๒	การระบุความเสี่ยงต่างๆ (EVENT IDENTIFICATION)			
	 พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมายและ ระบุความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับ การคัดเลือกพิจารณา วัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยง ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑
๓	การประเมินความเสี่ยง (RISK ASSESSMENT)			
	 ประเมิน ความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับ การคัดเลือก -ประเมินระดับความเสี่ยงโดย พิจารณาตามหลักเกณฑ์การให้ คะแนนของโอกาสที่จะเกิดความ เสียหายและระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓
๔	กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (RISK RESPONSE)			
	 กำหนดกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการ ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓ แบบฟอร์มที่ ๒.๔
๕	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (CONTROL ACTIVITIES)			
	 จัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารความ เสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๕
	 แจ้งเจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานเสนอ เอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ ๔ เพื่อให้คณะกรรมการของเทศบาล ตำบลปากน้ำหลังสวนพิจารณา ตรวจสอบแผนของโครงการฯและ ดำเนินการตามแผนฯ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แผนบริหารจัดการความ เสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
		ประธานกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลตำบลปากน้ำ หลังสวนแจ้งให้เจ้าของโครงการ ดำเนินการตามแผนและรายงานผล การดำเนินงาน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของ ทุก สำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	บันทึกข้อความแจ้งทุก สำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ
๖	ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (INFORMATION AND COMMUNICATION)			
		คณะกรรมการบริหารจัดการความ เสี่ยงเผยแพร่ข้อมูลการบริหาร จัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	ข้อมูลและการสื่อสารด้าน การบริหารความเสี่ยง (เว็บไซต์,Fanpage)
๗	การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (MONITORING)			
		เจ้าของโครงการรายงานผลการ ดำเนินงานมายังคณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาล	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	แบบฟอร์มที่ ๒.๖ รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง ในรอบ ๑๒ เดือน
		เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาล ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน โครงการ	คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ สำนัก/กอง	บันทึกข้อความแจ้งเจ้าของ หน่วยงาน
		เจ้าของโครงการ/หน่วยงานเสนอ เอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ ๔ เพื่อให้คณะกรรมการของเทศบาล ตำบลปากน้ำหลังสวนพิจารณา ตรวจสอบแผนของโครงการฯและ ดำเนินการตามแผนฯ	คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลปากน้ำ หลังสวน	บันทึกสรุปผลการดำเนิน งานตามแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ภาคผนวก ๓

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
1.	ปัจจัยภายนอก				
	1.1 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร	✓			
	1. ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร	✓			
	2. ประชาชนส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ของเทศบาล	✓			
	3. ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบวิธีการดำเนินงานก่อนเข้าปฏิบัติงาน	✓			
	1.2 ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบาย				
	1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายรัฐบาล	✓			
	2. การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง	✓			
	1.3 สภาพเศรษฐกิจ				
	1. ปัญหาการว่างงาน	✓			
	2. สภาพเศรษฐกิจภายในเขตเทศบาลตกต่ำ	✓			
	1.4 สภาพแวดล้อม				
	1. สภาพอากาศมีความแปรปรวน	✓			
	2. ปัญหามลพิษทางน้ำ อากาศ	✓			
	3. ปัญหาขยะ	✓			
	1.5 สภาพสังคม				
	1. ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรม และวิถีชีวิต ทำให้ภาคประชาชนขาดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมดำเนินการ	✓			
	2. สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนนำไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน	✓			
	1.6 เทคโนโลยี				
	1. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เทคโนโลยีองค์กรล้าสมัยอย่างรวดเร็ว		✓		
	2. การเข้าถึง การเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาต		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
1.	ปัจจัยภายใน				
	2.1 โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนองค์กร	✓			
	1. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการวางแผน	✓			
	2. การจัดทำแผนขาดความชัดเจนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	✓			
	3. แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย	✓			
	4. แผนงานและโครงการไม่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง	✓			
	5. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไม่ครอบคลุมทำให้ไม่ทราบปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	✓			
	6. ผู้รับผิดชอบโครงการยังขาดทักษะที่จำเป็นในการสรุปและประเมินผลการดำเนินการ		✓		
	7. การดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนที่กำหนด		✓		
	2.2 ระบบและกระบวนการทำงาน				
	2.2.1 ระบบการทำงาน				
	1. การปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอน		✓		
	2. ไม่มีคู่มือเป็นกรอบในการดำเนินงาน		✓		
	3. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน		✓		
	4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในขาดความคล่องตัว		✓		
	5. วิธีการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ		✓		
	6. ได้รับผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ตรงกำหนดเวลา		✓		
	7. ไม่มีการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ	✓			
	2.2.2 การบริหารงบประมาณ งานพัสดุ และการเบิกจ่าย				
	1. ได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ		✓		
	2. การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าที่กำหนด		✓		
	3. มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง		✓		
	4. ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ				✓

