



คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง)

ตามแนวทางหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒
เรื่องซักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

เทศบาลเมืองสะเดา
อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เทศบาลเมืองสะเดา จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และหนังสือกระทรวงการคลังที่ ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ตามหลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดี เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลเมืองสะเดาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เทศบาลเมืองสะเดาจึงได้จัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง) ตามแนวทางหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒ เรื่องซักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ ขึ้น โดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและเสริมสร้างความเข้าใจ ส่งเสริม สร้างความตระหนักรู้ และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรของเทศบาล รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรฐานลดความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เทศบาลเมืองสะเดาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงจะมีประโยชน์และเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดาเกิดเป็นรูปธรรม บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เทศบาลเมืองสะเดา

สารบัญ

	หน้า
๑. หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองเสเดา	๑
๒. หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ	๒
๓. ประเภทความเสี่ยง	๓
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๔
๕. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	๖
๖. การจัดการความเสี่ยง	๗
๗. การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง	๑๐
๘. การรายงานผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
ภาคผนวก	๑๓
ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๔
ภาคผนวก ๒ ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๖

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ	๒
ตารางที่ ๒ เกณฑ์กำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	๔
ตารางที่ ๓ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์)	๔
ตารางที่ ๔ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านการดำเนินงาน)	๕
ตารางที่ ๕ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านการเงิน)	๕
ตารางที่ ๖ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ)	๕
ตารางที่ ๗ เกณฑ์กำหนดระดับความเสี่ยง	๖
ตารางที่ ๘ เกณฑ์กำหนดระดับความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	๗
ตารางที่ ๙ กลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง	๙

คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง)

ตามแนวทางหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒

เรื่องซักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เทศบาลเมืองสะเดา จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และหนังสือกระทรวงการคลังที่ ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง) ตามแนวทางหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว ๓๔๑๒ ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ เรื่องซักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

๑. หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดา

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดาได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ข้อ ๑ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ในการบรรลุเป้าหมาย ภายใต้งานจัดตั้งส่วนราชการ (ภารกิจ) และเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานประจำปีของส่วนราชการ มีผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนจากหน่วยงานในสังกัด ร่วมเป็นคณะทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ข้อ ๒ ประธานคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดาแจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองขึ้น ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อทำหน้าที่ให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง และเทศบาลเมืองสะเดากำหนด

ข้อ ๓ วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภายใต้งานจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกรูปแบบ พร้อมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

ข้อ ๔ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยรับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของเทศบาล สื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล และแจ้งเวียนให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่จะแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านระเบียบกฎหมาย

ข้อ ๕ ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และให้มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางแก้ไขที่อาจเกิดขึ้น ในระหว่างดำเนินการ และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

ข้อ ๖ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุผลการ ประเมินความเสี่ยง และจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่ สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและทบทวนแผนเพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไปและ นำเสนอผู้บริหารท้องถิ่น

๒. หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการเพื่อนำมา วิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ดังต่อไปนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือได้รับงบประมาณ ภายนอก

๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ ให้สำนัก/กองใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

หลักเกณฑ์	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	๑	๒	๓
เป้าหมาย (ก) ผลผลิตของโครงการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ
งบประมาณ (ข) จำนวนเงิน	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๙๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณ เกิน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
ผู้รับบริการ (ค)	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาล (ระหว่างสำนัก/กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาล (ประชาชนทั่วไป)

วิธีดำเนินการคัดเลือกโครงการ

๑. ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองพิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุ ในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการ บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตามแบบ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ (รายละเอียด ในภาคผนวก) เมื่อได้ผลการคัดเลือกโครงการแล้ว นำผลการพิจารณาโครงการมากรอกในแบบ บส. ๑ : กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา (รายละเอียดในภาคผนวก) โดยทุก สำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา และโครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามระบุในตารางที่ ๑ ที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดา กำหนด ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบ มีลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ ให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

๓. ประเภทความเสี่ยง

กำหนดประเภทความเสี่ยงเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง โดยเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ทำให้โครงการขาดการยอมรับและไม่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น การปฏิบัติงานไม่มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงาน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง การบริหารการเงินไม่ถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ความเสี่ยงจากการขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ วางแผน ควบคุม และรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การประมาณการรายจ่ายไม่เพียงพอ การจัดสรรงบประมาณผิดพลาด การใช้จ่ายงบประมาณผิดประเภท ต้องมีการโอนหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไข รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ไม่ทันสมัย หรือไม่ครอบคลุมของกฎหมาย รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้น ควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงได้ในภายหลัง ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ ด้าน

๑. โอกาสที่อาจเกิดความเสี่ยง คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทุกวัน/ทุกเดือน/ทุกปี ยิ่งความถี่มากความเสี่ยงจะยิ่งสูง

โดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดาได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้คะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงไว้ ๕ ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และเป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ตารางที่ ๒ เกณฑ์กำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	๕ ครั้ง/ปี	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือค่อนข้างบ่อย
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒ ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก หรือในกรณียกเว้น

