คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลวังศาลา

**ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง**

**สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562**

****

**จัดทำโดย : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง**

**เทศบาลตำบลวังศาลา**

**คำนำ**

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบภายใน มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป (ปีงบประมาณ 2563) และข้อ 4 ของหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ระบุว่า กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

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

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลวังศาลา จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

**สารบัญ**

**บทที่ 1 บทนำ 1**

หลักการและเหตุผล 1

ความหมายและคำจำกัดความ 1

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง 3

เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง 3

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง 3

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง 4

**บทที่ 2 หลักการบริหารความเสี่ยง 6**

**บทที่ 3 แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง 8**

การแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง 8

การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 8

วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง 9

แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 17

**ภาคผนวก 18**

ภาคผนวก 1 แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ 20

แบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ 21

แบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง 22

แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ 23

แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ 24

แบบฟอร์มที่ 2.4 : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง 25

แบบฟอร์มที่ 2.5 : แผนการจัดการความเสี่ยง 26

แบบฟอร์มที่ 2.6 : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง 27

ภาคผนวก 2 ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน 30

ตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง 31

ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 35

ภาคผนวก 3

แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง 46

**บทที่ 1**

**บทนำ**

**1. หลักการและเหตุผล**

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

หลักทฤษฏีในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดว่าให้ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) โดยได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดย คณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลตำบลวังศาลา ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

**2. ความหมายและคำจำกัดความ**

**ความเสี่ยง** (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

**ปัจจัยความเสี่ยง** (Risk Factor)หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

**การประเมินความเสี่ยง** (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง** (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

**การบริหารความเสี่ยง** (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อทำให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลกระทบการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

**COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission)** หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

**การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (**Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

**การจัดการความเสี่ยง** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มาก

-2-

ที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

**3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง**

1. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

2. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลตำบลวังศาลา

4. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลวังศาลา และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

**4. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง**

1. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของเทศบาลตำบลวังศาลา

2. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

**5. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง**

1. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

-3-

**6. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง**

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี 8 ประการ ดังนี้

**1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง** การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

**2. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน** การใช้ความนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

**3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง** องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

**4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง** การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

**5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

**6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง** การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

**7. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง** ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

**8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง** ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและสม่ำเสมอ

-4-

- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง

- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

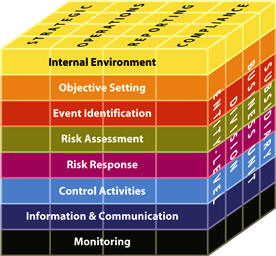
-5-

**บทที่ 2**

**หลักการบริหารความเสี่ยง**

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ดังแสดงในรูปที่ 1

**COSO+ERM Risk Management 4 วัตถุประสงค์**



**Risk Entity and Unti-**

**Level Components**

**8 องค์ประกอบ**

**หน่วยงานในระดับต่าง ๆ**

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

**1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

**2. การกำหนดวัตถุประสงค์** (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

**3. การบ่งชี้เหตุการณ์** (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ

**4. การประเมินความเสี่ยง** (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

**5. การตอบสนองความเสี่ยง** (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

**6. กิจกรรมควบคุม** (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

-6-

**7. สารสนเทศและการสื่อสาร** (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวมการบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

**8. การติดตามผล** (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยง ว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้ว ได้มีผลอย่างไร มีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

-7-

**บทที่ 3**

**แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง**

**1. การแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง**

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นประธานคณะทำงาน

2. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย เป็นรองประธานคณะทำงาน

3. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นคณะทำงาน

4. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ

5. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังศาลากำหนด

2. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

3. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

4. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

**2. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล

2. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอกที่มีจำนวนสูง

3. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย

4. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

-8-

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **หลักเกณฑ์** | | **เกณฑ์คะแนนการพิจารณา** | | |
| **1** | **2** | **3** |
| ก | เป้าหมาย (ผลผลิตของโครงการ) | เชิงปริมาณ | เชิงคุณภาพ | เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ |
| ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ | ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เทศบาลโดยตรง | - | อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เทศบาลโดยตรง |
| ข | จำนวนงบประมาณ | ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 299,999 บาท หรือกำหนดเอง | ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 300,000 บาท แต่ไม่เกิน 499,999 บาท หรือกำหนดเอง | ได้รับงบประมาณเกิน 500,000 บาท หรือกำหนดเอง |
| งบประมาณ | ไม่ได้รับงบประมาณ | - | ได้รับงบประมาณ |
| ค | ผู้รับบริการ | เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง | เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาล (ระหว่างสำนัก/กอง) | เป็นผู้รับบริการภายนอกเทศบาล (ประชาชนทั่วไป) |