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	5. ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		✓		
	6. ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างให้ถี่ถ้วน		✓		
	7. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			✓	
	8. ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ			✓	
	9. การใช้จ่ายผิดประเภท/วัตถุประสงค์			✓	
	10. ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			✓	
	11. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ		✓		
	12. ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย ไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี			✓	
	13. งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ			✓	
	14. การพิจารณาวงเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ			✓	
	2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
	1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร		✓		
	2. การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ		✓		
	3. ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง		✓		
	4. ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์		✓		
	5. ความชำรุดของเครื่องมือต่าง ๆ		✓		
	6. ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ		✓		
	7. การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา				✓
	2.2.4 ความปลอดภัยในการทำงาน				
	1. การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย		✓		
	2. ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่		✓		
	2.3 รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน				

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	1. ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน		✓		
	2. มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/ แผนปฏิบัติงาน		✓		
	3. การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งเน้นในเชิงผลสัมฤทธิ์ อย่างแท้จริง		✓		
	4. ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ		✓		
	5. ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		✓		
	6. ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมด้วยตนเอง		✓		
	7. การทำงานขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน		✓		
	2.4 บุคลากรขององค์กร				
	1. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ		✓		
	2. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสบการณ์		✓		
	3. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้า เนื่องจาก บุคลากรไม่เพียงพอ	✓			
	4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานและขาดการควบคุมกำกับ ดูแลจากผู้รับผิดชอบ		✓		
	5. บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน		✓		
	6. ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงาน ผลการปฏิบัติงาน		✓		
	7. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร		✓		
	8. เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า		✓		
	9. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุใน งบประมาณ		✓		
	10. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ				✓
	2.5 การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
	1. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม		✓		
	2. ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	3. บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสบการณ์		✓		
	4. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา		✓		
	5. กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือเร็วเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาได้ทันที่		✓		
	6. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย		✓		
	7. ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้งองค์กร		✓		
	2.6 ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร				
	1. ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ตนเอง		✓		
	2. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน		✓		
	3. เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง		✓		

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : **สำนักปลัดเทศบาล**

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (กxขxค) =(ง)
1.	โครงการจัดชุดเฝ้าระวัง และติดตามสถานการณ์ ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง	3	3	3	27
2.	โครงการสัมมนาข้าราชการ ใหม่	3	2	2	12
3.	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบให้บริการประชาชน	1	3	3	9
4.	โครงการเพิ่มโอกาสทาง การศึกษาและเรียนรู้ตลอด ชีวิต	1	1	3	3
5.	โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์ สำนักงาน	1	3	1	3

หมายเหตุ :

ผลการคัดเลือก

1. ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน 1 โครงการต่อยุทธศาสตร์
2. โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน 3 โครงการต่อสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

1. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
2. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือได้รับงบประมาณภายนอก
3. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
4. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ สำนัก/กอง..... ได้ใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		1	2	3
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ
ข	จำนวน งบประมาณ	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 749,999 บาท	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า 750,000 บาท แต่ไม่เกิน 999,999 บาท	ได้รับงบประมาณเกิน 1,000,000 บาท
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาล (ระหว่างสำนัก/ กอง)	เป็นผู้รับบริการ ภายนอกเทศบาล (ประชาชนทั่วไป)

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ : จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