๒. ผลกระทบ คือ ขนาดความรุนแรงที่สร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือชื่อเสียงขององค์กร และทำให้เกิดความล้มเหลว หรือโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

โดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดาได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบไว้ ๕ ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก ทั้งผลกระทบด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และเป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ตารางที่ ๓ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์)

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กร
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

ตารางที่ ๔ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านการดำเนินงาน)

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน

ตารางที่ ๕ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านการเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป
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

ตารางที่ ๖ เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ)

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	สูงมาก	มีหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบขั้นรุนแรงมาก
๔	สูง	มีหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบขั้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบอย่างมีนัยสำคัญ
๒	น้อย	มีหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	ไม่มีการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ

วิธีดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำโครงการจากผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ ตามแบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา มาวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณาตามตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (รายละเอียดในภาคผนวก) ที่ระบุปัจจัยเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน และนำผลการพิจารณาที่ได้มารอกในแบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง ช่องที่ (๓) และ (๘)

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยงไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงของโครงการ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดปัจจัยเสี่ยงขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ให้สามารถระบุประเภทความเสี่ยงที่ตรงกันได้

๕. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ}$$

ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดาได้กำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงไว้ ๔ ระดับ ดังนี้

ตารางที่ ๗ เกณฑ์กำหนดระดับความเสี่ยง

ระดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๔	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๑๕ – ๒๕
๓	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๑๐ – ๑๔
๒	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๕ – ๙
๑	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	๑ – ๓

วิธีดำเนินการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

๑. ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดากำหนดในตารางที่ ๒ และนำประเภทความเสี่ยงของโครงการที่ได้ตามแบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง มาพิจารณาระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนดในตารางที่ ๓ – ๖ นำระดับโอกาสและระดับผลกระทบที่ได้มารวมในแบบ ๒ ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยง จากนั้นนำระดับโอกาสที่จะเกิดมาคูณกับระดับผลกระทบ จะได้เป็นคะแนนระดับความเสี่ยง

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ}$$

กรอกคะแนนในแบบ ๒ ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยง และนำคะแนนที่ได้มาพิจารณาระดับความเสี่ยง ตามที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดากำหนดในตารางที่ ๗ ก็จะได้ระดับความเสี่ยงของโครงการ และนำผลการพิจารณาที่ได้มารวมในแบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง ช่องที่ (๙) (๑๐) และ (๑๑)

๖. การจัดการความเสี่ยง

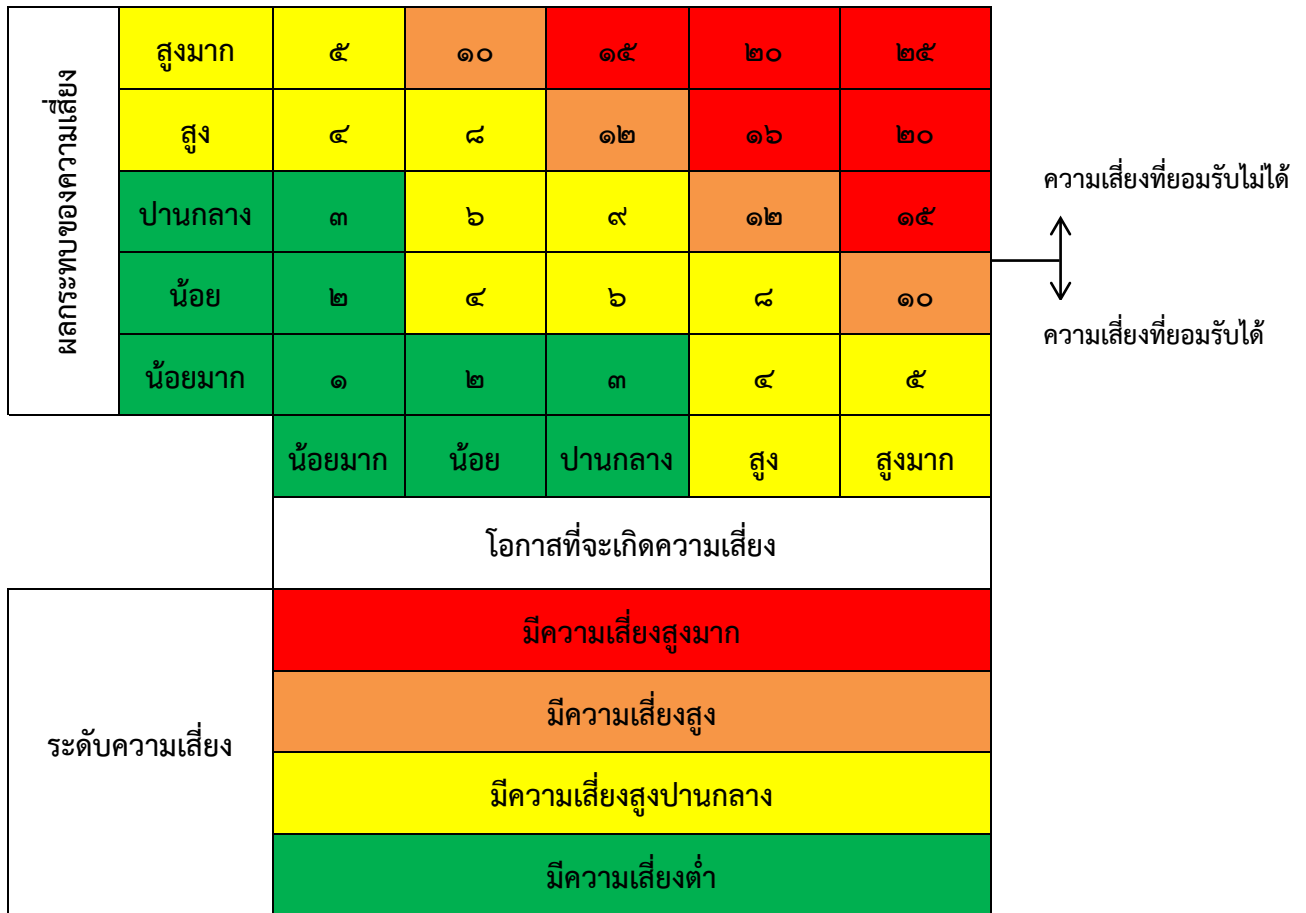
การจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการ หรือวิธีการจัดการความเสี่ยงให้ตรงจุด เลือกรายการความเสี่ยงจาก Risk Assessment Matrix ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับความเสี่ยงน้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยการเลือกจากระดับความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน (ระดับความเสี่ยงสูงมาก) ซึ่งจากการกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Assessment Matrix แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน ในการแบ่งระดับความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง ได้ดังนี้

