

คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชีการรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนดและหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป และข้อ 4 ของหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ระบุว่ากรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อพัฒนาระบบความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้ แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดีขึ้น

ดังนั้น เทศบาลเมืองอรัญญิก จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

เทศบาลเมืองอรัญญิก

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1
1. หลักการและเหตุผล	1
2. ความหมายและคำจำกัดความ	1
3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	3
4. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
5. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	3
6. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 หลักการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 3 แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	7
1. การแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	7
2. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	7
3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	8
4. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	15
ภาคผนวก	16
ภาคผนวก 1 แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17
แบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ	18
แบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ	19
แบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	20
แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์	21
แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์	22
แบบฟอร์มที่ 2.4 : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	23
แบบฟอร์มที่ 2.5 : แผนการจัดการความเสี่ยง	24
แบบฟอร์มที่ 2.6 : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	25
ภาคผนวก 2 ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	27
ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน	28
ตัวอย่างแบบวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง	29
ตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์ม	34
ภาคผนวก 3 แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง	44
ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง	45

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

หลักทฤษฎีในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) โดยได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลเมืองอรัญญิกต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

2. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

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 รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไปเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลานอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงใน

ด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

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

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
2. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลเมืองอรัญญิก
4. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลเมืองอรัญญิกและเป็นการรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

4. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาลเมืองอรัญญิก
2. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน
3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

5. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน
3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์

การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

6. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ ดังนี้

1. **การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง** การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. **ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน** การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. **กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง** องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. **การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง** การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

5. **การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจ ต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6. **การวัดผลการบริหารความเสี่ยง** การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้อง

กันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

8. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงความชัดเจนและสม่ำเสมอ

- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลัก จำนวน 8 องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

1. **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยง และมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น
2. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
3. **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ
4. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง
5. **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น
6. **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้
7. **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** ได้แก่ การเก็บรวบรวมการบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง
8. **การติดตามผล (Monitoring)** เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ 3
แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| 2. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย | เป็นคณะกรรมการ |
| 3. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะกรรมการ/เลขานุการ |
| 4. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
มีหน้าที่ | เป็นคณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |

1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองอรัญญิกกำหนด
2. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
3. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
4. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

2. การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. เป็นโครงการ/กิจกรรมที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล
2. เป็นโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณจากภายนอก
3. เป็นโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียหรือประชาชน
4. เป็นโครงการ/กิจกรรมที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น และหรือปรากฏในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ผ่านมาดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ๆ

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามเกณฑ์ที่กำหนด แบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ พร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ 1

2. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

- 2.1 ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ/กิจกรรม จำนวน 1 โครงการต่อสำนัก/กอง หรือมากกว่า

3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดการระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

2.1 สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1. **ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น สังคม ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น
2. **ปัจจัยเสี่ยงภายใน** คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

2.2 ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน
2. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงานเทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด
3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐาน ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ
2. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง
3. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหนาที่ระบุไว้ใน ข้อ 2.2 ประเภทความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

3.1 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

1.1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	5 ครั้ง/ปี
4	สูง	4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี
2	น้อย	2 ครั้ง/ปี
1	น้อยมาก	1 ครั้ง/ปี

1.2 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย

2. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง แยกได้ 4 กรณี ดังนี้

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

2.2 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบ ด้านการดำเนินงาน		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
3	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

2.3 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบ ด้านการเงิน (1) วัดเป็นตัวเงินได้		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 100,001 บาท ขึ้นไป
4	สูง	มากกว่า 50,001 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 10,001 บาท แต่ไม่เกิน 50,000 บาท
2	น้อย	มากกว่า 5,001 บาท แต่ไม่เกิน 10,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 5,000 บาท

2.3 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบ ด้านการเงิน (2) วัดเป็นตัวเงินไม่ได้		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงขั้นชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

2.4 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสีย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสีย ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียว่าอยู่ระดับใด

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ 4 ลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับ ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ X ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
การวัดระดับความเสี่ยง

ระดับการยอมรับความเสี่ยง (Degree of Acceptance)