เป้าหมาย : เมืองที่มีสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมกับการเป็น เมืองน่าอยู่ ประชาชนมี คุณภาพชีวิตที่ดี มีการดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและเป็นธรรม
2. เพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลช่วยเหลือผู้ประสบภัยซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์
3. เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

งบประมาณ : 1,000,000 บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ผู้รับผิดชอบ : นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

ลำดับ...1.... โครงการ จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์อุกเหิน 24 ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
ปัจจัยภายใน					
1	บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ		✓		
2	ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน		✓		
ปัจจัยภายนอก					
1	ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	✓			

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

ผู้รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	2	3	6	ปานกลาง	4	☐ กำจัดความเสี่ยง ☒ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ	1. บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ 2. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3	4	12	สูง	4	☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☒ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์อุทกภัย 24 ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ปัจจัยเสี่ยง ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	5 ครั้ง/ปี
2	น้อย	4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี
4	สูง	2 ครั้ง/ปี
5	สูงมาก	1 ครั้ง/ปี

2. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

3. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง	2	3	6
ระดับที่ยอมรับได้	2	2	4

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ, ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	5 ครั้ง/ปี
2	น้อย	4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี
4	สูง	2 ครั้ง/ปี
5	สูงมาก	1 ครั้ง/ปี

2. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานรุนแรงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขั้นรุนแรง
3	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

3. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง	3	4	12
ระดับที่ยอมรับได้	2	2	4

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ประมาณ การงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านกลยุทธ์	ขาดการบูรณาการ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ยอมรับความเสี่ยง	สร้างความเข้าใจใน การทำงานและการ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมาย	ไม่ใช้งบประมาณ	นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ
ด้านการดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการ ดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	ไม่ใช้งบประมาณ	นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี
 โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
ด้านการ ดำเนินงาน ***** (เอามาจาก แบบ 2.4 กรณีความเสี่ยง ที่มีระดับ สูง ให้ นำมาจัดทำ แผนการจัดการ ความเสี่ยง)	- บุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	12 ระดับสูง	จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวม ทั้ง ขั้นตอน การ ดำเนินงาน และ ระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	1 ต.ค. XX ถึง 30 ก.ย. XX	ไม่ใช้ งบประมาณ	1.มีแผนการ ปฏิบัติงานการ จัดชุดเฝ้าระวัง และติดตาม สถานการณ์ 24 ชั่วโมง 2. มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน สำหรับ เจ้าหน้าที่เฝ้า ระวังและ ติดตาม สถานการณ์ 24 ชั่วโมง	นายป้องกัน ช่วยเหลือ

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.6 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัด	สถานะ การดำเนินการ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
ด้านการ ดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	12 ระดับสูง	จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการ ดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	ไตรมาส 2 มีนาคม XX	ไม่ใช้ งบประมาณ	มีแผนการ ปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	☒ ดำเนินการแล้ว ☐ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	บุคลากรยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	จัดประชุมซักซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจมากขึ้น และฝึกซ้อมการปฏิบัติตามขั้นตอนเสมอ

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

- ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการ ในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่าง
การดำเนินการเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต
- ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตาม
เป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

โครงการ/กิจกรรม	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนนและระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนนและระดับความเสี่ยง
จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง	ด้านการดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3	4	12	2	2	4 ยอมรับความเสี่ยงได้

ผู้รับผิดชอบโครงการ นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

วันที่รายงาน 30 ก.ย. XX

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยังมีผล โดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่ยังมีผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ถาม-ตอบ การบริหารจัดการความเสี่ยง

Cr. อาจารย์ มารุต ปรียากร นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ กรมบัญชีกลาง

☉ คำถาม : ผู้ทำหน้าที่ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ตำแหน่งอะไร?