ตารางที่ ๘ เกณฑ์กำหนดระดับความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนนความเสี่ยง	การยอมรับความเสี่ยง	การแสดงสัญลักษณ์
ต่ำ (Low)	๑ – ๓	ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง)	
ปานกลาง (Medium)	๔ – ๙	ยอมรับความเสี่ยง (แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ต้องไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้)	
สูง (High)	๑๐ – ๑๔	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ (มีมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้)	
สูงมาก (Extreme)	๑๕ – ๒๕	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยมีมาตรการลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเหล่านั้น	

ซึ่งจากขั้นตอนของการวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดระดับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง สามารถจัดทำเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ได้ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง (๔T's) การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางหรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง สามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบ กลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (Terminate risk) : ไม่ยอมรับความเสี่ยง เช่น ไม่ดำเนินการโครงการ/กิจกรรมนั้น ๆ เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เช่น เสื่อมเสียภาพลักษณ์ ชื่อเสียงองค์กร การกระทำที่ผิดต่อกฎหมาย ระเบียบ วินัย การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เมื่อวิเคราะห์แล้วผลที่ได้ตามมาไม่เกิดความคุ้มค่า เป็นต้น เป็นความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. การยอมรับความเสี่ยง (Take risk) : ยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk) : จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน ดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ การหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน การจัดทำขั้นตอนการดำเนินการ วางนโยบาย แนวทาง มาตรการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูง และจะต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer risk) : เป็นการกระจายความเสี่ยง หรือร่วมแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เป็นความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมาก จนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ จึงยกภารกิจนั้น ๆ ให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

ซึ่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเตาได้กำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยง ระดับคะแนนความเสี่ยง และกลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้ ๔ ระดับ ดังนี้

ตารางที่ ๙ กลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง	การแสดงผลสัญลักษณ์
ต่ำ (Low)	๑ – ๓	การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง	
ปานกลาง (Medium)	๔ – ๙	การยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ต้องไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้)	
สูง (High)	๑๐ – ๑๔	การควบคุมความเสี่ยง (มีมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	
สูงมาก (Extreme)	๑๕ – ๒๕	การถ่ายโอนความเสี่ยง (จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยมีมาตรการลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเหล่านั้น)	

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับต่าง ๆ จากระดับความเสี่ยงต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก และเลือกความเสี่ยงตามที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

วิธีดำเนินการวิเคราะห์กลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำระดับความเสี่ยงที่ได้มาพิจารณากลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองเสเดากำหนดในตารางที่ ๙ เช่น ระดับความเสี่ยงต่ำ กลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง คือ หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงสูง กลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยง คือ การควบคุมความเสี่ยง เป็นต้น จากนั้นนำกลยุทธ์หรือวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้จากตารางที่ ๙ มากรอกในแบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง ช่องที่ (๑๒)

๗. การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การอนุญาต การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เมื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ ตรวจรับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองเสดา กำหนดให้มีมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง ที่ระดับความเสี่ยงปานกลาง สูง และสูงมาก ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

วิธีดำเนินการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลที่ได้ตามแบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง มากำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถปฏิบัติได้จริงของแต่ละโครงการ พร้อมทั้งประมาณการงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง และนำวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้ มากรอกในแบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ช่องที่ (๘)