**วิธีดำเนินการ**

1. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายและแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดนำมาคัดเลือกตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการพร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ 1

2. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามที่ระบุในข้อ 1 ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน 3 ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

3. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองพิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

3.1 ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการไม่เกิน 1 โครงการต่อยุทธศาสตร์

3.2 โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน 3 โครงการต่อสำนัก/กอง

**3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ดังนี้

-9-

* **ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย**

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาลเพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

**วิธีดำเนินการ** ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

* **ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง**

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดการระบุปัจจัยนั้น ๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

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 ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น

2.2 ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

**1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

**2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงานเทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบ และทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

**3. ความเสี่ยงด้านการเงิน** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

**4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

**วิธีดำเนินการ**

1. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกโครงการนำมาจัดทำแบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

2. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

3. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ประเภทความเสี่ยง

-10-

* **ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง**

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

**3.1 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน** เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์ของเทศบาลขึ้นมา ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ในเชิงปริมาณเหมาะสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสำหรับสำนัก/กอง มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

**1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **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 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงคุณภาพ)** | | |
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | คำอธิบาย |
| 5 | สูงมาก | มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก |
| 4 | สูง | มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ |
| 3 | ปานกลาง | มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเป็นบางครั้ง |
| 2 | น้อย | อาจมีโอกาสเกิดความเสี่ยงนาน ๆ ครั้ง |
| 1 | น้อยมาก | แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย |

**2. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้**

**2.1 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์**

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

-11-

**2.2 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง** | | |
| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย |
| 5 | สูงมาก | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก |
| 4 | สูง | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง |
| 3 | ปานกลาง | มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน |
| 2 | น้อย | มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน |
| 1 | น้อยมาก | ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน |

**2.3 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการเงิน**

2.3.1 กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง** | | |
| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย |
| 5 | สูงมาก | มากกว่า 100,001 บาทขึ้นไป |
| 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 |

2.3.2 กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง** | | |
| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย |
| 5 | สูงมาก | มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงขั้นชีวิต |
| 4 | สูง | มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน |
| 3 | ปานกลาง | มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน |
| 2 | น้อย | มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง |
| 1 | น้อยมาก | มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง |

**2.4 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ**

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

-12-

**3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง** เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

**3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง** เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใด

**3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง** เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ 4 ลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ \* ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ

โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับคะแนนความเสี่ยง** | **จัดระดับความเสี่ยง** | **กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง** | **โซนสี** |
| 1-5 | ต่ำ | หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง | เขียว |
| 6-9 | ปานกลาง | ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม) | เหลือง |
| 10-15 | สูง | ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) | ส้ม |
| 16-25 | สูงมาก | ถ่ายโอนความเสี่ยง | แดง |

-13-

**แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)**

**การวัดระดับความเสี่ยง**

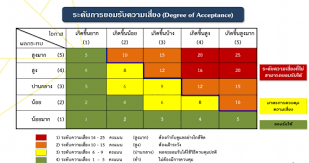
|  |  |
| --- | --- |
| **ความเสี่ยงปานกลาง**  - ผลกระทบรุนแรงมาก  - โอกาสเกิดน้อย | ความเสี่ยงสูง  - ผลกระทบรุนแรงมาก  - โอกาสเกิดมาก |
| **ความเสี่ยงต่ำ**  - ผลกระทบน้อย  - โอกาสเกิดน้อย | **ความเสี่ยงปานกลาง**  - ผลกระทบน้อย  - โอกาสเกิดมาก |

มาก

ผลกระทบ

น้อย

โอกาสที่จะเกิด มาก



**หมายเหตุ** : นโยบายของเทศบาลตำบลวังศาลากำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป

**วิธีดำเนินการ**

1. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงในแบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

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

-14-

3. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ 3.1 ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลฯ กำหนด ยังไม่สามารถไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมินใน 5 ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลฯ ได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

* **ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง**

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทาง ดังนี้

**1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

**2. ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)** คือ ความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับ

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

**4. การถ่ายโอนความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ จึงยกภารกิจนั้น ๆ ให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