☒ คำตอบ : จริงๆแล้วเรื่องการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องของทุกกอง/สำนัก เพราะทุกกอง/สำนักจะมีความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจของหน่วยงาน

- แผนพัฒนา
- เทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ
- แผนการดำเนินงานประจำปี

โดยหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงฯ จะกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลัก คือ ฝ่ายบริหาร คนที่รู้(ทำงาน) เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ คนที่รู้เรื่องบริหารจัดการความเสี่ยง #ไม่ควรเป็นตรวจสอบภายใน (เพราะตรวจสอบมีหน้าที่อยู่แล้วในเรื่องนี้) ไม่ใช่ไม่เกี่ยวข้องเลย จะเกี่ยวข้องตรงที่จะมาสอบทานอีกทีหนึ่งว่าการบริหารความเสี่ยงที่ทำเป็นอย่างไร จึงไม่ควรมาเป็นผู้จัดทำ ถ้าทำก็จะกลายเป็นทำเองตรวจสอบทานเอง ซึ่งจะขัดกับหน้าที่งานตรวจสอบภายใน แต่จะอยู่ในฐานะที่ปรึกษาหรือช่วยในช่วงระยะสั้นๆพอได้ และอื่นๆที่เห็นสมควร

ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ไม่ได้กำหนดชัดว่าตำแหน่งใด แต่ถ้าให้แนะนำควรเป็นผู้บริหารแต่ละกอง/สำนัก ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในองค์กร และอื่นๆที่พิจารณาเห็นสมควร เพื่อร่วมกันทำให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของเรื่องนี้

อย่างที่บอกไปหลักเกณฑ์ฯ ตรวจสอบเปิดให้ช่วยระยะหนึ่งได้ (อาจกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน 1 รอบปีงบประมาณ) ให้คำปรึกษาได้ เพื่อให้งานนี้เดินไปได้หากผู้ตรวจสอบมาความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้หรือถูกสั่งการโดยผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ ในระยะยาวก็จะมีระบบจากภายนอกมาสอบทานอีกชั้นหนึ่งมาตรวจสอบ สอบทาน และสะท้อนจากคนนอกต่อไปอยู่ดี หากให้ทำระยะยาวหรือตลอดไป ว่าให้ดำเนินการถูกที่ถูกทางหรือไม่ เช่น สตง. การประเมินจากกรมส่งเสริมฯ กรมบัญชีกลาง ในระบบการประกันคุณภาพงานตามหลักเกณฑ์ เพื่อสะท้อนและตรวจสอบการปฏิบัติงานตาม พรบ วินัยการเงินการคลังต่อไป

คำถาม 1 : สอบถามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องเริ่มทำช่วงไหน?

☒ คำตอบ 1 : จริงๆ แล้วควรเริ่มทำก่อนเข้าปีงบประมาณใหม่ เจตนาเพื่อเดินงานตามแผน ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ เช่นเดียวกับควบคุมภายในที่ทำ ณ 30 ก.ย. แต่ทั้งนี้ในทางปฏิบัติ อาจต้องมีการรื้อเรื่องความชัดเจน เรื่องแผนฯ เรื่องงบฯ ที่ดำเนินการ อาจเริ่มทำช่วงแรกของปีงบประมาณ

แต่ทั้งนี้ควรจะอยู่ในไตรมาสแรก เช่นเดียวกับควบคุมภายในที่ให้ส่งภายใน ธ.ค. จนกว่าจะมาตรการแนวปฏิบัติของกรมบัญชีกลางโดยละเอียด

คำถาม 2 : ต้องดำเนินการส่งรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ให้กับหน่วยงานใดรับทราบหรือไม่

☒ คำตอบ 2 : ตามหลักเกณฑ์จะระบุโดยเจตนาว่า ให้ส่งให้กับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ (นายกฯ) หรือผู้กำกับดูแล ทั้งนี้ซึ่ง หมายถึง ส่งภายในเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานของรัฐก็เพียงพอแล้ว แต่หากกรมหรือผู้กำกับดูแลให้ส่งถึงด้วย อันนี้ก็เป็นเรื่องภายในของแต่ละหน่วยงาน

☉ คำถาม : ได้รับมอบหมายให้ทำเรื่องความเสี่ยง เริ่มต้นยังไง สืบเนื่องจากหนังสือ ว73

☑ คำตอบ : กรณีได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเรื่องบริหารจัดการความเสี่ยง เราต้องปฏิบัติตามหนังสือกระทรวงการคลังในเรื่องดังกล่าว ซึ่งปัจจุบันมี 2 ฉบับ คือ หลักเกณฑ์ฯ ตาม ว23 ลง 19 มี.ค.62 และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงตาม ว 36 ลง 3 ก.พ.64