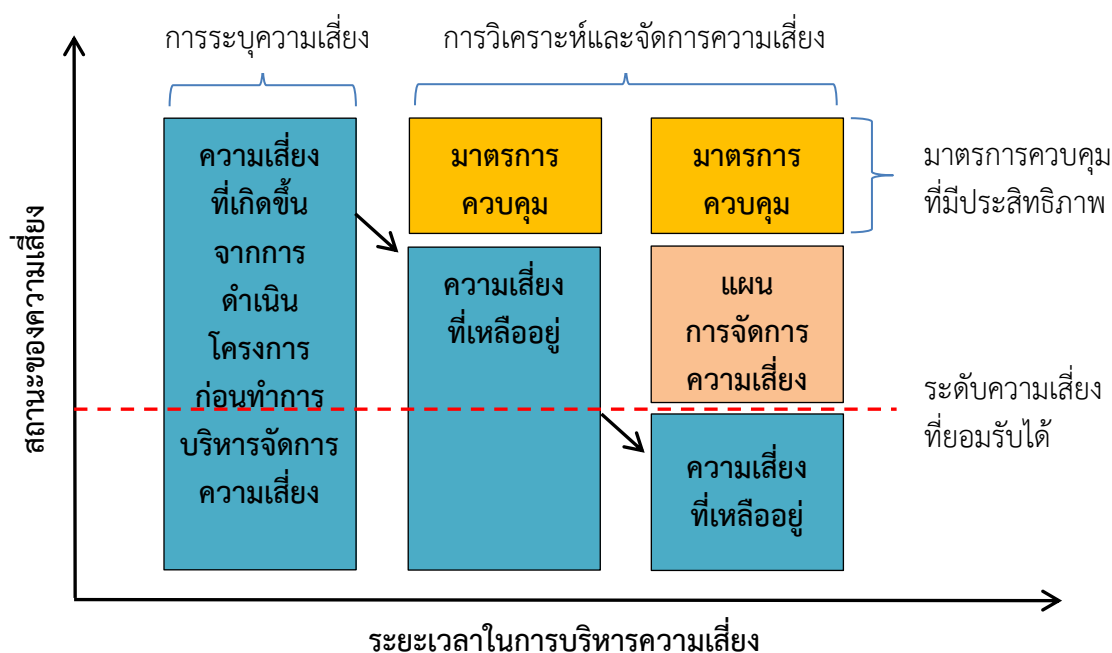
๒. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลที่ได้ตามแบบ บส. ๑ และ แบบ บส. ๒ มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามมาตรการ และวิธีการติดตามและการรายงานการดำเนินการตามมาตรการ โดยจัดทำตามแบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ครบถ้วน แล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของทุกสำนัก/กอง ให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณภายในเวลาที่กำหนด ตามแบบฟอร์มดังต่อไปนี้

- แบบ ๑ แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ
- แบบ ๒ ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยง
- แบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา
- แบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
- แบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๘. การรายงานผลการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามและประเมินผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง การควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่



คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดาได้กำหนดรอบระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ปีละ ๒ ครั้ง ดังนี้

๑. ครั้งที่ ๑ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม
๒. ครั้งที่ ๒ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน

วิธีดำเนินการรายงานผลการติดตามและประเมินผลความเสี่ยง

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลที่ได้ตามแบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มาดำเนินการรายงานผลตามห้วงเวลาและแบบรายงานที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองสะเดากำหนด แล้วส่งผลการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงของทุกสำนัก/กอง ให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณภายในเวลาที่กำหนด รายละเอียดตามแบบดังนี้

- แบบ บส. ๔ รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ใช้สำหรับการรายงานและติดตามผล ครั้งที่ ๑ (รอบ ๖ เดือน) พร้อมทั้งอธิบายผลลัพธ์การดำเนินการจัดการความเสี่ยง เอกสาร/หลักฐานในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ร้อยละความคืบหน้า และปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหา โดยให้ทุกสำนัก/กอง ส่งแบบให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณให้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคมของทุกปี

- แบบ บส. ๕ รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง ใช้สำหรับการรายงานและติดตามผล ครั้งที่ ๒ (รอบ ๑๒ เดือน) พร้อมทั้งอธิบายการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง ความเสี่ยงคงเหลือ/เกิดขึ้นใหม่ แนวทาง/มาตรการจัดการ/ความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับปีถัดไป โดยให้ทุกสำนัก/กอง ส่งแบบให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายนของทุกปี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑

แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับส่วนงานย่อย ประกอบด้วย

- ตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง
- แบบ ๑ แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ
- แบบ ๒ ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยง
- แบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา
- แบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
- แบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- แบบ บส. ๔ รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- แบบ บส. ๕ รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

