



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลเมืองวารินชำราบ

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562



จัดทำโดย : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลเมืองวารินชำราบ

ประจำปี 2564

คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ 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 หน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่ง ที่ผู้บริหารสามารถนำมาช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงาน ให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้ แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดีขึ้น

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองวารินชำราบ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลเมืองวารินชำราบ

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	10
	แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	18
	ภาคผนวก	19
	ภาคผนวก 1 แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
	แบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ	21
	แบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ	22
	แบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	23
	แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์	24
	แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์	25
	แบบฟอร์มที่ 2.4 : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	26
	แบบฟอร์มที่ 2.5 : แผนการจัดการความเสี่ยง	27
	แบบฟอร์มที่ 2.6 : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	28
	ภาคผนวก 2 ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	
	ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน	31
	ตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	32
	ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	37
	ภาคผนวก 3 แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง	
	แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง	49

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกระบวนการดำเนินงานด้วย ความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว

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 คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลเมืองวารินชำราบ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

2. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ 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 รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้อัตราความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

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

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
2. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่นโดย เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลเมืองวารินชำราบ
4. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลเมืองวารินชำราบและเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

4. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาลเมืองวารินชำราบ
2. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน
3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบ

5. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ จัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้ มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

6. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจ ต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

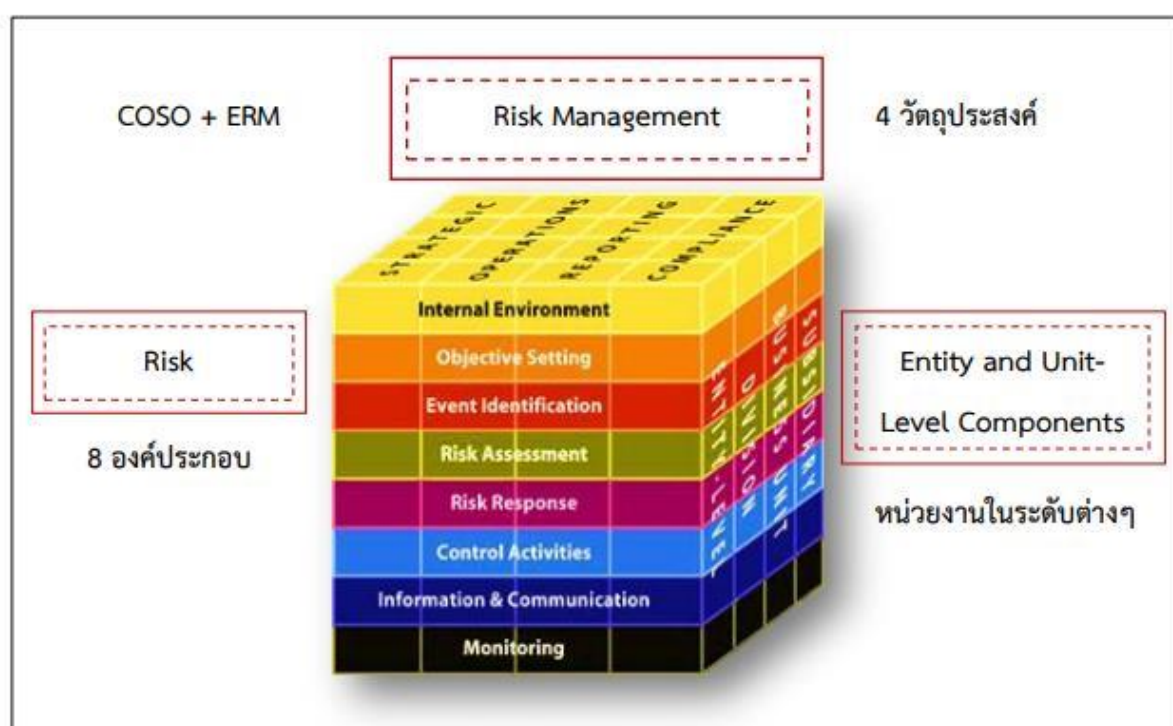
8. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและสม่ำเสมอ
- 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) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