**วิธีดำเนินการ**

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 2.2 แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

* **ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดกิจกรรมควบคุม**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมากให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับ

**วิธีดำเนินการ**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ พร้อมกับแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยระบุลงในแบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

-15-

* **ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง**

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้งานวิเคราะห์นโยบายและแผนเพื่อทำการประมวลข้อมูล และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังศาลา เพื่อพิจารณาต่อไป

**วิธีดำเนินการ**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยงจากแบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบในแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วน แล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตั้งแต่แบบฟอร์มที่ 1 ถึง แบบฟอร์มที่ 2.5 ส่งให้งานวิเคราะห์นโยบายและแผนภายในเวลาที่กำหนด

* **ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ**

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผล รวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

**วิธีดำเนินการ**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยงมาดำเนินการติดตามรายงานผลในแบบฟอร์มที่ 2.6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายเลขาคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังศาลา เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังศาลา

-16-

**4. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

**1. ทบทวนการดำเนินงานของเทศบาลตำบลวังศาลา (Establishing the Context)**

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์ โครงการ

****

**2. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)**

ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านการเงิน (F) ด้านกฎหมาย (C)

****

**3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)**

โอกาสในการเกิด ความรุนแรงของผลกระทบ วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง

****

**4. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)**

ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก

กำจัด ยอมรับ ควบคุม ถ่ายโอน

****

**5. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)**

****

**6. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง**

****

**7. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง**

****

**8. การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan Manual)**

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

**-17-**

**ภาคผนวก**

**-18-**

**ภาคผนวก 1**

**แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

-19-

**แบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ.......................................**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ลำดับ | โครงการ | คะแนน | | | |
| เป้าหมาย  (ก) | งบประมาณ  (ข) | ผู้รับบริการ  (ค) | รวม  (ก\*ข\*ค)=(ง) |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**หมายเหตุ : ผลการคัดเลือก**

**1. ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน 1 โครงการต่อยุทธศาสตร์**

**2. โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน 3 โครงการต่อสำนัก/กอง**

**หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ**

1. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

2. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก

3. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย

4. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| หลักเกณฑ์ | | เกณฑ์คะแนนการพิจารณา | | |
| 1 | 2 | 3 |
| ก |  |  |  |  |
| ข |  |  |  |  |
| ค |  |  |  |  |

-20-

**แบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ**

**การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ**

**ประเด็นยุทธศาสตร์.....................................................................................................................................**

**โครงการ......................................................................................................................................................**

**เป้าหมาย.....................................................................................................................................................**

**วัตถุประสงค์**

**1.................................................................................................................................................................**

**2.................................................................................................................................................................**

**3.................................................................................................................................................................**

**งบประมาณ....................................บาท**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ..........................................**

**ผู้รับผิดชอบ..........................................................**

-21-

**แบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง**

**ยุทธศาสตร์..................................................**

**ลำดับ........โครงการ.....................................**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ.................................**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ความเสี่ยงด้าน** | | | |
| **กลยุทธ์** | **การดำเนินงาน** | **การเงิน** | **กฎหมาย/iระเบียบ** |
| **ปัจจัยภายใน** | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **ปัจจัยภายนอก** | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

-22-

**แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์...................................................**

**โครงการ/กิจกรรม.....................................................**

**ผู้รับผิดชอบ..............................................................**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | | | **กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง** |
| **โอกาส** | **ผลกระทบ** | **คะแนน** | **ระดับประเมิน** | **ค่าคะแนนที่ยอมรับได้** |
| 1. ความเสี่ยง  ด้านกลยุทธ์ (S) |  |  |  |  |  |  | กำจัดความเสี่ยง  ยอมรับความเสี่ยง  ควบคุมความเสี่ยง  ถ่ายโอนความเสี่ยง |
| 2. ความเสี่ยง  ด้านการดำเนินการ (O) |  |  |  |  |  |  | กำจัดความเสี่ยง  ยอมรับความเสี่ยง  ควบคุมความเสี่ยง  ถ่ายโอนความเสี่ยง |
| 3. ความเสี่ยง  ด้านการเงิน (F) |  |  |  |  |  |  | กำจัดความเสี่ยง  ยอมรับความเสี่ยง  ควบคุมความเสี่ยง  ถ่ายโอนความเสี่ยง |
| 4. ความเสี่ยง  ด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (C) |  |  |  |  |  |  | กำจัดความเสี่ยง  ยอมรับความเสี่ยง  ควบคุมความเสี่ยง  ถ่ายโอนความเสี่ยง |