ผลกระทบ โอกาส	เกิดขึ้นยาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นบ้าง (3)	เกิดขึ้นสูง (4)	เกิดขึ้นสูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

เมื่อได้ระดับคะแนนแล้วนำมาจัดระดับความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับ คะแนน	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	โซนสี
1-5	ต่ำ	หลีกเลี่ยงหรือจำกัดความเสี่ยง	เขียว
6-9	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เหลือง
10-15	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	ส้ม
16-25	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง

ตัวอย่าง

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					กลยุทธ์ที่ใช้ในการ จัดการความเสี่ยง
		โอกาส (1)	ความรุนแรง (2)	คะแนน = (1) x (2)	ระดับ	ระดับคะแนน ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	
1. ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	ขาดการ บูรณาการ ร่วมกันระหว่าง หน่วยงาน	2	3	6	ปานกลาง	..4... (ระบุ)	☐ กู้จัดความเสี่ยง
							☒ ยอมรับความเสี่ยง
							☐ ควบคุมความเสี่ยง
							☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงในแบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

2. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงจากปัจจัยผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ 3.1 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน) แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

3. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ 3.1 ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดยังไม่สามารถไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมินใน 5 ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลได้รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบเพื่อลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. **หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

2. **ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)** คือ ความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลางเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

3. **ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงและจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. **การถ่ายโอนความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆ ให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 2.2 แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดกิจกรรมควบคุม

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและสูงมากให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสามารถปฏิบัติได้จริงรวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ พร้อมกับแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยระบุลงในแบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณเพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองอรัญญิกเพื่อพิจารณาต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยงและการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตั้งแต่แบบฟอร์มที่ 1 ถึง แบบฟอร์มที่ 2.5 ส่งให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ

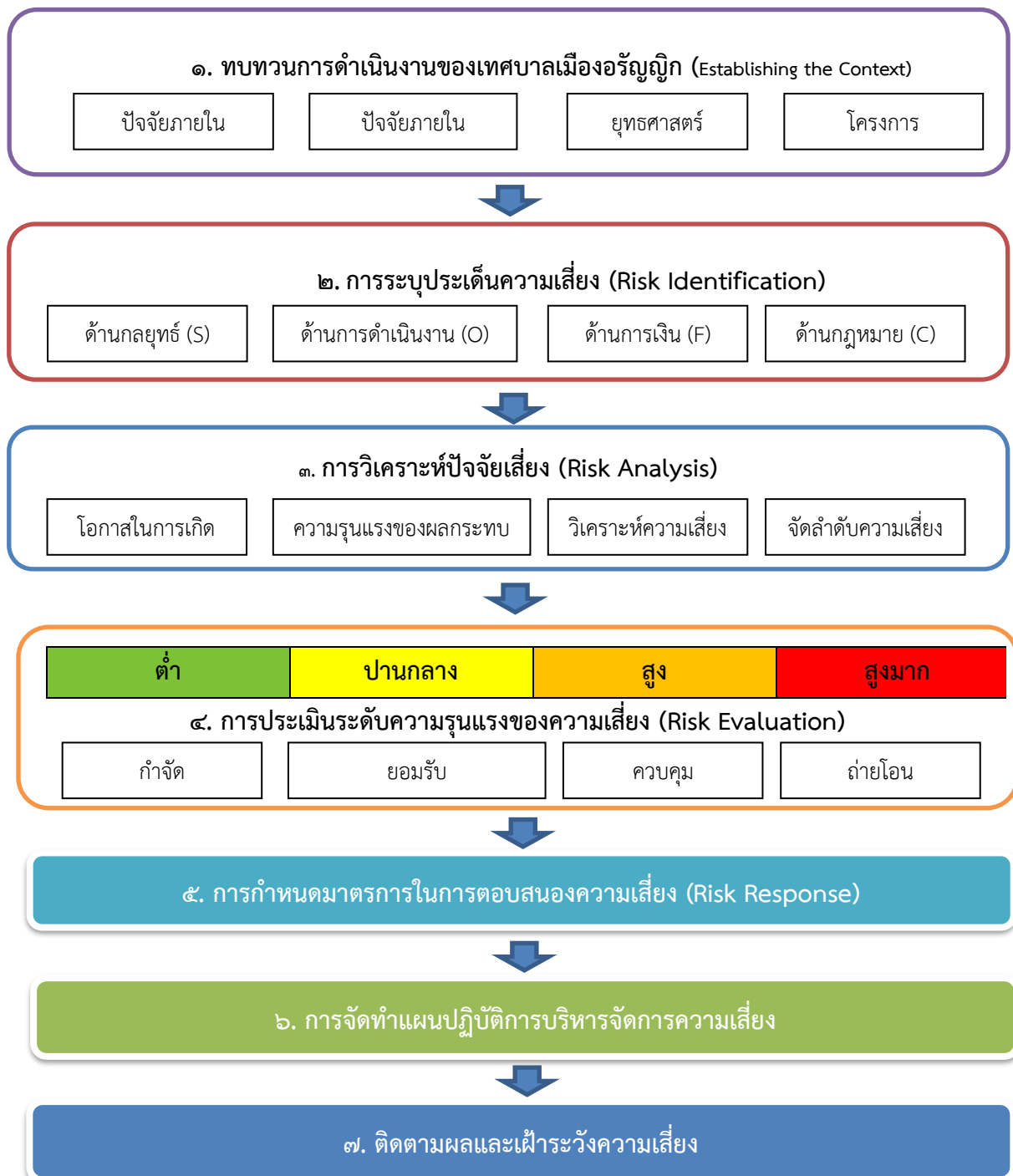
เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้วจะต้องรายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผลรวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไปแล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการติดตามรายงานผลในแบบฟอร์มที่ 2.6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายเลขานุการ

กรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองอรัญญิก (กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ) เพื่อรายงานต่อ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองอรัญญิก

4. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	โครงการ	เกณฑ์การพิจารณา			รวม $(ก) \times (ข) \times (ค) = (ง)$
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	

หลักเกณฑ์	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
ผลผลิตของโครงการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและคุณภาพ
จำนวนงบประมาณ	งบประมาณไม่ต่ำกว่า.....บาท แต่ไม่เกิน.....บาท	งบประมาณไม่ต่ำกว่า.....บาท แต่ไม่เกิน.....บาท	ได้รับงบประมาณเกิน.....บาท
ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในระหว่างสำนัก/กอง	ประชาชนทั่วไป

หรือตามที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนด

แบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์
 ความเสี่ยงของโครงการ ประเด็นยุทธศาสตร์.....
 โครงการ.....
 เป้าหมาย
 วัตถุประสงค์
 1.
 2.
 3.
 งบประมาณ.....บาท
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....
 ผู้รับผิดชอบ.....

แบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์.....

ลำดับ..... โครงการ.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
ปัจจัยภายใน					
ปัจจัยภายนอก					

แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ผู้รับผิดชอบ.....

ประเภทความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง
4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (C)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ..... ประเภหความเสี่ง.....

ปัจจัยเสี่ง.....

1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

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

2. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ง กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	
4	สูง	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

3. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

ผลกระทบของความเสี่ง	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			
ระดับที่ยอมรับได้			

แบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ประมาณ การงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ

แบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					

แบบฟอร์มที่ 2.6 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ตัวชี้วัด/เป้าหมายโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง		มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัด	สถานะ การดำเนินการ
	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
							☐ ดำเนินการแล้ว ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	

หมายเหตุ : แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

- ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการในกรณีที่ทำการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่างดำเนินการเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต
- ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

กิจกรรม	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

วันที่รายงาน.....

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยังงานผลโดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับกำเนินการจัดการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่ยังงานผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการและภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ภาคผนวก ๒

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(ตัวอย่าง) คำสั่งเทศบาลเมืองอรัญญิก

ที่ /พ.ศ.

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง).....

.....

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 นั้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง)..... ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะกรรมการ |
| 3. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะกรรมการ |
| 4. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะกรรมการ |
| 5. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะกรรมการ |
| 6. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะกรรมการ/เลขานุการ |
| 7. | คณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 8. | คณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 9. | คณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง..... ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองอรัญญิกกำหนด
2. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
3. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง.....
4. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง.....

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

(ลงชื่อ).....