ระดับองค์กร ประกอบด้วย

- แบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา
- แบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
- แบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- แบบ บส. ๔ รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- แบบ บส. ๕ รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
๑.	ปัจจัยภายนอก				
	๑.๑ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร				
	๑. ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร	✓			
	๒. ประชาชนส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ของเทศบาล	✓			
	๓. ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบวิธีการดำเนินงานก่อนเข้าปฏิบัติงาน	✓			
	๑.๒ ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบาย				
	๑. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายรัฐบาล	✓			
	๒. การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง	✓			
	๑.๓ สภาพเศรษฐกิจ				
	๑. ปัญหาการว่างงาน	✓			
	๒. สภาพเศรษฐกิจภายในเขตเทศบาลตกต่ำ	✓			
	๑.๔ สภาพแวดล้อม				
	๑. สภาพอากาศมีความแปรปรวน	✓			
	๒. ปัญหามลพิษทางน้ำ อากาศ	✓			
	๓. ปัญหาขยะ	✓			
	๑.๕ สภาพสังคม				
	๑. ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรม และวิถีชีวิต ทำให้ภาคประชาชนขาดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมดำเนินการ	✓			
	๒. สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนนำไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน	✓			
	๑.๖ เทคโนโลยี				
	๑. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เทคโนโลยีองค์กรล้าสมัยอย่างรวดเร็ว		✓		
	๒. การเข้าถึง การเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาต		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
๑.	<u>ปัจจัยภายใน</u>				
	<u>๒.๑ โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนองค์กร</u>				
	๑. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการวางแผน	✓			
	๒. การจัดทำแผนขาดความชัดเจนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	✓			
	๓. แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย	✓			
	๔. แผนงานและโครงการไม่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง	✓			
	๕. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไม่ครอบคลุมทำให้ไม่ทราบปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	✓			
	๖. ผู้รับผิดชอบโครงการยังขาดทักษะที่จำเป็นในการสรุปและประเมินผลการดำเนินการ		✓		
	๗. การดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนที่กำหนด		✓		
	<u>๒.๒ ระบบและกระบวนการทำงาน</u>				
	<u>๒.๒.๑ ระบบการทำงาน</u>				
	๑. การปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอน		✓		
	๒. ไม่มีคู่มือเป็นกรอบในการดำเนินงาน		✓		
	๓. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน		✓		
	๔. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในขาดความคล่องตัว		✓		
	๕. วิธีการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ		✓		
	๖. ได้รับผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ตรงกำหนดเวลา		✓		
	๗. ไม่มีการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ	✓			
	<u>๒.๒.๒ การบริหารงบประมาณ งานพัสดุ และการเบิกจ่าย</u>				
	๑. ได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ		✓		
	๒. การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าที่กำหนด		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	๓. มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นขอ		✓		
	๔. ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ				✓
	๕. ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		✓		
	๖. ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างให้ถี่ถ้วน		✓		
	๗. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			✓	
	๘. ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ			✓	
	๙. การใช้จ่ายผิดประเภท/วัตถุประสงค์			✓	
	๑๐. ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			✓	
	๑๑. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ		✓		
	๑๒. ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย ไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี			✓	
	๑๓. งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ			✓	
	๑๔. การพิจารณาวงเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ			✓	
	<u>๒.๒.๓ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน</u>				
	๑. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร		✓		
	๒. การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ		✓		
	๓. ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง		✓		
	๔. ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์		✓		
	๕. ความชำรุดของเครื่องมือต่างๆ		✓		
	๖. ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ		✓		
	๗. การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ.๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา				✓

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	<u>๒.๒.๔ ความปลอดภัยในการทำงาน</u>				
	๑. การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย		✓		
	๒. ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่		✓		
	<u>๒.๓ รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน</u>				
	๑. ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน		✓		
	๒. มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติงาน		✓		
	๓. การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งมั่นในเชิงผลลัพธ์อย่างแท้จริง		✓		
	๔. ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ		✓		
	๕. ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		✓		
	๖. ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมด้วยตนเอง		✓		
	๗. การทำงานขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน		✓		
	<u>๒.๔ บุคลากรขององค์กร</u>				
	๑. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ		✓		
	๒. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสบการณ์		✓		
	๓. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้าเนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ	✓			
	๔. ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานและขาดการควบคุมกำกับดูแลจากผู้รับผิดชอบ		✓		
	๕. บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน		✓		
	๖. ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงานผลการปฏิบัติงาน		✓		
	๗. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร		✓		
	๘. เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	๙. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุในงบประมาณ		✓		
	๑๐. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ				✓
	๒.๕ การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
	๑. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม		✓		
	๒. ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน		✓		
	๓. บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสบการณ์		✓		
	๔. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา		✓		
	๕. กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือเร็วเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่		✓		
	๖. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย		✓		
	๗. ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้งองค์กร		✓		
	๒.๖ ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร				
	๑. ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ตนเอง		✓		
	๒. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน		✓		
	๓. เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง		✓		

แบบ ๑ แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (กxขxค) = (ง)

หมายเหตุ :

ผลการคัดเลือก

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

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ ให้สำนัก/กองใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

หลักเกณฑ์	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	๑	๒	๓
เป้าหมาย (ก) ผลผลิตของโครงการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ
งบประมาณ (ข) จำนวนเงิน	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๙๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณ เกิน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
ผู้รับบริการ (ค)	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาล (ระหว่างสำนัก/กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาล (ประชาชนทั่วไป)

ตัวอย่าง

แบบ ๑ แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ..... กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ.....