-23-

**แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ**

**โครงการ/กิจกรรม.................................................**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ............................................**

**ประเภทความเสี่ยง................................................ปัจจัยเสี่ยง...................................**

**1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ** | | |
| **ระดับ** | **โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง** | **คำอธิบาย** |
| 1 | น้อยมาก |  |
| 2 | น้อย |  |
| 3 | ปานกลาง |  |
| 4 | สูง |  |
| 5 | สูงมาก |  |

**2. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง** | | |
| **ระดับ** | **ผลกระทบ** | **คำอธิบาย** |
| 5 | สูงมาก |  |
| 4 | สูง |  |
| 3 | ปานกลาง |  |
| 2 | น้อย |  |
| 1 | น้อยมาก |  |

**3. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **การประเมิน** | **โอกาส** | **ผลกระทบ** | **ผลที่ได้** |
| ระดับความเสี่ยง |  |  |  |
| ระดับที่ยอมรับได้ |  |  |  |

-24-

**แบบฟอร์มที่ 2.4 : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์............................................................**

**โครงการ/กิจกรรม..............................................................**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ........................................................**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง** | **มาตรการ/กิจกรรม**  **ควบคุมความเสี่ยง** | **ประมาณการงบประมาณ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
|  |  |  |  |  |  |

-25-

**แบบฟอร์มที่ 2.5 : แผนการจัดการความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์............................................................**

**โครงการ/กิจกรรม..............................................................**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ........................................................**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | | | **มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **งบประมาณ** | **ตัวชี้วัด** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| **ประเภท**  **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ค่าคะแนนและระดับประเมิน** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

-26-

**แบบฟอร์มที่ 2.6 : การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์............................................................**

**โครงการ/กิจกรรม..............................................................**

**ตัวชี้วัด/เป้าหมายโครงการ................................................**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ........................................................**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | | | **มาตรการ/กิจกรรม**  **ควบคุมความเสี่ยง** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ** | **ผลผลิต/ผลลัพธ์**  **ตามตัวชี้วัด** | **สถานะ**  **การดำเนินการ** |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ค่าคะแนน**  **และระดับประเมิน** |
|  |  |  |  |  |  |  | ดำเนินการแล้ว  อยู่ระหว่างดำเนินการ |

**แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ**

|  |  |
| --- | --- |
| ปัญหาและอุปสรรค |  |
| แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง |  |

**หมายเหตุ : แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ**

1. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่างการดำเนินการ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต

2. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

-27-

**การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรม** | **ประเภทความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ** | | | **ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่** | | |
| **โอกาส** | **ผลกระทบ** | **ค่าคะแนนและระดับความเสี่ยง** | **โอกาส** | **ผลกระทบ** | **ค่าคะแนนและระดับความเสี่ยง** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**ผู้รับผิดชอบโครงการ....................................................**

**วันที่รายงาน.......................................................**

**หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่**

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่รายงานผล โดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่รายงานผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

-28-

**ภาคผนวก 2**

**ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

-29-

(ตัวอย่าง) คำสั่งเทศบาลตำบลวังศาลา

ที่ / พ.ศ..........

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง)...................

..............................................................

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 นั้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

จึงขอแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง).......................ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ประธานคณะทำงาน

2. ผู้อำนวยการส่วน..................................... รองประธานคณะทำงาน

3. หัวหน้าฝ่าย.............................................. คณะทำงาน

4. หัวหน้าฝ่าย.............................................. คณะทำงาน

5. หัวหน้าฝ่าย.............................................. คณะทำงาน

6. หัวหน้าฝ่าย.............................................. คณะทำงาน

7. หัวหน้าฝ่าย.............................................. คณะทำงาน/เลขานุการ

8. ................................................................. คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

9. ................................................................. คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

10. .............................................................. คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง.....................................ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังศาลากำหนด

2. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

3. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง...............

4. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง........................................................................

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป สั่ง ณ วันที่............เดือน.......................พ.ศ..............

(ลงชื่อ)..........................................