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

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

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

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบ แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| 2. หัวหน้าฝ่าย | เป็นรองประธานคณะกรรมการ |
| 3. หัวหน้างานทุกฝ่าย | เป็นคณะกรรมการ |
| 4. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะกรรมการ/เลขานุการ |
| 5. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |
- มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบกำหนด
2. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
3. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
4. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
5. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

2. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล
2. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอกที่มีจำนวนเงินสูง
3. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย
4. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์การพิจารณา		
		1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของโครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและคุณภาพ
	ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์	ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เทศบาลโดยตรง	-	อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เทศบาลโดยตรง
ข	จำนวนงบประมาณ	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 100,000 บาทแต่ไม่เกิน 299,999 บาท หรือ กำหนดเอง	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 300,000 บาทแต่ไม่เกิน 499,999 บาท หรือ กำหนดเอง	
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาล (ระหว่างสำนัก/กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอกเทศบาล (ประชาชนทั่วไป/กลุ่มเป้าหมายอื่น)

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตามแบบฟอร์มที่ 1: แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ พร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ 1

2. ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามที่ระบุในข้อ 1 ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถ นำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ ให้ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน 3 ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

3. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

- 3.1 ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน 1 โครงการต่อยุทธศาสตร์
- 3.2 โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน 3 โครงการต่อสำนัก/กอง

3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบ 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 ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน นั้นๆ 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 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณา คัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มที่ 2.0: ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ
2. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่ 2.1: แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง
3. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ใน ข้อ 2.2 ประเภทความเสี่ยง

▶ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมิน โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

3.1 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์ของเทศบาลขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ในเชิงปริมาณเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถ ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยงนานๆครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย

2. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

2.1 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

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

2.2 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อการบริหารงานและการดำเนินงานรุนแรงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อการบริหารงานและการดำเนินงานขึ้นรุนแรง
3	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

หมายเหตุ ผลกระทบด้านการเงิน ขึ้นกับองค์กรกำหนดได้ตามงบประมาณแต่ละโครงการ

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

3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละ ปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสีย ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความ เสีย และผลกระทบของความเสียว่าอยู่ระดับใด

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสีย เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสียที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ 4 ลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสีย และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับ ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

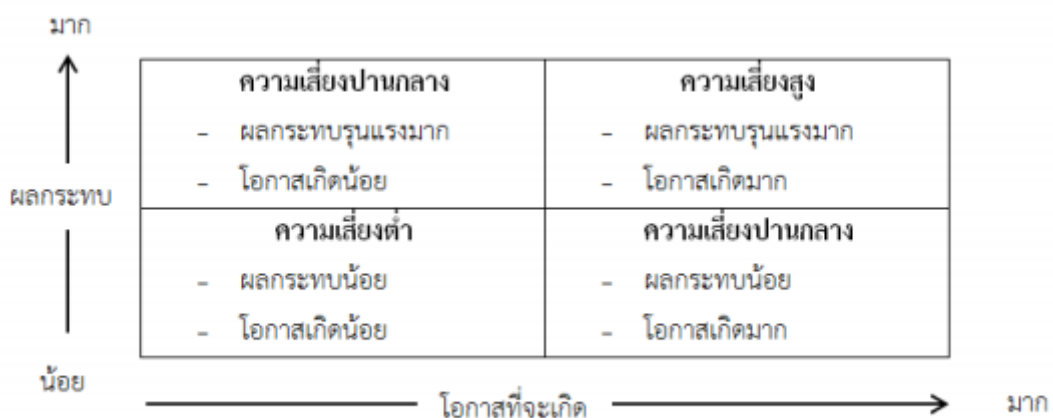
$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ}$$

โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนน ความเสี่ยง	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

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

การวัดระดับความเสี่ยง



ระดับการยอมรับความเสี่ยง (Degree of Acceptance)						
โอกาส \ ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นบ้าง (3)	เกิดขึ้นสูง (4)	เกิดขึ้นสูงมาก (5)	
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
สูง (4)	4	8	12	16	20	
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15	
น้อย (2)	2	4	6	8	10	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5	
						ยอมรับได้

1) ระดับความเสี่ยง 16 - 25 คะแนน (สูงมาก)	ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
2) ระดับความเสี่ยง 10 - 15 คะแนน (สูง)	ต้องเฝ้าระวัง
3) ระดับความเสี่ยง 6 - 9 คะแนน (ปานกลาง)	พอจะยอมรับได้ใช้วิธีควบคุมปกติ
4) ระดับความเสี่ยง 1 - 5 คะแนน (ต่ำ)	ไม่ต้องการควบคุม

หมายเหตุ :

นโยบายของเทศบาลเมืองวารินชำราบกำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ ระดับ 10 ขึ้นไป ***

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงในแบบฟอร์มที่ 2.2: แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
2. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงจากปัจจัยผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ 2.3: ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ 3.1 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน) แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ
3. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ 3.1 ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมินใน 5 ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

▶ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบ ความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. **หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

2. **ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)** คือ ความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับความเสี่ยงและ มาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

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

4. **การถ่ายโอนความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 2.2 แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

► ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดกิจกรรมควบคุม

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและสูงมากให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ พร้อมกับแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยระบุลงในแบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

► ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้สำนักปลัดเทศบาลเพื่อทำการประมวลข้อมูล และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบ เพื่อพิจารณาต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ 2.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ 1 ถึง แบบฟอร์มที่ 2.5 ส่งให้สำนักปลัดเทศบาลภายในเวลาที่กำหนด

► ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปเรียบร้อยแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผล รวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อ นำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการติดตามรายงานผล ในแบบฟอร์มที่ 2.6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบ (สำนักปลัดเทศบาล) เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบ

4. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- 4.1 ทบทวนการดำเนินงานเทศบาลเมืองวารินชำราบ (Establishing the Context)
- 4.2 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)
- 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 4.4 การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)
- 4.5 การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 4.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 4.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

1. ทบทวนการดำเนินงานเทศบาลเมืองวารินชำราบ (Establishing the Context)

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน

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

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ สำนัก/กอง.....

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				

แบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ.....

เป้าหมาย

วัตถุประสงค์

1.

2.

3.

งบประมาณ..... บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ผู้รับผิดชอบ.....

แบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์.....(จากแผนพัฒนาเทศบาล)

ลำดับ..... โครงการ.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
ปัจจัยภายใน					
ปัจจัยภายนอก					

แบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์..... (จากแผนพัฒนาเทศบาล)

โครงการ/กิจกรรม.....

ผู้รับผิดชอบ.....

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

แบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ
โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง..... ปัจจัยเสี่ยง.....

1. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

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

2. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

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

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			
ระดับที่ยอมรับได้			

แบบฟอร์มที่ 2.6 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์..... (จากแผนพัฒนาเทศบาล)

โครงการ/กิจกรรม.....

ตัวชี้วัด/เป้าหมายโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง			มาตรการ/ กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัด	สถานะการ ดำเนินการ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

- ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่างดำเนินการ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต
- ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

กิจกรรม	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

วันที่รายงาน.....

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยังงานผลโดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการดำเนินการจัดการจัดการตาม
มาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่ยังงานผล ซึ่งการประเมิน
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ภาคผนวก 2

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



(ตัวอย่าง) คำสั่งเทศบาลเมืองวารินชำราบ

ที่ /พ.ศ.

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

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| 2. หัวหน้าฝ่าย | เป็นรองประธานคณะกรรมการ |
| 3. หัวหน้างานทุกฝ่าย | เป็นคณะกรรมการ |
| 4. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะกรรมการ/เลขานุการ |
| 5. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |
- มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบกำหนด
2. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
3. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
4. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
5. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

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

(.....)

นายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

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

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

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	2.2.2 การบริหารงบประมาณ งานพัสดุและการเบิกจ่าย				
	1. ได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ		✓		
	2. การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าที่กำหนด		✓		
	3. มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง		✓		
	4. ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ				✓
	5. ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		✓		
	6. ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างให้ถี่ถ้วน		✓		
	7. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			✓	
	8. ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ			✓	
	9. การใช้จ่ายผิดประเภท/วัตถุประสงค์			✓	
	10. ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			✓	
	11. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ		✓		
	12. ทรัพย์สินของทางราชการสูญหายไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำ			✓	
	13. งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ			✓	
	14. การพิจารณาวงเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ			✓	
	2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
	1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร		✓		
	2. การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ		✓		
	3. ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง		✓		
	4. ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์		✓		

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
	5. ความชำรุดของเครื่องมือต่าง ๆ		✓		
	6. ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ		✓		
	7. การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการกระทำ ความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา				✓
	2.2.4 ความปลอดภัยในการทำงาน				
	1. การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย		✓		
	2. ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่		✓		
	2.3 รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน				
	1. ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน		✓		
	2. มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติงาน		✓		
	3. การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งมั่นในเชิงผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง		✓		
	4. ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ		✓		
	5. ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		✓		
	6. ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมด้วยตนเอง		✓		
	7. การทำงานขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน		✓		
	2.4 บุคลากรขององค์กร				
	1. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ		✓		
	2. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสบการณ์		✓		
	3. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้า เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ	✓			

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงาน และขาดการควบคุมกำกับดูแลจากผู้รับผิดชอบ		✓		
	5. บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน		✓		
	6. ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงานผลการปฏิบัติงาน		✓		
	7. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร		✓		
	8. เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า		✓		
	9. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุในงบประมาณ		✓		
	10. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ				✓
	2.5 การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
	1. ผลงานวิจัยไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม		✓		
	2. ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน		✓		
	3. บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสบการณ์		✓		
	4. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับ ความจำเป็นในการพัฒนา		✓		
	5. กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือไม่ได้ดำเนินการ ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือ ตอบสนองได้อย่างทันท่วงที		✓		
	6. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนการติดตามประเมินผลการวิจัย		✓		
	7. ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้ง องค์กร		✓		
	2.6 ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร				
	1. ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเอง		✓		
	2. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน		✓		
	3. เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความ รับผิดชอบของตนเอง		✓		

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 1 : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : **สำนักปลัดเทศบาล**

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (กxขxค) =(ง)
1.	โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ (งบประมาณ 2,000,000 บาท)	3	3	3	27
2.	โครงการอบรมสัมมนาและพัฒนาบุคลากร (งบประมาณ 200,000 บาท)	1	1	2	2
3.	โครงการจัดกิจกรรมอื่นเนื่องมาจากพระราชดำริ กิจกรรมเฉลิมพระเกียรติหรือที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ (งบประมาณ 500,000 บาท)	3	2	3	18
4.	โครงการฝึกอบรมทบทวน อปพร.ประจำปี (งบประมาณ 400,000 บาท)	3	2	3	18
5.	โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์สำนักงาน (เครื่องทำลายเอกสาร 20,000บาท)	1	1	1	1

หมายเหตุ :

ผลการคัดเลือก

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

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

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

ทั้งนี้ สำนัก/กอง **สำนักปลัดเทศบาล** ได้ใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของโครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ข	จำนวนงบประมาณ	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 200,000 บาท แต่ไม่เกิน 399,999 บาท	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 400,000 บาท แต่ไม่เกิน 599,999 บาท	ได้รับงบประมาณเกิน 1,000,000 บาท
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาล (ระหว่างสำนัก/กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอกเทศบาล (ประชาชนทั่วไป)

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.0 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

โครงการ : โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

เป้าหมาย : 1. ให้การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเมืองวารินชำราบและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง มีความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม สุจริต และเที่ยงธรรม ปราศจากการซื้อสิทธิ์ขายเสียง

2. ให้ประชาชนใช้ดุลพินิจเลือกผู้สมัครที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถและมีความตั้งใจจริงเข้ามาพัฒนาท้องถิ่นตามจำนวนที่ระเบียบกฎหมายกำหนด

- ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ) จำนวน 1 คน
- สมาชิกสภาท้องถิ่น (สมาชิกสภาเทศบาลเมืองวารินชำราบ) จำนวน 18 คน

3. ให้ประชาชนได้ไปใช้สิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเมืองวารินชำราบและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 และมีบัตรเสียไม่เกินร้อยละ 5

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้การเตรียมการเลือกตั้งเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
2. เพื่อให้การเลือกตั้งมีความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม สุจริต และเที่ยงธรรม ปราศจากการซื้อสิทธิ์ขายเสียง
3. เพื่อให้การดำเนินการเลือกตั้งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2562 และระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2562 และระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข

งบประมาณ : 2,000,000 บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : งานธุรการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ผู้รับผิดชอบ : นางสาวกนิษฐา ทองคู่

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.1 : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

ลำดับ...1.... โครงการ โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานธุรการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กล ยุทธ์	การ ดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ ระเบียบ
1.	ปัจจัยภายใน				
1.	บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ เนื่องจากไม่มีการเลือกตั้งมานาน		/		
2.	ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน		/		
2.	ปัจจัยภายนอก				
1.	ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	/			

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.2 : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

โครงการ/กิจกรรม โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

ผู้รับผิดชอบ งานธุรการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

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

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.3 : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานธุรการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

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	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรระดับบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร

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 การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

โครงการ/กิจกรรม โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานธุรการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ประมาณ การใช้งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านกลยุทธ์	ขาดการบูรณาการ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ยอมรับความเสี่ยง	-สร้างความเข้าใจใน การทำงานและการ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมาย -จัดการประชุมชี้แจงการ ปฏิบัติงาน -จัดทำเอกสารเป็นแนว ทางการดำเนินงาน	ใช้งบประมาณในการจัด ประชุม และวัสดุอุปกรณ์	นางสาวกนิษฐา ทองคู่
การดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	ควบคุมความเสี่ยง	-จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการ ดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน -จัดทำคำสั่งมอบหมาย หน้าที่ในการปฏิบัติงาน	ไม่ใช้งบประมาณ	นางสาวกนิษฐา ทองคู่

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.5 แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

โครงการ/กิจกรรม โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานธุรการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
ด้านการดำเนินงาน ***** (เอามาจาก แบบ 2.4 กรณีความเสี่ยงที่มีระดับ สูง ให้นำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง)	- บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน	12 ระดับสูง	-จัดทำแผนปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน -จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	1 ต.ค.2563 ถึง 30 ก.ย. 2564	ไม่ใช้งบประมาณ	1.มีแผนการปฏิบัติงาน 2. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ 3.มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่	นางสาวกนิษฐา ทองคู่

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2.6 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

โครงการ/กิจกรรม โครงการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเมืองวารินชำราบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานธุรการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัด	สถานะ การดำเนินการ
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
ด้านการ ดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มี ความรู้ ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอน การปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	12 ระดับสูง	-จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการ ดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน -จัดทำคำสั่งมอบหมาย หน้าที่ในการปฏิบัติงาน	ไตรมาส 2-3 มีนาคม- เมษายน 2564	ไม่ใช้ งบประมาณ	1.มีแผนการ ปฏิบัติงาน 2. มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานสำหรับ เจ้าหน้าที่ 3.มีคำสั่งมอบหมาย หน้าที่	☒ ดำเนินการแล้ว ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	บุคลากรยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	จัดประชุมซักซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจมากขึ้น และฝึกซ้อมการปฏิบัติตามขั้นตอนเสมอ

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

1. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการ ในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่าง
การดำเนินการเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต

2. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

โครงการ/ กิจกรรม	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง
โครงการจัดการ เลือกตั้งสมาชิก สภาเทศบาล และนายก เทศมนตรีเมือง วารินชำราบ	ด้านการ ดำเนินการ	-บุคลากรไม่มี ความรู้ ความสามารถ -ไม่มีขั้นตอน การปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	3	4	12	2	2	4

ผู้รับผิดชอบโครงการ นางสาวกนิษฐา ทองคู่

วันที่รายงาน 30 ก.ย. 2564

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

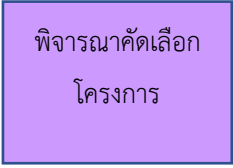
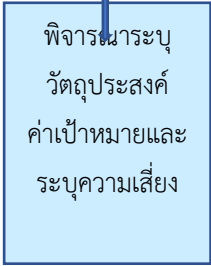
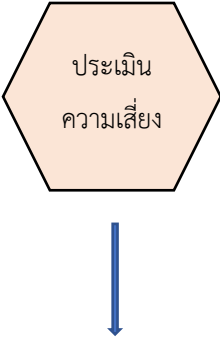
ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยังงานผล โดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผลการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่ยังงานผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังจากการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

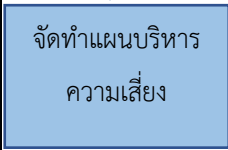
ภาคผนวก 3

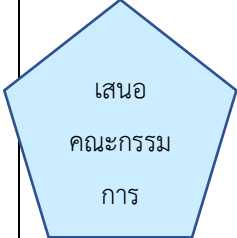
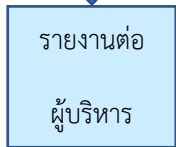
แผนผังการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองวารินชำราบ ตามหลักมาตรฐาน COSO
The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
1	การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)			
1.1	แต่งตั้ง คณะกรรมการ	แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารจัดการความ เสี่ยง	สำนักปลัดเทศบาล เป็นเลขานุการ	คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการฯ
1.2	จัดทำประกาศ นโยบาย และแผน บริหารจัดการ	ประธานคณะ กรรมการบริหาร ความเสี่ยงจัดทำ ประกาศนโยบาย การบริหารจัดการความ เสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกเสนอผู้บริหาร
1.2	เสนอ ผู้บริหาร	เสนอผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารลงนาม เห็นชอบ	ผู้บริหารเทศบาล	ประกาศนโยบายการ บริหารจัดการความ เสี่ยง
1.3	จัดทำหลักเกณฑ์ การพิจารณา คัดเลือกโครงการ	คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของ เทศบาลจัดทำ หลักเกณฑ์การ พิจารณาคัดเลือก โครงการเพื่อนำมา พิจารณาบริหารจัดการ ความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงของ เทศบาล	คู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยง
1.4	แจ้งบันทึก หน่วยงาน	แจ้งให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกแจ้งเจ้าของ โครงการ/หน่วยงาน แต่งตั้งคณะทำงาน บริหารจัดการความ เสี่ยงของสำนัก/กอง (คำสั่ง)

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
1.5	 พิจารณาคัดเลือก โครงการ	คัดเลือกแสดงผลสรุป โครงการที่ได้รับการ คัดเลือกเพื่อมา ดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างน้อย ประเด็น ยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ ระบุ วัตถุประสงค์ และ ค่าเป้าหมายของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มที่ 2.0
2	การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)			
2.1	 พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมายและ ระบุความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงานที่ ได้รับการคัดเลือก พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์และระบุ ความเสี่ยง ของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.1
3	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)			
3.1	 ประเมิน ความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงานที่ได้รับการ คัดเลือกประเมินระดับ ความเสี่ยงโดยพิจารณา ตามหลักเกณฑ์การให้ คะแนนระดับของโอกาส ที่จะเกิด ความเสียหายและระดับ ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.2 แบบฟอร์มที่ 2.3

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
4	การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)			
4.1			ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.1 แบบฟอร์มที่ 2.2 แบบฟอร์มที่ 2.3 แบบฟอร์มที่ 2.4
5	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)			
5.1		จัดทำแผน กิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ 2.5
5.2		เจ้าของโครงการ/ หน่วยงานเสนอเอกสาร ตามขั้นตอนที่ 2,3 และ 4 เพื่อให้คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของ เทศบาล พิจารณา ตรวจสอบแผนของ โครงการฯ และดำเนิน การตามแผนฯ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของ โครงการ	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ปี.....
5.3		ประธาน กรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้เจ้าของโครงการ ดำเนินการตาม แผนและรายงานผลการ ดำเนินงาน	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	บันทึกแจ้งทุก สำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ
6	ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)			
6.1		คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง เผยแพร่ข้อมูลด้านการ บริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	ข้อมูลและการ สื่อสารด้าน การบริหารความ เสี่ยง

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
7	การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)			
7.1		เจ้าของโครงการรายงานผลการดำเนินงานมายังคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	แบบฟอร์มที่ 2.6 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในรอบ 12 เดือน
7.2		เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการฯ	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	บันทึกแจ้งเจ้าของหน่วยงาน
7.3		รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและข้อเสนอแนะ	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล	บันทึกสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรอบ 12 เดือน ปี