หัวใจสำคัญ คือ ต้องมีผู้รับผิดชอบ ตาม ข้อ 4 ของหลักเกณฑ์ และมีหน้าที่ตามข้อ 5 ของหลักเกณฑ์ การมีนโยบายอย่างชัดเจน รวมถึง การระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ การระบุ ประเมิน ตอบสนองความเสี่ยง การจัดทำแผน การติดตามผล ทบทวนเพื่อให้ความเสี่ยงในแต่ละด้านอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รายละเอียดในเบื้องต้นจำเป็นที่ต้องมีประมาณนี้

☉ คำถาม : จะเริ่มต้นอย่างไรดี บริหารความเสี่ยง มีแต่คำสั่ง !?

☑ คำตอบ : ก่อนอื่นต้องเข้าใจในบริบทของเรื่องนี้ก่อน

เข้าใจในหลักเกณฑ์ มาตรฐาน เกี่ยวกับเรื่องบริหารจัดการความเสี่ยง และหนังสือเวียนเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ทั้ง ว23 และ ว36

หลังจากที่คำสั่งแล้วให้ดูที่ ว36 ในส่วนของหัวข้อ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรจะต้องมีนโยบายจากผู้บริหารสูงสุด ควรมีคู่มือ/แนวทางภายในหน่วย (เช่น ทิศทาง เป้าหมาย การมุ่งไปสู่เป้าหมาย หลักขององค์กร ยุทธศาสตร์ การกำหนดเกณฑ์ ระดับ ด้านของความเสี่ยง ความเสี่ยงในส่วนที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ เป็นต้น)

เพื่อสื่อสารให้ในหน่วยงานทราบทิศทาง (ของแต่ละหน่วยงานจะไม่เหมือนกัน) เมื่อดำเนินการมีนโยบาย คู่มือ/แนวทางแล้ว ก็จะเริ่มเข้าสู่กระบวนการทำการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

ระบุวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กำหนดทิศทางไว้ ซึ่งมุ่งสู่เป้าหมายหลักๆของหน่วยงาน และติดตาม ทบทวน ความเสี่ยงนั้นๆ

☉ ถาม : ขอสอบถาม คกก.บริหารจัดการความเสี่ยง กับ คกก.ติดตามประเมินผล เป็นกรรมการชุดเดียวกันได้มั้ย

☑ ตอบ : อยู่ที่หน่วยพิจารณา ถึงสภาพแวดล้อม ขนาดหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ(อาจเป็นคนเดียวกันอยู่แล้ว) นโยบายของผู้บริหาร ซึ่งมุมมองการพิจารณาจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มีเรื่องที่คาบเกี่ยวกัน ถ้าจะเป็นชุดเดียวกัน จะต้องตั้งในรูปแบบคณะกรรมการเพราะหลักเกณฑ์ควบคุมฯ ให้ตั้งในรูปแบบ คกก. และหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องครบถ้วนทั้ง 2 หลักเกณฑ์ และไม่ขัดหรือแย้งทั้ง 2 หลักเกณฑ์ รวมถึงหลักเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน ต้องเป็นฝ่ายบริหาร ต้องเป็นคนที่รู้ยุทธศาสตร์ ตรวจสอบภายในจะไม่เป็นคณะกรรมการใดๆ ที่ขาดต่อความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม ในงานที่รับผิดชอบตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง เป็นต้น

ทั้งนี้ อยู่ที่พิจารณาว่า หากแยกกันจะชัดเจนในหน้าที่กว่า มีประโยชน์มากกว่า เพื่อสอบถามข้อมูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน หรือรวมกันจะมีประโยชน์มากกว่า เพราะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ใช้คนเดียวกันทำทั้ง 2 เรื่องอยู่แล้ว หากทำมากเกินไปอาจใช้เวลาเกินไป ได้ไม่คุ้มเสีย

● ถาม : ขอสอบถามคะ แผนบริหารความเสี่ยง ระเบียบ/หลักเกณฑ์ ระบุ วันที่ เดือน ปี ที่ต้องประกาศใช้ภายใน ของทุกปีหรือไม่ หรือ ห้วงไหนก็ได้?