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (กxขxค) = (ง)
๑	จัดทำรายงานกิจการประจำปี เทศบาลเมืองเสเดา	๓	๑	๓	๙
๒	จัดทำวารสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เทศบาลเมืองเสเดา	๓	๑	๓	๙
๓	อบรม พรบ.ข้อมูลข่าวสารทางราชการ	๓	๑	๓	๙
๔	จัดทำวารสารฉบับพิเศษเทศบาลเมืองเสเดา	๓	๑	๓	๙
๕	ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาลเมืองเสเดา	๓	๑	๓	๙
๖	เวทีประชาคมเมืองเสเดา	๓	๑	๓	๙
๗	อบรมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและวิธีการงบประมาณ	๓	๑	๒	๖

หมายเหตุ :

ผลการคัดเลือก

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

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

๕. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
 ๖. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือได้รับงบประมาณภายนอก
 ๗. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 ๘. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ ให้สำนัก/กองใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

คะแนนเท่ากับโครงการอื่น
แต่งบประมาณสูงที่สุด

งบประมาณ
หากไม่ถึง
๑๐๐,๐๐๐ บาท
ให้คะแนนเป็น
๑ คะแนน
(เกณฑ์คะแนน
ไม่มี ๐)

หลักเกณฑ์	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	๑	๒	๓
เป้าหมาย (ก) ผลผลิตของโครงการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ
งบประมาณ (ข) จำนวนเงิน	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๙๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณ เกิน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
ผู้รับบริการ (ค)	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาล (ระหว่างสำนัก/ กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาล (ประชาชน ทั่วไป)

แบบ ๒ ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์การพัฒนา.....

โครงการ.....

Risk map ที่กำหนด

ผลกระทบของความเสี่ยง	สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
	น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนที่ได้
ระดับความเสี่ยง			
ระดับที่ยอมรับได้ (สีเขียว)			

ตัวอย่าง

แบบ ๒ ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมด้านการจัดการบริหารการเมืองการปกครอง
โครงการเวทีประชาคมเมืองเสเดา

Risk map ที่กำหนด

ผลกระทบของความเสี่ยง	สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
	น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนที่ได้
ระดับความเสี่ยง	๓	๒	๖
ระดับที่ยอมรับได้ (สีเขียว)	๓	๑	๓

แบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

แบบ บส. ๑

ชื่อหน่วยงาน

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

รหัสความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจที่สำคัญ	งบประมาณ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ตัวอย่าง

แบบ บส. ๑ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

แบบ บส. ๑

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เทศบาลเมืองเสเดา
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

รหัสความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑	ยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมด้านการจัดการบริหารการเมืองการปกครอง	เวทีประชาคมเมืองเสเดา	๑๐๐,๐๐๐.-	- เพื่อเป็นการรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชน - เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลต่อไป	- ประชาชนให้ความร่วมมือเข้าร่วมโครงการร้อยละ ๖๐ ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด - สภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนที่นำเสนอตามการจัดลำดับ	- จัดประชุมประชาคมเมืองเสเดา โดยมีกลุ่มเป้าหมายตามสัดส่วนที่เทศบาลเมืองเสเดา กำหนด เพื่อทบทวนหรือปรับปรุงแผนพัฒนาท้องถิ่น

นำรายละเอียดมาจากแผนพัฒนาท้องถิ่น

ลายมือชื่อ.....

(นางอารีย์ สุวรรณศิริ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

แบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

แบบ บส. ๒

ชื่อหน่วยงาน.....

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๙) x (๑๐)	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
									☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ตัวอย่าง

แบบ บส. ๒ การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

แบบ บส. ๒

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เทศบาลเมืองเสเดา
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๙) x (๑๐)	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง
๑	เวทีประชาคม เมืองเสเดา	- เพื่อเป็นการรับฟัง ปัญหาและความ ต้องการของประชาชน - เพื่อนำข้อมูลที่ได้มา ประกอบการจัดทำ แผนพัฒนาท้องถิ่นของ เทศบาลต่อไป	นางอัญชลี กัวพานิช นักวิเคราะห์นโยบายฯ งานวิเคราะห์ฯ	- แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับนโยบาย ขององค์กร เนื่องจากมี การเปลี่ยนแปลงนโยบาย	ด้านกลยุทธ์	๓	๒	๖ (ปานกลาง)	☐ กำจัดความเสี่ยง ☒ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง
				- ความร่วมมือและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียภายนอก องค์กร	ด้านกลยุทธ์	๓	๒	๖ (ปานกลาง)	☐ กำจัดความเสี่ยง ☒ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....

(นางอารีย์ สุวรรณศิริ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

แบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. ๓

ชื่อหน่วยงาน

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการรายงาน

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ตัวอย่าง

แบบ บส. ๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. ๓

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เทศบาลเมืองสระดา

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยง	วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการ รายงาน
๑	เวทีประชาคม เมืองสระดา	- แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับ นโยบายขององค์กร เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงนโยบาย	ยอมรับ ความเสี่ยง	นางอัญชลี กัวพานิช นักวิเคราะห์นโยบายฯ งานวิเคราะห์	- กำหนดนโยบาย แผนงาน/ โครงการ ต้องคำนึงถึงความ เพียงพอของงบประมาณ	จำนวนแผนงาน/ โครงการที่ขอเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง แก้ไข น้อยลง	ต.ค. ๖๕ – ก.ย. ๖๖	ประชุม คณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา ติดตามและ รายงานผลการ ติดตามผ่าน คณะกรรมการฯ ระดับองค์กร
		- ความร่วมมือและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอกองค์กร	ยอมรับ ความเสี่ยง	นางอัญชลี กัวพานิช นักวิเคราะห์นโยบายฯ งานวิเคราะห์	- ประชาสัมพันธ์การจัดโครงการ ให้ทั่วถึงและหลายช่องทาง - ส่งเสริมและสร้างความตระหนัก ให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญ ของการมีส่วนร่วมกับการ ดำเนินงานของท้องถิ่น	จำนวนผู้เข้าร่วม เวทีประชาคมเพิ่มขึ้น	ต.ค. ๖๕ – ก.ย. ๖๖ ต.ค. ๖๕ – ก.ย. ๖๖	