นายกเทศมนตรีตำบลวังศาลา

-30-

**(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ความเสี่ยงด้าน** | | | |
| กลยุทธ์ | กาดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย/ระเบียบ |
| **1.** | **ปัจจัยภายนอก** |  |  |  |  |
|  | 1.1 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร |  |  |  |  |
|  | 1. ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร | √ |  |  |  |
|  | 2. ประชาชนส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและ องค์ความรู้ของเทศบาล | √ |  |  |  |
|  | 3. ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบวิธีการดำเนินงานก่อนเข้าปฏิบัติงาน | √ |  |  |  |
|  | 1.2 ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบาย |  |  |  |  |
|  | 1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายรัฐบาล | √ |  |  |  |
|  | 2. การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง | √ |  |  |  |
|  | 1.3 สภาพเศรษฐกิจ |  |  |  |  |
|  | 1. ปัญหาการว่างงาน | √ |  |  |  |
|  | 2. สภาพเศรษฐกิจภายในเขตเทศบาลตกต่ำ | √ |  |  |  |
|  | 1.4 สภาพแวดล้อม |  |  |  |  |
|  | 1. สภาพอากาศมีความแปรปรวน | √ |  |  |  |
|  | 2. ปัญหามลพิษทางน้ำ อากาศ | √ |  |  |  |
|  | 3. ปัญหาขยะ | √ |  |  |  |
|  | 1.5 สภาพสังคม |  |  |  |  |
|  | 1. ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรม และวิถีชีวิต ทำให้ภาคประชาชนขาดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมดำเนินการ | √ |  |  |  |
|  | 2. สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนนำไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน | √ |  |  |  |
|  | 1.6 เทคโนโลยี |  |  |  |  |
|  | 1. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เทคโนโลยีองค์กรล้าสมัยอย่างรวดเร็ว |  | √ |  |  |
|  | 2. การเข้าถึง การเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาต |  | √ |  |  |
| **2.** | **ปัจจัยภายใน** |  |  |  |  |
|  | 2.1 โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนองค์กร |  |  |  |  |
|  | 1. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการวางแผน | √ |  |  |  |
|  | 2. การจัดทำแผนขาดความชัดเจนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ | √ |  |  |  |
|  | 3. แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย | √ |  |  |  |
|  | 4. แผนงานและโครงการไม่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง | √ |  |  |  |
|  | 5. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไม่ครอบคลุมทำให้ไม่ทราบปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย | √ |  |  |  |

-31-

**(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ความเสี่ยงด้าน** | | | |
| กลยุทธ์ | กาดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย/ระเบียบ |
|  | 6. ผู้รับผิดชอบโครงการยังขาดทักษะที่จำเป็นในการสรุปและประเมินผลการดำเนินการ |  | √ |  |  |
|  | 7. การดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนที่กำหนด |  | √ |  |  |
|  | 2.2 ระบบและกระบวนการทำงาน |  |  |  |  |
|  | 2.2.1 ระบบการทำงาน |  |  |  |  |
|  | 1. การปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอน |  | √ |  |  |
|  | 2. ไม่มีคู่มือเป็นกรอบในการดำเนินงาน |  | √ |  |  |
|  | 3. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน |  | √ |  |  |
|  | 4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในขาดความคล่องตัว |  | √ |  |  |
|  | 5. วิธีการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ |  | √ |  |  |
|  | 6. ได้รับผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ตรงกำหนดเวลา |  | √ |  |  |
|  | 7. ไม่มีการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ | √ |  |  |  |
|  | 2.2.2 การบริหารงบประมาณ งานพัสดุ และการเบิกจ่าย |  |  |  |  |
|  | 1. ได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ |  | √ |  |  |
|  | 2. การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าที่กำหนด |  | √ |  |  |
|  | 3. มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง |  | √ |  |  |
|  | 4. ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ |  |  |  | √ |
|  | 5. ขาดการบริหารสัญญาที่ดี |  | √ |  |  |
|  | 6. ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างให้ถี่ถ้วน |  | √ |  |  |
|  | 7. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ |  |  | √ |  |
|  | 8. ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ |  |  | √ |  |
|  | 9. การใช้จ่ายผิดประเภท/วัตถุประสงค์ |  |  | √ |  |
|  | 10. ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ |  |  | √ |  |
|  | 11. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ |  | √ |  |  |
|  | 12. ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย ไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี |  |  | √ |  |
|  | 13. งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ |  |  | √ |  |
|  | 14. การพิจารณาวงเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ |  |  | √ |  |
|  | 2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน |  |  |  |  |
|  | 1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร |  | √ |  |  |
|  | 2. การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ |  | √ |  |  |
|  | 3. ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง |  | √ |  |  |
|  | 4. ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟแวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์ |  | √ |  |  |
|  | 5. ความชำรุดของเครื่องมือต่าง ๆ |  | √ |  |  |
|  | 6. ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ |  | √ |  |  |