☑ ตอบ : ในหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ บริหารจัดการความเสี่ยงไม่ได้มีระบุรายละเอียดเงื่อนไขไว้ แต่โดยปกติควรจะเริ่มดำเนินการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณครับ เพราะเป็นการดำเนินการเพื่อไปปฏิบัติในปีนั้นๆ แต่แต่ละปีที่จะจัดการความเสี่ยงตามแผนฯ ในรอบปีตามห้วงเวลาที่เหมาะสมในปีนั้นๆ เปรียบได้ดังเช่น แผนดำเนินงาน ปฏิบัติงานต้องเริ่มจากต้นปี มีการติดตามระหว่างปี รายงานสรุปผลแต่ละรอบๆ ตามที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม เช่นติดตามรายไตรมาส ราย 4 เดือน ราย 6 เดือน รวมถึงการทบทวนและรายงานผลประจำปีเพื่อดำเนินการพิจารณาแผนรอบปีถัดไป

● คำถาม : เรียนสอบถามอาจารย์มารุต การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปี 65 ได้กำหนดให้มีการรายงานผลตามแผน 2 รอบคือ ช่วง 6 เดือนแรก เม.ย. และ ก.ย. บางกิจกรรมระดับคะแนนความเสี่ยงได้ลดลงบ้างแล้ว ถ้าความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ก็ไม่ต้องจัดให้มีการติดตามต่อไป แต่มีบางกิจกรรม ที่ไม่ได้ดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่นไม่สามารถจัดกิจกรรมได้เลยเนื่องจากสถานโควิด และปี 66 เราต้องเอากิจกรรมนั้นมาอยู่ในแผนด้วยมั๊ย? และหาวิธีจัดการใหม่ หรือว่าไม่ต้อง ?

เริ่มวิเคราะห์ความเสี่ยงใหม่และหวัข้อใหม่ โดยหากมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปี 65 ที่ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้ ให้หามาตรการที่ดีกว่าวิธีเดิมมาใส่ในแผน (ซึ่งบางกิจกรรมในปี 65 ได้บรรจุไว้ในเทศบัญญัติ แต่มาปี 66 ไม่ได้บรรจุไว้ในเทศบัญญัติ)

☑ คำตอบ : ด้วยเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงความถึงเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ทั้งบรรจุไว้ในเทศบัญญัติ หรือไม่บรรจุก็ตาม) ที่ท่านได้ดำเนินการไปถึงการติดตามเป็นระยะๆ ด้วย ถือว่าดีมากเลย

ทั้งนี้ โดยมีวิธีการ คือ การพิจารณาไปถึงระดับองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โดยเป็นการพิจารณาถึงเป้าหมายหลักใหญ่ๆ ที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์หรือ กิจกรรมเพื่อป้องกันหรือลดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งประเมินผลได้

ทั้งนี้ หากพิจารณาจากเป้าหมายหลัก จะสามารถดำเนินการที่ต่อเนื่องได้ (ซึ่งควรเป็นการต่อเนื่องในแต่ละปี ไม่ใช่ทำปีก่อนอีกเรื่อง ปีนี้อีกเรื่อง ซึ่งหากพิจารณาในลักษณะดังกล่าว จะไม่สามารถต่อยอดกันได้ โดยการพิจารณาให้มีการเชื่อมโยงเกี่ยวกับความเสี่ยงเป็นหลัก จากความเสี่ยงเดิมทั้งหมดที่มีอยู่ในปี 65

และในปีปัจจุบันในความเสี่ยงเดิมอยู่จุดใด และปัจจุบันมีความเสี่ยงใหม่หรือไม่ ในภาพรวมขององค์กร (การพิจารณารายกระบวนการ รายกิจกรรม จะเป็นการประเมินผลในลักษณะกิจกรรมการควบคุมภายใน) ที่พิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหลัก การพิจารณาถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ ความคุ้มค่า ซึ่งหากดำเนินการแบบนี้ แม้จะอยู่ในเทศหรือไม่อยู่ในเทศก็ไม่สำคัญ