นายกเทศมนตรีเมืองอรัญญิก

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
๑.	ปัจจัยภายนอก				
	๑.๑ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร				
	(๑) ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร	✓			
	(๒) ประชาชนส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ของเทศบาล	✓			
	(๓) ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบวิธีการดำเนินงานก่อนเข้าปฏิบัติงาน	✓	✓		
	๑.๒ ด้านการเมืองกฎหมายและนโยบาย				
	(๑) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายรัฐบาล	✓	✓		
	(๒) การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง	✓	✓		
	๑.๓ สภาพเศรษฐกิจ				
	(๑) ปัญหาการว่างงาน	✓			
	(๒) สภาพเศรษฐกิจภายในเขตเทศบาลตกต่ำ	✓			
	๑.๔ สภาพแวดล้อม				
	(๑) สภาพอากาศ	✓	✓		
	(๒) โรคติดต่อ โรคระบาด	✓			
	(๓) พื้นที่การดำเนินโครงการ/กิจกรรม		✓		
	๑.๕ สภาพสังคม				
	(๑) ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรมและวิถีชีวิต ทำให้ภาคประชาชนขาดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมดำเนินการ	✓	✓		
	(๒) สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนนำไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่าง	✓	✓		
	๑.๖ เทคโนโลยี				
	(๑) เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เทคโนโลยีองค์กรล้าสมัยอย่างรวดเร็ว		✓		
	(๒) การเข้าถึงข้อมูล		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

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

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	(๕) ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		✓		
	(๖) ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างให้ถี่ถ้วน		✓		
	(๗) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			✓	
	(๘) ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ			✓	
	(๙) การใช้จ่ายผิดประเภท/วัตถุประสงค์			✓	
	(๑๐) ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			✓	
	(๑๑) ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ		✓		
	(๑๒) ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย ไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี			✓	
	(๑๓) งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ			✓	
	(๑๔) การพิจารณาวงเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ			✓	
	๒.๒.๓ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
	(๑) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร		✓		
	(๒) การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ		✓		
	(๓) ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง		✓		
	(๔) ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์		✓		
	(๕) ความชำรุดของเครื่องมือต่าง ๆ		✓		
	(๖) ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ		✓		
	(๗) การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา				✓
	๒.๒.๔ ความปลอดภัยในการทำงาน				
	(๑) การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย		✓		
	(๒) ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	๒.๓ รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน				
	(๑) ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน		✓		
	(๒) มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/ แผนปฏิบัติงาน		✓		
	(๓) การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งมั่นในเชิงผลสัมฤทธิ์ อย่างแท้จริง		✓		
	(๔) ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ		✓		
	(๕) ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		✓		
	(๖) ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมด้วยตนเอง		✓		
	(๗) การทำงานขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน		✓		
	๒.๔ บุคลากรขององค์กร				
	(๑) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ		✓		
	(๒) บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสบการณ์		✓		
	(๓) การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้าเนื่องจาก บุคลากรไม่เพียงพอ	✓			
	(๔) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานและขาดการควบคุมกำกับ ดูแลจากผู้รับผิดชอบ		✓		
	(๕) บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน		✓		
	(๖) ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงาน ผลการปฏิบัติงาน		✓		
	(๗) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร		✓		
	(๘) เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า		✓		
	(๙) เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุใน งบประมาณ		✓		
	(๑๐) ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ				✓
	๒.๕ การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
	(๑) ผลสำรวจความพึงพอใจไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม		✓		
	(๒) ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	(๓) บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสบการณ์		✓		
	(๔) การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในการพัฒนา		✓		
	(๕) กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือเร็วเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่		✓		
	(๖) ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย		✓		
	(๗) ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้งองค์กร		✓		
	๒.๖ ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร				
	(๑) ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ตนเอง		✓		
	(๒) ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน		✓		
	(๓) เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง		✓		

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 1.0

1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (ก x ข x ค) = (ง)
1.	โครงการจัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง	3	3	3	27
2.	โครงการสัมมนาข้าราชการใหม่	3	2	2	12
3.	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบให้บริการประชาชน	1	3	3	9
4.	โครงการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต	1	1	3	3
5.	โครงการจัดซื้อ อครุภัณฑ์สำนักงาน	1	3	1	3

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

หลักเกณฑ์	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
(ก) ผลผลิต/ เป้าหมาย	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและคุณภาพ
(ข) งบประมาณ	งบประมาณไม่ต่ำกว่าบาท แต่ไม่เกิน.....บาท	งบประมาณไม่ต่ำกว่าบาท แต่ไม่เกิน.....บาท	ได้รับงบประมาณ เกิน.....บาท
(ค) ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน ระหว่าง สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายนอก ประชาชนทั่วไป

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีความสุขที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ : จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

เป้าหมาย : เมืองที่มีสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมกับการเป็น เมืองน่าอยู่ ประชาชนมี คุณภาพชีวิตที่ดี มีการดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้ผู้ประสภภัยได้รับการช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและเป็นธรรม
2. เพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลช่วยเหลือผู้ประสภภัยซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ถูกต้อง ครบถ้วน และทัน ต่อเหตุการณ์
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

ประเภท ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					กลยุทธ์ที่ใช้ในการ จัดการความเสี่ยง
		โอกาส (1)	ความรุนแรง (2)	คะแนน =(1) x (2)	ระดับ	ค่าคะแนนที่ ยอมรับได้	
1. ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่าง หน่วยงาน	2	3	6	ปานกลาง	4	☐ กำจัดความเสี่ยง
							☒ ยอมรับความเสี่ยง
							☐ ควบคุมความเสี่ยง
							☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง
1. ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	๑. บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ ๒. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3	4	12	สูง	6	☐ กำจัดความเสี่ยง
							☐ ยอมรับความเสี่ยง
							☒ ควบคุมความเสี่ยง
							☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม : จัดชุดผ้าระวางและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 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 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม : จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ	มาตรการ/กิจกรรม	ประมาณ	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 ชีวิตของประชาชนให้มีความสุขที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม : จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
ด้านการดำเนินงาน <u>หมายเหตุ</u> (เอามาจาก แบบ 2.4 กรณีความเสี่ยง ที่มีระดับสูง ให้ นำมา จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง)	- บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	12 ระดับสูง	จัดทำแผนปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	1 ต.ค. XX ถึง 30 ก.ย. XX	ไม่ใช้งบประมาณ	1. มีแผนการปฏิบัติงานการจัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ 24 ชั่วโมง 2. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่เฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ 24 ชั่วโมง	นายป้องกัน ขอช่วยเหลือ

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	สถานะการ ดำเนินการ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนน และระดับ					
ด้านการดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มี ความรู้ - ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	12 ระดับสูง	- จัดทำแผนปฏิบัติงาน ดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน รวมทั้งขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	ไตรมาส 2 มีนาคม XX	ไม่ใช้ งบประมาณ	- มีแผนการปฏิบัติงาน - มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	☒ ดำเนินการแล้ว ☐ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	บุคลากรยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	จัดประชุมซักซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจมากขึ้น และฝึกซ้อมการปฏิบัติตามขั้นตอนเสมอ

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

- ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการ ในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่างดำเนินการเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต
- ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

โครงการ/กิจกรรม	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับความเสี่ยง
จัดชุดเฝ้าระวังและติดตาม	ด้านการดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3	4	12	2	2	4 ยอมรับความเสี่ยงได้

ผู้รับผิดชอบ นายป้องกัน ขอบช่วยเหลือ

วันที่รายงาน 30 ก.ย. XX

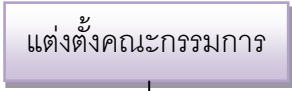
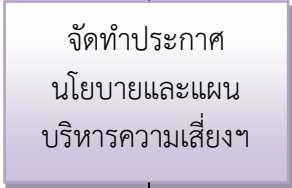
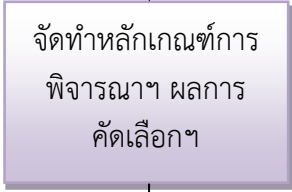
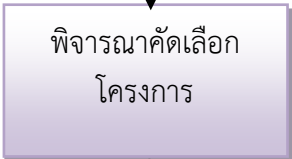
หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

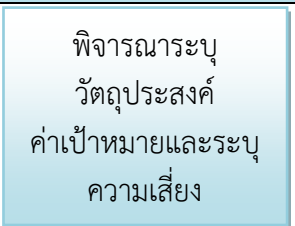
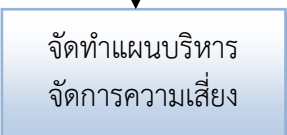
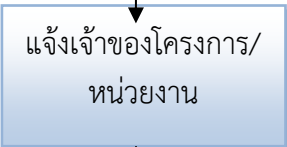
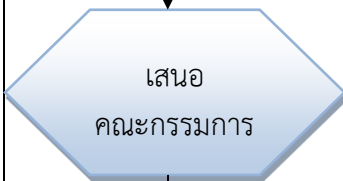
ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยังรายงานผลโดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างการจัดการหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่ยังรายงานผลซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ภาคผนวก ๓

แผนผังการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองอรัญญิกตามหลักมาตรฐาน COSO

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
1	การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)			
		แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	กองยุทธศาสตร์และ งบประมาณ เป็นเลขานุการ	คำสั่งแต่งตั้งคณะ กรรมการฯ
		ประธานคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงจัดทำ ประกาศนโยบายการบริหาร จัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกเสนอผู้บริหาร
		เสนอผู้บริหาร ลงนามเห็นชอบ	ผู้บริหารเทศบาล	ประกาศนโยบายการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง
		คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของเทศบาลจัดทำ หลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกโครงการเพื่อนำมา พิจารณาบริหารจัดการ ความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง ของเทศบาล	คู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยง
		แจ้งให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกแจ้งเจ้าของ โครงการ/หน่วยงาน แต่งตั้งคณะทำงาน บริหารจัดการความ เสี่ยงของสำนัก/กอง
		คัดเลือกแสดงผลสรุป โครงการที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อนำมาดำเนินการบริหาร จัดการความเสี่ยง ระบุวัตถุประสงค์ และค่าเป้าหมาย ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มที่ 2.0

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
2	การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)			
		เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ ได้รับการคัดเลือกพิจารณา ระบุวัตถุประสงค์และระบุ ความเสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.1
3	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)			
		เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ ได้รับการคัดเลือกประเมิน ระดับความเสี่ยงโดย พิจารณาตามหลักเกณฑ์การ ให้คะแนนระดับของโอกาส ที่จะเกิดความเสียหายและ ระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.2 แบบฟอร์มที่ 2.3
4	การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)			
		กำหนดกลยุทธ์สำหรับการ จัดการความเสี่ยงในแต่ละ กิจกรรม	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.1 แบบฟอร์มที่ 2.2 แบบฟอร์มที่ 2.3 แบบฟอร์มที่ 2.4
5	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)			
		จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.5
		เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน เสนอ เอกสารตามขั้นตอนที่ 2 , 3 และ 4 เพื่อให้ คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงของเทศบาลพิจารณา ตรวจสอบแผนของโครงการฯ และดำเนินการตามแผนฯ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แผนบริหารจัดการ ความ เสี่ยง ปี.....
		ประธานกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลแจ้งให้ เจ้าของโครงการดำเนินการตาม แผนและรายงานผลการ ดำเนินงาน	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/ กอง และเจ้าของ โครงการ

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
6	ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)			
	จัดเผยแพร่ข้อมูลใน ช่องทางต่าง ๆ	คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเผยแพร่ข้อมูล ด้านการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ	ข้อมูลและการ สื่อสารด้านการ บริหารความเสี่ยง
7	การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)			
	รายงานผลการ ดำเนินงาน	เจ้าของโครงการรายงานผล การดำเนินงานมายัง คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาล	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	แบบแบบฟอร์มที่ 2.6 รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง ในรอบ 12 เดือน
	เสนอ คณะกรรมการ	เสนอคณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ เทศบาลติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงานโครงการฯ	คณะกรรมการ บริหารจัดการความ เสี่ยงของสำนัก/กอง	บันทึกแจ้งเจ้าของ หน่วยงาน
	รายงานผลต่อ	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารจัดการความ เสี่ยงและข้อเสนอแนะ	คณะกรรมการ บริหารจัดการความ เสี่ยงของเทศบาล	บันทึกสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารจัดการความ เสี่ยง ปี