-32-

**(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ความเสี่ยงด้าน** | | | |
| กลยุทธ์ | กาดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย/ระเบียบ |
|  | 7. การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 และพระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา |  |  |  | √ |
|  | 2.2.4 ความปลอดภัยในการทำงาน |  |  |  |  |
|  | 1. การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย |  | √ |  |  |
|  | 2. ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่ |  | √ |  |  |
|  | 2.3 รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน |  |  |  |  |
|  | 1. ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน |  | √ |  |  |
|  | 2. มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติงาน |  | √ |  |  |
|  | 3. การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งเน้นในเชิงผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง |  | √ |  |  |
|  | 4. ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ |  | √ |  |  |
|  | 5. ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน |  | √ |  |  |
|  | 6. ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมด้วยตนเอง |  | √ |  |  |
|  | 7. การทำงานขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน |  | √ |  |  |
|  | 2.4 บุคลากรขององค์กร |  |  |  |  |
|  | 1. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ |  | √ |  |  |
|  | 2. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสบการณ์ |  | √ |  |  |
|  | 3. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้า เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ | √ |  |  |  |
|  | 4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานและขาดการควบคุมกำกับดูแลจากผู้รับผิดชอบ |  | √ |  |  |
|  | 5. บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน |  | √ |  |  |
|  | 6. ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงานผลการปฏิบัติงาน |  | √ |  |  |
|  | 7. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร |  | √ |  |  |
|  | 8. เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า |  | √ |  |  |
|  | 9. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุในงบประมาณ |  | √ |  |  |
|  | 10. ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ |  |  |  | √ |
|  | 2.5 การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร |  |  |  |  |
|  | 1. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม |  | √ |  |  |
|  | 2. ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน |  | √ |  |  |
|  | 3. บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษ**ะ**ความรู้ประสบการณ์ |  | √ |  |  |
|  | 4. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา |  | √ |  |  |

-33-

**(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ความเสี่ยงด้าน** | | | |
| กลยุทธ์ | กาดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย/ระเบียบ |
|  | 5. กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือเร็วเกินไปทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที |  | √ |  |  |
|  | 6. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย |  | √ |  |  |
|  | 7. ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้งองค์กร |  | √ |  |  |
|  | 2.6 ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร |  |  |  |  |
|  | 1. ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ตนเอง |  | √ |  |  |
|  | 2. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน |  | √ |  |  |
|  | 3. เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง |  | √ |  |  |

-34-

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ :** สำนักปลัดเทศบาล

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ลำดับ | โครงการ | คะแนน | | | |
| เป้าหมาย  (ก) | งบประมาณ  (ข) | ผู้รับบริการ  (ค) | รวม  (ก\*ข\*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 | โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์สำนักงาน | 1 | 3 | 1 | 3 |

**หมายเหตุ :**

**ผลการคัดเลือก**

1. ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน 1 โครงการต่อยุทธศาสตร์

2. โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน 3 โครงการต่อสำนัก/กอง

-35-

**หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ**

1. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

2. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือได้รับงบประมาณภายนอก

3. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย

4. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ สำนัก/กอง.............................................................ได้ใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| หลักเกณฑ์ | | เกณฑ์คะแนนการพิจารณา | | |
| 1 | 2 | 3 |
| ก | เป้าหมาย (ผลผลิตของโครงการ) | เชิงปริมาณ | เชิงคุณภาพ | เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ |
| ข | จำนวนงบประมาณ | ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 500,000.-บาท แต่ไม่เกิน 749,999.-บาท | ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 750,000.-บาท แต่ไม่เกิน 999,999.-บาท | ได้รับงบประมาณเกิน 1,000,000.-บาท |
| ค | ผู้รับบริการ | เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง | เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาล (ระหว่างสำนัก/กอง) | เป็นผู้รับบริการภายนอกเทศบาล (ประชาชนทั่วไป) |

-36-

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ**

**การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ :** การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

**โครงการ :** จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

**เป้าหมาย :** เมืองที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเป็นเมืองน่าอยู่ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

**วัตถุประสงค์ :**

1. เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและเป็นธรรม

2. เพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลช่วยเหลือผู้ประสบภัยซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์

3. เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

**งบประมาณ :** 1,000,000.-บาท

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ :** งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

**ผู้รับผิดชอบ :** นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

-37-

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง**

**ยุทธศาสตร์** การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดีมีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

**ลำดับ...1...โครงการ** จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ** งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ความเสี่ยงด้าน** | | | |
| **กลยุทธ์** | **การดำเนินงาน** | **การเงิน** | **กฎหมาย/ระเบียบ** |
| **ปัจจัยภายใน** | |  |  |  |  |
| 1 | บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ |  | √ |  |  |
| 2 | ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน |  | √ |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **ปัจจัยภายนอก** | |  |  |  |  |
| 1 | ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน | √ |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

-38-

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์** การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

**โครงการ/กิจกรรม** จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

**ผู้รับผิดชอบ** งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | | | **กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง** |
| **โอกาส** | **ผลกระทบ** | **คะแนน** | **ระดับประเมิน** | **ค่าคะแนนที่ยอมรับได้** |
| 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ | ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน | 2 | 3 | 6 | ปานกลาง | 4 | กำจัดความเสี่ยง  ยอมรับความเสี่ยง  ควบคุมความเสี่ยง  ถ่ายโอนความเสี่ยง |
| 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ | 1. บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ  2. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | 3 | 4 | 12 | สูง | 4 | กำจัดความเสี่ยง  ยอมรับความเสี่ยง  ควบคุมความเสี่ยง  ถ่ายโอนความเสี่ยง |

-39-

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ**

**โครงการ/กิจกรรม** จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ** งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

**ประเภทความเสี่ยง** ด้านกลยุทธ์ **ปัจจัยเสี่ยง** ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

**1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ** | | |
| **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)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 |

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **การประเมิน** | **โอกาส** | **ผลกระทบ** | **ผลที่ได้** |
| ระดับความเสี่ยง | 2 | 3 | 6 |
| ระดับที่ยอมรับได้ | 2 | 2 | 4 |

-40-

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.4 : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์** การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดีมีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

**โครงการ/กิจกรรม** จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ** งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง** | **มาตรการ/กิจกรรม**  **ควบคุมความเสี่ยง** | **ประมาณ**  **การงบประมาณ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| ด้านกลยุทธ์ | ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน | ยอมรับความเสี่ยง | สร้างความเข้าใจในการทำงานและการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย | ไม่ใช้งบประมาณ | นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ |
| ด้านการดำเนินงาน | - บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ  - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | ควบคุมความเสี่ยง | จัดทำแผนปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน | ไม่ใช้งบประมาณ | นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ |

-41-

**แบบฟอร์มที่ 2.5 : แผนการจัดการความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์** การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

**โครงการ/กิจกรรม** จัดชุดเฝ้าระวัง**และติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง**

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ** งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | | | **มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **งบประมาณ** | **ตัวชี้วัด** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| **ประเภท**  **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ค่าคะแนนและระดับประเมิน** |
| ด้านการดำเนินงาน  *\*\*\*\*\*\*\*\*\*\**  *(เอามาจากแบบ 2.4 กรณีมีความเสี่ยงที่มีระดับสูง ให้นำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง* | - บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ  - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | 12  ระดับสูง | จัดทำแผนปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน | 1 ต.ค.xx ถึง  30 ก.ย.xx | ไม่ใช้งบประมาณ | 1. มีแผนการปฏิบัติงานการจัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ 24 ชั่วโมง  2. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่เฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ 24 ชั่วโมง | นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ |

-42-

**แบบฟอร์มที่ 2.6 : การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง**

**ประเด็นยุทธศาสตร์** การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดีมีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

**โครงการ/กิจกรรม** จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

**หน่วยงานที่รับผิดชอบ** งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | | | **มาตรการ/กิจกรรม**  **ควบคุมความเสี่ยง** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ** | **ผลผลิต/ผลลัพธ์**  **ตามตัวชี้วัด** | **สถานะ**  **การดำเนินการ** |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **ค่าคะแนน**  **และระดับประเมิน** |
| ด้านการดำเนินงาน | - บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ  - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | 12  ระดับสูง | จัดทำแผนปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน | ไตรมาสที่ 2 มีนาคม xx | ไม่ใช้งบประมาณ | มีแผนการปฏิบัติงานมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน | ดำเนินการแล้ว  อยู่ระหว่างดำเนินการ |

**แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ**

|  |  |
| --- | --- |
| ปัญหาและอุปสรรค | บุคลากรยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน |
| แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง | จัดประชุมซักซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจมากขึ้น และฝึกซ้อมการปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอ |

**หมายเหตุ : แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ**

1. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่างการดำเนินการ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต

2. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

-43-

**การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่**

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

**ผู้รับผิดชอบโครงการ** นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

**วันที่รายงาน 30 กันยายน xx**

**หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่**

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่รายงานผล โดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่รายงานผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

-44-

**ภาคผนวก 3**

**แผนผังการบริหารจัดการความเสี่ยง**

-45-

**ผังการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลวังศาลา ตามหลักมาตรฐาน COSO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับขั้นตอน** | **ขั้นตอนการดำเนินงาน** | **รายละเอียดกิจกรรม** | **ผู้รับผิดชอบ** | **เอกสารประกอบ** |
| 1 | การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) | | | |
|  | แต่งตั้งคณะกรรมการ | แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร  ความเสี่ยง | กองวิชาการและแผนงาน เป็นเลขานุการ | คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ |
|  | จัดทำประกาศนโยบาย  และแผนบริหารความเสี่ยง | ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง | ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง | บันทึกเสนอผู้บริหาร |
|  | เสนอผู้บริหาร | เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ | ผู้บริหารเทศบาล | ประกาศนโยบายการบริหารจัดการ  ความเสี่ยง |
|  | จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาฯ  ผลการคัดเลือก | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลจัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง | คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล | คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง |
|  | แจ้งบันทึก  หน่วยงาน | แจ้งให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง | บันทึกแจ้งเจ้าของโครงการ/หน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง |
|  | พิจารณาคัดเลือก  โครงการ | คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ ระบุวัตถุประสงค์ และค่าเป้าหมายของโครงการ | ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ | แบบฟอร์มที่ 1  แบบฟอร์มที่ 2.0 |
| 2 | การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) | | | |
|  | พิจารณาระบุ  วัตถุประสงค์  ค่าเป้าหมาย และ  ระบุความเสี่ยง | เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกพิจารณาระบุวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยงของโครงการ | ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ | แบบฟอร์มที่ 2.1 |

-46-

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับขั้นตอน** | **ขั้นตอนการดำเนินงาน** | **รายละเอียดกิจกรรม** | **ผู้รับผิดชอบ** | **เอกสารประกอบ** |
| 3 | การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) | | | |
|  | ประเมินความเสี่ยง | เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับความรุนแรงของผลกระทบ | ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ | แบบฟอร์มที่ 2.2  แบบฟอร์มที่ 2.3 |
| 4 | การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) | | | |
|  | กำหนดกลยุทธ์ | กำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการความเสี่ยงแต่ละกิจกรรม | ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ | แบบฟอร์มที่ 2.1  แบบฟอร์มที่ 2.2  แบบฟอร์มที่ 2.3  แบบฟอร์มที่ 2.4 |
| 5 | กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities) | | | |
|  | จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงโครงการ | ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ | แบบฟอร์มที่ 2.5 |
|  | แจ้งเจ้าของโครงการ/หน่วยงาน | เจ้าของโครงการ/หน่วยงานเสนอเอกสารตามขั้นตอนที่ 2,3 และ 4 เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาล พิจารณาตรวจสอบแผนของโครงการฯ และดำเนินการตามแผนฯ | ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ | แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ปี......... |
|  | เสนอคณะกรรมการ | ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้เจ้าของโครงการดำเนินการตามแผนและรายงานผลการดำเนินงาน | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ | บันทึกแจ้งทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ |
| 6 | ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) | | | |
|  | จัดเผยแพร่ข้อมูล  ในช่องทางต่าง ๆ | คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เผยแพร่ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ | ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง |

-47-

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับขั้นตอน** | **ขั้นตอนการดำเนินงาน** | **รายละเอียดกิจกรรม** | **ผู้รับผิดชอบ** | **เอกสารประกอบ** |
| 7 | การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring) | | | |
|  | รายงานผล  การดำเนินงาน | เจ้าของโครงการรายงานผลการดำเนินงานมายังคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลฯ | เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน | แบบฟอร์มที่ 2. 6 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในรอบ 12 เดือน |
|  | เสนอ  คณะกรรมการ | เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการฯ | คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง | บันทึกแจ้งเจ้าของหน่วยงาน |
|  | รายงานผลต่อ | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและข้อเสนอแนะ | คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล | บันทึกสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรอบ 12 เดือน  ปี............... |

-48-