เนื่องจาก เป็นการพิจารณาความเสี่ยงทั้งองค์กรที่พิจารณาสู่เป้าหมายหลัก เช่น จากข้อมูลการควบคุมภายใน จากข้อสังเกต สตง. จากข้อสังเกตของตรวจสอบภายใน จากข้อร้องเรียน จากการบรรจุยุทธศาสตร์ จากปัจจัยภายนอก จากงบประมาณอื่นๆ เงินประเภทต่างๆ ตามกฎหมายของ อปท. เป็นต้น

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)	เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ไปปฏิบัติผ่านทางคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง (และหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ) โดย - กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน - พิจารณา อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง - พิจารณาอนุมัติความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง - กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง - สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
คณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง	เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)ทราบเป็นระยะ โดย - กำหนดแนวทางของการบริหารจัดการความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร - อำนวยการและเสนอความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง - ติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง
ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/หน้าส่วนงาน / ผู้ปฏิบัติงาน	- ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารจัดการความเสี่ยง - ให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - ระบุ ประเมินความเสี่ยง กำหนดมาตรการ/แผนงานในแผนบริหารความเสี่ยง และรับผิดชอบการนำแผนงานไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ - ปฏิบัติงาน ดูแลและติดตามงานต่าง ๆ ตามกรอบแผนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงรายงานความเสี่ยงของการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบอย่างสม่ำเสมอ
หน่วยตรวจสอบภายใน	- ให้ความเชื่อมั่นทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง - ทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญให้กับฝ่ายบริหาร - ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง - สื่อสาร ให้คำปรึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง

ตัวอย่างกรอบระยะเวลา
การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ อปท.

ในรอบระยะเวลา
1 ปีงบประมาณ
(2566)

๐๑

ส.ค. - ก.ย. 65

1. ตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน
2. กำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
3. กำหนดเป้าหมาย วัดดูประสงค์ ระบุ ประเมิน วิเคราะห์ จัดลำดับและ ตอบสนองความเสี่ยง
4. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๐๒

ก.ย. - ต.ค. 65

1. เสนอแผนเข้าที่ประชุม ผู้รับผิดชอบ/คณะทำงาน/ คณะกรรมการ การบริหารจัดการ ความเสี่ยง
2. เสนอแผนต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาเห็นชอบแผน บริหารจัดการความเสี่ยง

๐๓

พ.ย. - ธ.ค. 65

ม.ค. - ส.ค. 66

1. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ ความเสี่ยง
2. ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง(ถ้ามี)
3. บริหารจัดการความเสี่ยงตามแผน
4. รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ คกก.บริหารจัดการความเสี่ยง/คกก. ติดตามและประเมินผลแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง

๐๔

ส.ค. - ต.ค. 66

1. รายงานสรุปผลและทบทวนการบริหาร จัดการความเสี่ยงปีงบประมาณ
2. กำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง (สำหรับปีงบประมาณใหม่)
3. กำหนดเป้าหมาย วัดดูประสงค์ ระบุ ประเมิน วิเคราะห์ จัดลำดับและตอบสนอง ความเสี่ยง
4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
5. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง
6. คกก.บริหารความเสี่ยงและหัวหน้า หน่วยงานของรัฐพิจารณาอนุมัติแผน บริหารจัดการความเสี่ยง (ของปีงบประมาณใหม่)

ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖
ขององค์การบริหารส่วนตำบล..... อำเภอ..... จังหวัด.....