ลายมือชื่อ.....

(นางอารีย์ สุวรรณศิริ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

แบบ บส. ๔ รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. ๔

ชื่อหน่วยงาน

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.

☐ รอบ ๖ เดือน☐ รอบ ๑๒ เดือน

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์การดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	เอกสาร/หลักฐาน	ร้อยละ ความ คืบหน้า	ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ตัวอย่าง

แบบ บส. ๔ รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. ๔

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เทศบาลเมืองเสเดา

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

☒ รอบ ๖ เดือน☐ รอบ ๑๒ เดือน

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ การดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	เอกสาร/หลักฐาน	ร้อยละ ความ คืบหน้า	ปัญหาอุปสรรคและ แนวทาง แก้ไขปัญหา
๑	เวทีประชาคม เมืองเสเดา	- กำหนดนโยบาย แผนงาน/ โครงการ ต้องคำนึงถึงความ เพียงพอของงบประมาณ	ต.ค. ๖๕ ถึง ก.ย. ๖๖	นางอัญชลี ก้วพานิช นักวิเคราะห์นโยบายฯ งานวิเคราะห์ฯ	- จำนวนแผนงาน/ โครงการที่ขอเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง แก้ไข น้อยลง	- จำนวนแผนงาน/ โครงการที่ขอเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง แก้ไข เปรียบเทียบปี ๒๕๖๕ และปี ๒๕๖๖	ร้อยละ ๑๐๐ (ดำเนินการ แล้ว)	ข้อจำกัดด้านงบประมาณทำให้ การกำหนดนโยบาย/แผนงาน ไม่ครอบคลุมปัญหาความ ต้องการ
		- ประชาสัมพันธ์การจัดโครงการ ให้ทั่วถึง และหลายช่องทาง - ส่งเสริมและสร้างความตระหนัก ให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญ ของการมีส่วนร่วมกับการ ดำเนินงานของท้องถิ่น	ต.ค. ๖๕ ถึง ก.ย. ๖๖	นางอัญชลี ก้วพานิช นักวิเคราะห์นโยบายฯ งานวิเคราะห์ฯ	- จำนวนผู้เข้าร่วมเวที ประชาคมเพิ่มขึ้น	- จำนวนผู้เข้าร่วมเวที ประชาคมเปรียบเทียบ ปี ๒๕๖๕ และปี ๒๕๖๖	ร้อยละ ๑๐๐ (ดำเนินการ แล้ว)	ประชาชนไม่มีเวลาเข้ามามี ส่วนร่วมเนื่องจากติดภารกิจ หน้าที่

ลายมือชื่อ.....

(นางอารีย์ สุวรรณศิริ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

แบบ บส. ๕ รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. ๕

ชื่อหน่วยงาน

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ผลดำเนินการ จากการจัดการ ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			การ เปลี่ยน แปลง ระดับ ความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	สรุป ความเสี่ยง		แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ ดำเนินการ สำหรับปีถัดไป
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ตัวอย่าง

แบบ บส. ๕ รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. ๕

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เทศบาลเมืองเสเดา
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ผลดำเนินการ จากการจัดการ ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการ ดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง			การเปลี่ยน แปลงระดับ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	สรุป ความเสี่ยง		แนวทาง/มาตรการ จัดการความเสี่ยง/ วิธีการดำเนินการ สำหรับปัดไป
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
๑	เวทีประชาคม เมืองเสเดา	- แผนงาน/ โครงการ ไม่สอดคล้อง กับนโยบาย ขององค์กร เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลง นโยบาย	๓	๒	๖ (ปาน กลาง)	- กำหนดนโยบาย แผนงาน/โครงการ ต้องคำนึงถึงความ เพียงพอของ งบประมาณ	- จำนวนแผนงาน/ โครงการที่ขอ เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง แก้ไข น้อยลง	๓	๒	๖ (ปาน กลาง)	เท่าเดิม	- แผนงาน/ โครงการ ไม่สอดคล้อง กับนโยบาย ขององค์กร เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลง นโยบาย	/		- กำชับให้กำหนด โครงการ/กิจกรรม ต้องเป็นปัญหาความ ต้องการที่แท้จริง และ มีการพิจารณา งบประมาณอย่าง รอบคอบ

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ผลดำเนินการ จากการจัดการ ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการ ดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง			การเปลี่ยน แปลงระดับ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	สรุป ความเสี่ยง		แนวทาง/มาตรการ จัดการความเสี่ยง/ วิธีการดำเนินการ สำหรับปัดไป
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
๑	เวทีประชาคม เมืองเสเดา	- ความ ร่วมมือและ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ภายนอก องค์กร	๓	๒	๖ (ปาน กลาง)	- ประชาสัมพันธ์ การจัดโครงการให้ ทั่วถึง และหลาย ช่องทาง - ส่งเสริมและ สร้างความ ตระหนักให้ทุก ภาคส่วนเห็น ความสำคัญขอ การมีส่วนร่วม กับการดำเนิน งานของท้องถิ่น	- จำนวนผู้เข้าร่วม เวทีประชาคม เพิ่มขึ้น	๒	๒	๔ (ปาน กลาง)	ลดลง	- ความ ร่วมมือและ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ภายนอกองค์กร	/		- ประชาสัมพันธ์การ จัดโครงการให้ทั่วถึง และหลายช่องทาง มากขึ้น - ส่งเสริมและสร้าง ความตระหนักให้ทุก ภาคส่วนเห็นความ สำคัญของการมี ส่วนร่วมกับการ ดำเนินงานของ ท้องถิ่น

ลายมือชื่อ.....

(นางอารีย์ สุวรรณศิริ)

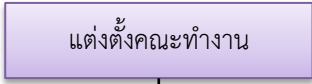
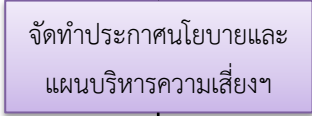
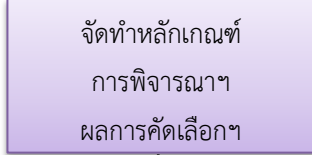
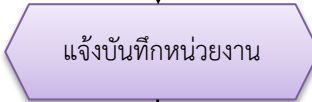
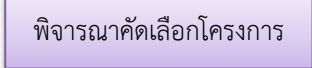
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ภาคผนวก ๒

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๑	การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)			
		แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล	กองยุทธศาสตร์ และงบประมาณ เป็นเลขานุการ	คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการฯ
		ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงจัดทำประกาศนโยบาย การบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกเสนอ ผู้บริหาร
		เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ	ผู้บริหารเทศบาล	ประกาศนโยบาย การบริหารจัดการ ความเสี่ยง
		คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลจัดทำหลักเกณฑ์การ พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมา พิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงของ เทศบาล	คู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยง
		แจ้งให้ทุกหน่วยงานดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกแจ้งเจ้าของ โครงการ/ หน่วยงาน แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงของ สำนัก/กอง
		คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ ได้รับการคัดเลือกเพื่อนำมาดำเนินการ บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อย ประเด็นยุทธศาสตร์ละ ๑ โครงการ ระบุวัตถุประสงค์ และค่าเป้าหมาย ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบ ๑ แบบ บส. ๑

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๒	การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)			
	พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมายและ ระบุความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน ที่ได้รับการคัดเลือกพิจารณา ระบุวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยง ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบ บส. ๒
๓	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)			
	ประเมินความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน ที่ได้รับการคัดเลือกประเมิน ระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาตาม หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับของ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ	แบบ ๒ แบบ บส. ๒
๔	การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)			
	กำหนดกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการ ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ	แบบ บส. ๒
๕	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)			
	จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง	จัดทำแผนกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ	แบบ บส. ๓
	แจ้งเจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานเสนอ เอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ ๔ เพื่อให้คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงของเทศบาล พิจารณา ตรวจสอบแผนของโครงการฯ และ ดำเนินการตามแผนฯ	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ปี
	เสนอคณะทำงาน	ประธานคณะทำงานบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ เจ้าของโครงการดำเนินการตามแผน และรายงานผลการดำเนินงาน	คณะทำงาน บริหารจัดการ ความเสี่ยงของ สำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	บันทึกแจ้ง ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๖	ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)			
	จัดเผยแพร่ข้อมูล ในช่องทางต่าง ๆ	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เผยแพร่ข้อมูล ด้านการบริหารความเสี่ยง	คณะทำงาน บริหารจัดการ ความเสี่ยงฯ	ข้อมูลและ การสื่อสาร ด้านการบริหาร จัดการความเสี่ยง
๗	การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)			
	รายงานผลการดำเนินงาน	เจ้าของโครงการรายงานผล การดำเนินงานมายังคณะทำงาน บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล	เจ้าของ โครงการ/ หน่วยงาน	แบบ บส. ๔ แบบ บส. ๕ รายงานผล การดำเนินงาน ตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ในรอบ ๖ และ ๑๒ เดือน
	เสนอคณะทำงาน	เสนอคณะทำงานบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาล ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน โครงการฯ	คณะทำงาน บริหารจัดการ ความเสี่ยงของ สำนัก/กอง	บันทึกแจ้งเจ้าของ หน่วยงาน
	รายงานผลต่อ ผู้บริหาร และผู้กำกับดูแล	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อเสนอแนะ	คณะทำงาน บริหารจัดการ ความเสี่ยงของ เทศบาล	บันทึกสรุปผลการ ดำเนินงานตาม แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน ปี