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง
๑	บันทึกต้นเรื่อง ๑. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐ (เลขานุการ) ๒. ทำบันทึกการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ (โดยแจ้งตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่องหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒) (บันทึกต้นเรื่อง)	๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๕	ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์/เลขานุการ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กอง
๒	บันทึกแจ้งคำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการ ๑. ผู้ที่ได้รับมอบหมายใน (๑) จัดทำบันทึกแจ้งคำสั่งเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ให้แก่ หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกองทุกกอง/ปลัด/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล (เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการตั้งคณะกรรมการฯ ออก ๒ ชุด (เป็นผู้รับผิดชอบ) ชุดที่ (๑) คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย(ปลัด/หัวหน้าสำนัก/ผอ.กองทุกกอง/ข้าราชการทุกคนในองค์กร) หากมีจำนวนหลายตำแหน่งอาจจะเลือกตำแหน่งที่เป็นฝ่ายบริหาร/ฝ่ายอำนวยการ ทุกสำนัก/กอง)ก็ได้ โดยมีหน้าที่ดังนี้ ๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง(กก.ชุด๑) ๒. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง(กก.ชุด๑) ๓. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (กก.ชุด๑+๒) ชุดที่(๒) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยง(ฝ่ายบริหาร/ปลัด/หัวหน้าสำนัก/ผอ.กองทุกกอง) ผู้ที่สามารถติดต่อและตามประสานงานของแต่ละสำนัก/กองในองค์กรได้ โดยมีหน้าที่ดังนี้ ๑. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒. จัดทำรายงานผลรายไตรมาสตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๓. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (บันทึกแจ้งคำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการ)	๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๕	ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์/เลขานุการ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กอง

๓	<u>คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ</u> <u>แจ้งเวียนเพื่อทราบ</u> ๑. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ (โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนบท้ายคำสั่ง) ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ (โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนบท้ายคำสั่ง) <u>(คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง)</u> <u>(คำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลบริหาร</u> <u>จัดการความเสี่ยง)</u>	๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๕	ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดทำยุทธศาสตร์/ เลขานุการ คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง	กรรมการชุดที่ ๑ (คณะกรรมการการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง) กรรมการชุดที่ ๒ คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผน บริหารจัดการความเสี่ยง
๔	<u>บันทึกเชิญประชุมการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์</u> ๑. จัดทำบันทึกเชิญประชุม/พร้อมแนบระเบียบวาระการ ประชุมให้แก่คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒. จัดทำบันทึกเชิญประชุม/พร้อมแนบระเบียบวาระการ ประชุมให้แก่คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผน บริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๕ (RM ๑, RM ๒, RM ๓) <u>(บันทึกข้อความเชิญประชุม)</u> <u>(ระเบียบวาระการประชุม)</u>	๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๕	ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดทำยุทธศาสตร์/ เลขานุการ คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง	กรรมการชุดที่ ๑ (คณะกรรมการการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง) กรรมการชุดที่ ๒ คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผน บริหารจัดการความเสี่ยง

๕	ประชุมการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ๑. กำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ ตามกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้ (RM ๑) ๑. การวิเคราะห์องค์กร ๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ๓. การระบุความเสี่ยง ๔. การประเมินความเสี่ยง ๕. การตอบสนองความเสี่ยง ๖. การติดตามและทบทวน ๗. การสื่อสารและการรายงาน ๒. กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสามารถประเมินติดตามและดูแลปริมาณความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (โดยการนำยุทธศาสตร์ขององค์กรที่บรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่นมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลักในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ป้องกันรักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว) (RM ๒) ๓. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (โดยการนำโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่บรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่น ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ (RM.๓) (รายงานการประชุมคณะกรรมการกำหนดแนวทางฯ (๑-๒))	๖ กันยายน ๒๕๖๕	กรรมการชุดที่ ๑ (คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง) กรรมการชุดที่ ๒ (คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยง)	ทุกสำนัก/กอง ผู้บริหาร
๖	บันทึกเสนอรายงานการประชุม ๑. จัดทำบันทึกเพื่อเสนอรายงานการประชุมคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบล (ประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๖ กันยายน พ.ศ.๒๕๖๕) โดยแจ้งแก่หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกองทุกกอง/ปลัด/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล (บันทึกเสนอรายงานการประชุม)	๗ กันยายน ๒๕๖๕	ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์/เลขานุการคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กอง ผู้บริหาร
๗	บันทึกเชิญประชุม (ร่างแผน) ๑. จัดทำบันทึกเชิญประชุมร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องเกิดประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แจ้งแก่คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง (บันทึกข้อความเชิญประชุมร่างแผน)	๗ กันยายน ๒๕๖๕	ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์/เลขานุการคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง	กรรมการชุดที่ ๑ (คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง)