



คำสั่งเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

ที่ ๗๐/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ นั้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ให้แต่งตั้ง คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ประกอบด้วย

- | | |
|--|--------------------|
| ๑. ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. รองปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง | คณะทำงาน |
| ๓. ผู้อำนวยการกองคลัง | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการกองช่าง | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการและสังคม | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ | คณะทำงาน |
| ๘. หัวหน้าสำนักปลัด | คณะทำงาน/เลขานุการ |
| ๙. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดกระบวนการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ
๒. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย
๓. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการ การควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัย รวมถึงการมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ
๕. กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง จัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเสนอนายกเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

๖. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่นโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
๗. แต่งตั้งคณะอนุทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามจำเป็นเหมาะสม
๘. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ เดือน มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๕



(นางมาลี สิงห์ด้วง)

นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง



ประกาศเทศบาลตำบลหนองผึ่ง

เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ่ง

เทศบาลตำบลหนองผึ่ง ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นรูปธรรมโดยยึดถือการบริหาร จัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ (COSO) และกรอบการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง เพื่อลด ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงานประจำปีทั้งหมดของเทศบาลตำบลหนองผึ่ง จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้

๑. ให้ทุกสำนัก/กอง ในสังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ่ง ต้องดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้อง ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและเทศบาลตำบลหนองผึ่ง และให้ ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๓. ให้มีการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด/เป้าหมาย กลยุทธ์ ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานประจำปี งบประมาณของเทศบาลตำบลหนองผึ่ง

๔. ให้มีการจัดทำ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กรณียังมีความเสี่ยงให้ทบทวนและนำไปบริหารความเสี่ยงใน ปีงบประมาณถัดไป

๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี มีการเผยแพร่และแจ้งเวียนนโยบายและ คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

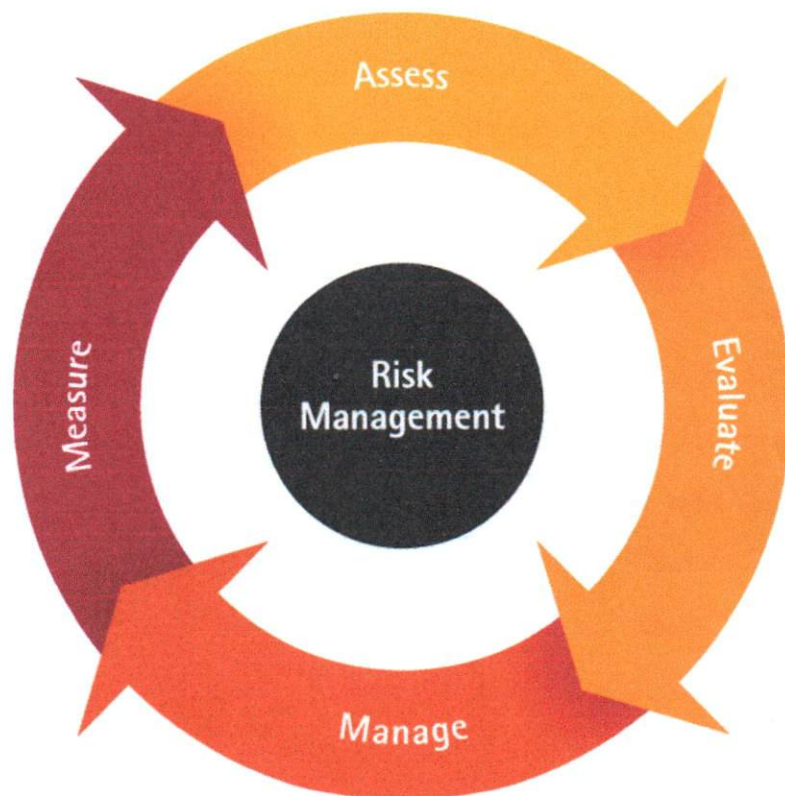
ประกาศ ณ วันที่ ๘ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางมาลี สิงห์ด้วง)

นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ่ง



คู่มือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลหนองพึ่ง



จัดทำโดย : คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
ของเทศบาลตำบลหนองพึ่ง
ครั้งที่ 1/2565

คำนำ

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร

องค์กรที่จัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านกลยุทธ์ (Strategic) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย ด้านการรายงาน (Reporting) คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานไม่มากนักน้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขออภัยไว้ และจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

นิยามศัพท์	1
แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	2
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	6
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	7
ประเภทของความเสี่ยง	8
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	9

บทที่ 2 แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	20
2. การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	20
3. การคัดเลือกโครงการโดยการวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง (แบบ RM-1/1)	20
4. การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ RM-1)	21
5. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-2)	23
6. การจัดทำแบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3)	24

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 ตัวอย่างและแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	25
ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	29
แบบ RM-1/1 : แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง	32
ตัวอย่างการทำแบบ RM-1/1	33
(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง	34
แบบ RM-1 : ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง	38
ตัวอย่างการทำแบบ RM-1	39
ตัวอย่างแบบ RM-2 : แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	40
ตัวอย่างการทำแบบ RM-2	41
แบบ RM-3 : แบบรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	42
ตัวอย่างการทำแบบ RM-3	43

ภาคผนวก 2 แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	44
---	----

บทที่ 1

บทนำ

นิยามศัพท์

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

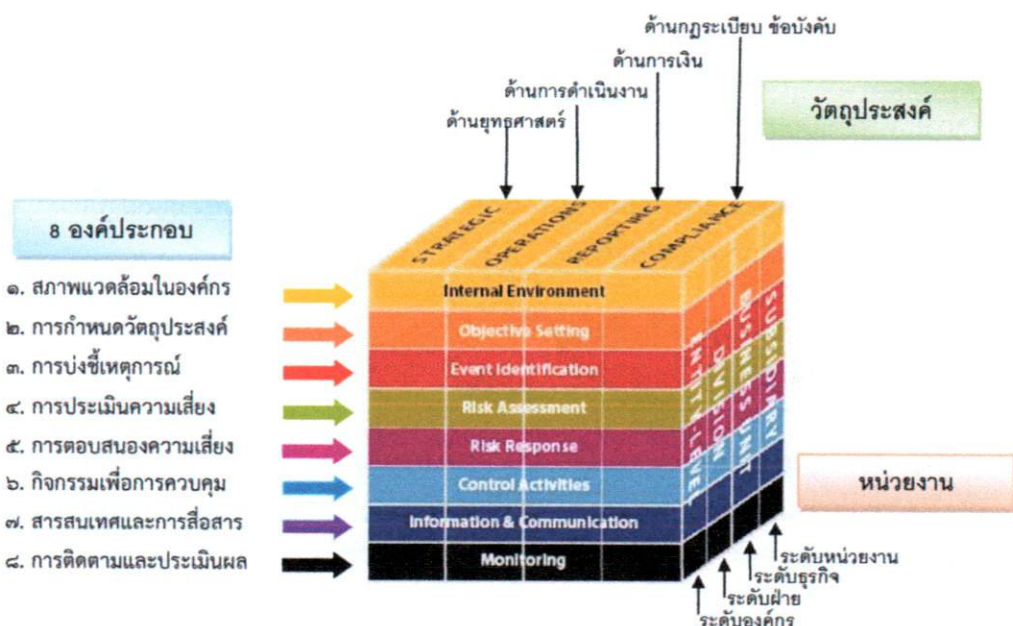
แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม การประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลา โดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ใน ชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริม การบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของ คณะกรรมการ COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับ องค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้าน ผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหาร ความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความ เสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและ สามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถใน การทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ต่างๆ

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้นับเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของตนเององค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดการสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

8. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง และการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้อองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร คือ เพื่อต้องการให้ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหา ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจในภาพรวมขององค์กร โดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งก็คือ การสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุด รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ถือหุ้น Supplier พนักงาน ฯลฯ

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง อีกว่าองค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน 4 ด้าน คือ

1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร
2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย
3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)
4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทำระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยง ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ องค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ เปรียบเทียบกันด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานเทศบาลตำบลหนองผึ้ง การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในเทศบาลมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

4. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

5. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง โดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

ประเภทของความเสีย

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติ หรือเหตุจลาจลทางการเมือง

3. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่าง ๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

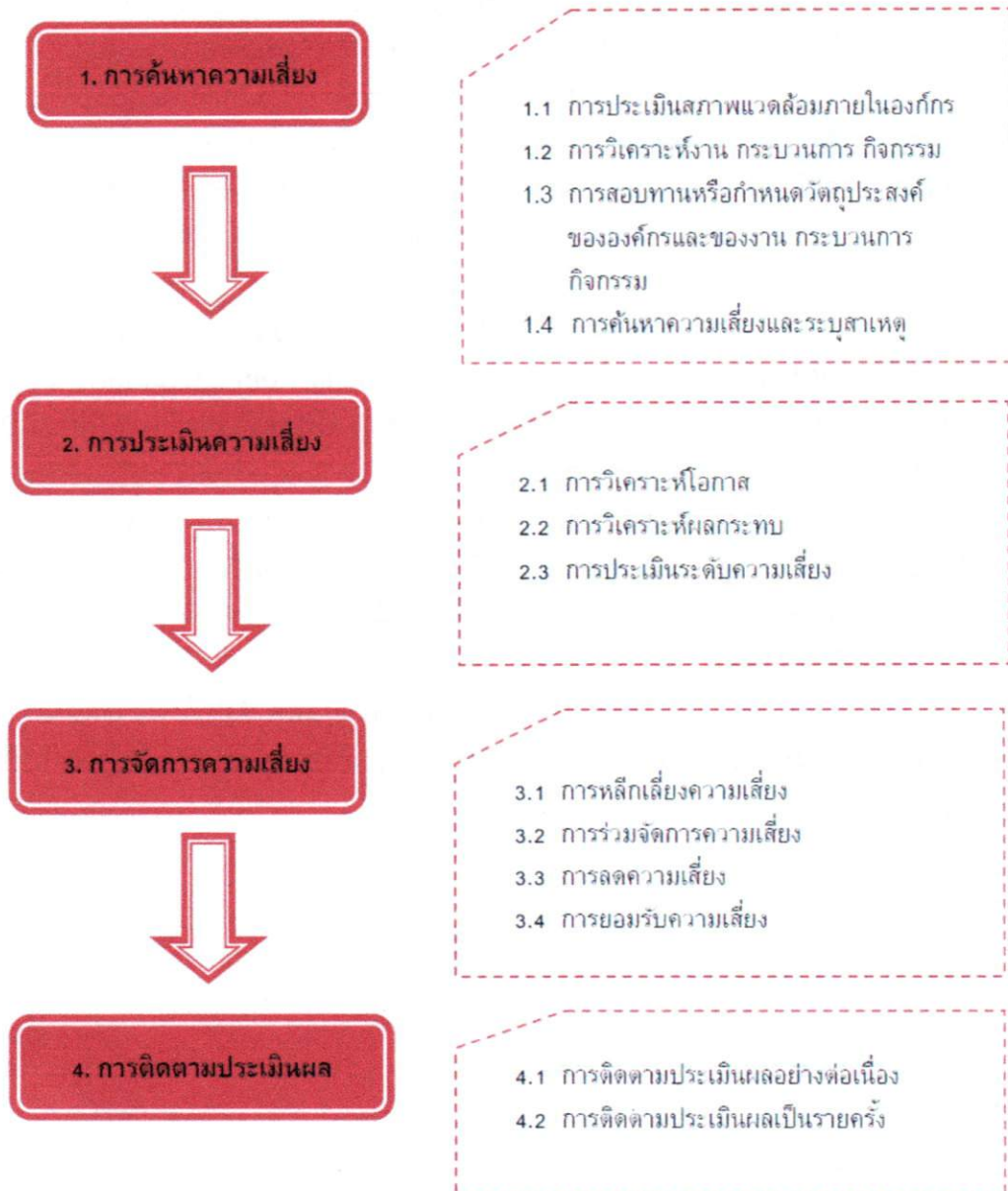
1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้อภิปรายอย่างมีระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และภัยต่างๆที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ภัยจากการก่อการร้าย ภัยจากธรรมชาติทั้งจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม คลื่นยักษ์สึนามิ และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สูญเสียสินทรัพย์ การดำเนินธุรกิจล้มเหลว ไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจถึงขั้นล้มละลายต้องปิดกิจการส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรกคือการค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทำให้องค์กรทราบปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหา และอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้(Risk Appetite)โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.2 การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

1.3 การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรม หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องควรคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

1. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
2. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
3. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรมีอยู่
4. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
5. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.4 การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

1. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุด หรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

3. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเสี่ยงของการควบคุมด้วย

4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กรเป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลา ขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

5. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลผลิตกัน บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบ เขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้น มักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้น อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

7. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐาน หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

8. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สถานะเศรษฐกิจสังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน หรือ 3 คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

2.1 การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน ประกอบด้วย 5 4 3 2 และ 1 คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสดังขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นนานๆครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน ประกอบด้วย 5 4 3 2 และ 1 คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

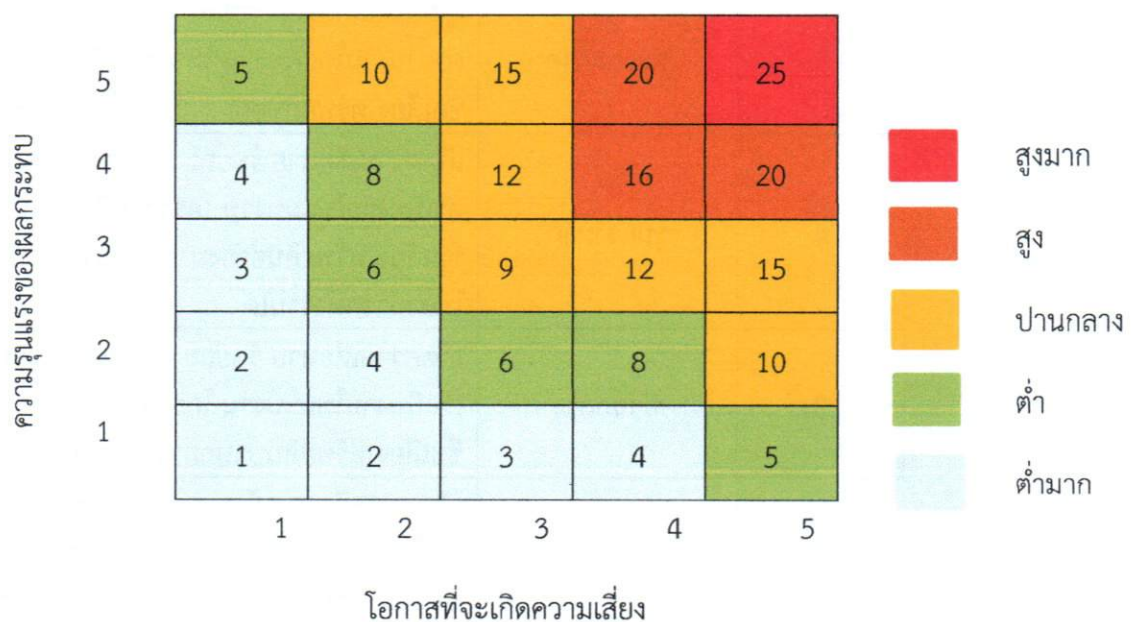
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมหันต์ / การบาดเจ็บถึงชีวิต
4	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 5 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

2.3 การประเมินระดับความเสี่ยง(Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาวยตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

(ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ × ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย)
ซึ่งจัดแบ่ง 5 ระดับความเสี่ยง คือ

1. ระดับความเสี่ยงต่ำมาก คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
2. ระดับความเสี่ยงต่ำ คะแนนระดับความเสี่ยง 5-8 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
3. ระดับความเสี่ยงปานกลาง คะแนนระดับความเสี่ยง 9-15 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
4. ระดับความเสี่ยงสูง คะแนนระดับความเสี่ยง 16-20 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. ระดับความเสี่ยงสูงมาก คะแนนระดับความเสี่ยง 21-25 คะแนน ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



การประเมินระดับความเสี่ยง

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยง มี 4 แนวทางคือ

3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

3.2 การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่า ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรือ งานบางอย่างแทน (Outsource)

3.3 การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของ ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลด ความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของ เหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยง เอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรอง พลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

3.4 การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยง นั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะ เผชิญ กับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้น เกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธี ตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุน ที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1 การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

4.2 การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

4.2.1 การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.2 การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงตรงมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยง ว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

บทที่ ๓

แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ประกอบด้วย

1. ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	ประธานคณะกรรมการ
2. ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะกรรมการ
3. ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะกรรมการ
4. ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ	คณะกรรมการ
5. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการและสังคม	คณะกรรมการ
6. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	คณะกรรมการ
7. หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ/เลขานุการ
8. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	ผู้ช่วยเลขานุการ

2. การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง	เป็นประธานคณะอนุทำงาน
2. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย	เป็นคณะอนุทำงาน
3. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	เป็นคณะอนุทำงาน
4. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	เป็นคณะอนุทำงาน
5. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	เป็นคณะอนุทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

3. การคัดเลือกโครงการโดยการวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง (แบบ RM-1/1)

3.1 ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อให้สำนัก/กอง ได้พิจารณาคัดเลือกโครงการ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการโดยการวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง ดังนี้

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

1. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล
2. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณ ภายนอก
3. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
4. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น/แผนการดำเนินงานประจำปี

ผลการคัดเลือก

1. คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน 2 โครงการต่อสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		1	2	3
ก	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	น้อย	ปานกลาง	มาก
ข	ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	น้อย	ปานกลาง	มาก
ค	ด้านการรายงาน (Reporting Risk : R)	น้อย	ปานกลาง	มาก
ง	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	น้อย	ปานกลาง	มาก

3.2 ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกโครงการโดยการวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ลงในแบบฟอร์ม (แบบ RM-1/1) เพื่อนำไปวิเคราะห์ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของสำนัก/กอง ต่อไป

4. การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ RM-1)

4.1 ให้คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาหลักการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำความเสี่ยง อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

(1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นนานๆครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

(2) ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

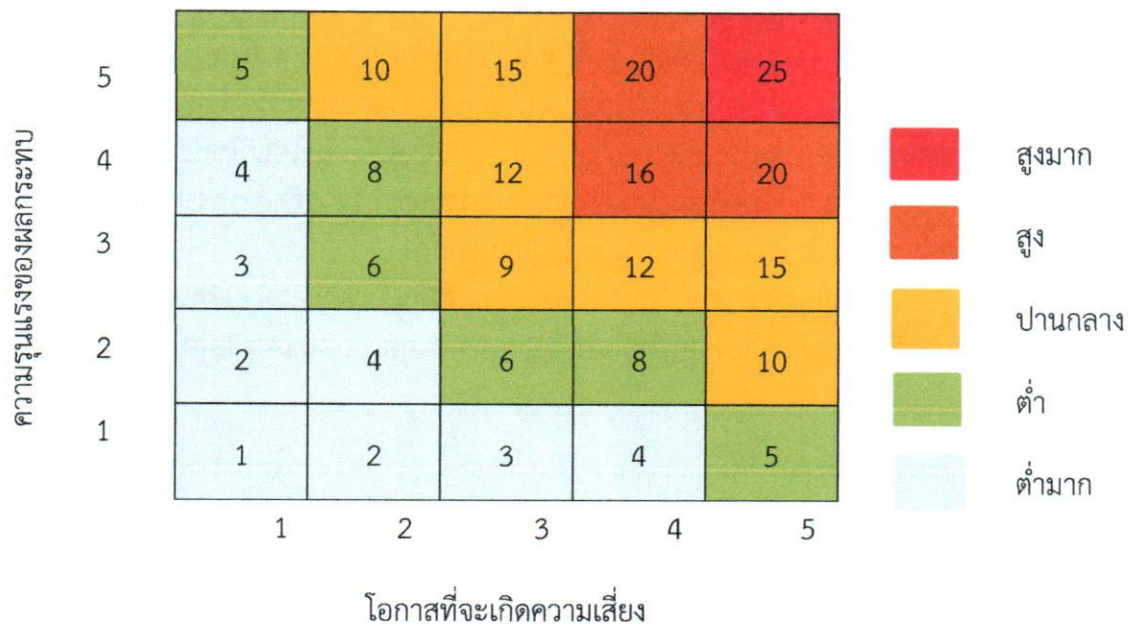
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมหันต์ / การบาดเจ็บถึงชีวิต
4	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 5 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

(3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ × ผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง) ซึ่งจัดแบ่ง 5 ระดับความเสี่ยง คือ

1. ระดับความเสี่ยงต่ำมาก คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
2. ระดับความเสี่ยงต่ำ คะแนนระดับความเสี่ยง 5-8 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
3. ระดับความเสี่ยงปานกลาง คะแนนระดับความเสี่ยง 9-15 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
4. ระดับความเสี่ยงสูง คะแนนระดับความเสี่ยง 16-20 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. ระดับความเสี่ยงสูงมาก คะแนนระดับความเสี่ยง 21-25 คะแนน ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



4.2 ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ดำเนินการพิจารณาวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ของโครงการที่ได้รับการคัดเลือก โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่ คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ลงในแบบฟอร์ม (แบบ RM-1) เพื่อนำไป วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของสำนัก/กอง ต่อไป

5. การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-2)

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความ เสี่ยง

5.1 ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง การจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของสำนัก/กอง โดยกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยง ลงในแบบฟอร์ม (แบบ RM-2) และนำเสนอคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบล ทนองผึ้งเพื่อพิจารณาต่อไป

5.2 ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลทนองผึ้ง นำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของสำนัก/กอง รวบรวมเสนอต่อนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบ/อนุมัติ แผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

6. การจัดทำแบบรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-3)

6.1 เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง รายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน ทั้งนี้ หากมีความเสี่ยงรุนแรงจะรายงานให้คณะทำงานฯ และผู้บริหารท้องถิ่นทราบทันที พร้อมทั้งนำมา วิเคราะห์และสรุปผล รวมถึงระบุปัญหาและ อุปสรรคเพื่อ นำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไปลงใน แบบฟอร์ม (แบบ RM-2) แล้วเสนอต่อคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะต่อไป

6.2 ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง นำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง และนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

ตัวอย่างและแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



- ตัวอย่าง -

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด เทศบาลตำบลหนองผึ้ง

ที่/256...

วันที่

เรื่อง ขออนุมัติคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง

เรื่องเดิม

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือ ที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 นั้น

ข้อเท็จจริง

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 ดังกล่าวข้างต้น เทศบาลตำบลหนองผึ้ง จึงอาศัยอำนาจตามในมาตรา 48 เตราส แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ประกอบด้วย

- | | |
|--|----------------------|
| 1. ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. รองปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง | คณะกรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการกองคลัง | คณะกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการกองช่าง | คณะกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการและสังคม | คณะกรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | คณะกรรมการ |
| 7. ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ | คณะกรรมการ |
| 8. หัวหน้าสำนักปลัด | คณะกรรมการ/เลขานุการ |
| 9. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) กำหนดกระบวนการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ

(2) วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย

(3) พิจารณาความพอเพียงของมาตรการ การควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการควบคุม ป้องกันหรือลดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(4) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัย รวมถึงการมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ

(5) กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง จัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเสนอนายกเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

(6) สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่นโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

(7) แต่งตั้งคณะอนุทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามจำเป็นเหมาะสม

(8) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

กฎหมาย/ระเบียบ

1. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79
2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามพระราชบัญญัติและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการความเสี่ยง เห็นควรพิจารณาอนุมัติคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งตามรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายสมเพชร เทชะรุจิพร)
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

(นางสาวอัญริห์ ทิพย์ธนวิกรม)
หัวหน้าสำนักปลัด

(นางศิรินทร์รัตน์ จีแดง)
รองปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

(นายธรรมศักดิ์ พุดทอง)
ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

() อนุมัติ
() ไม่อนุมัติ เพราะ.....

(นางมาลี สิงห์ด้วง)
นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง

-ตัวอย่าง-



คำสั่งเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

ที่/256...

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

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

1. ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	ประธานคณะกรรมการ
2. รองปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	คณะกรรมการ
3. ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะกรรมการ
4. ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะกรรมการ
5. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการและสังคม	คณะกรรมการ
6. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	คณะกรรมการ
7. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	คณะกรรมการ
8. หัวหน้าสำนักปลัด	คณะกรรมการ/เลขานุการ
9. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดกระบวนการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ
2. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย
3. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการ การควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกราบปจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปจจัย รวมถึงการมีการบริหารปจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ
5. กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง จัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเสนอนายกเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

6. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่นโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
7. แต่งตั้งคณะอนุทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามจำเป็นเหมาะสม
8. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ เดือน พ.ศ.256...

(นางมาลี สิงห์ด้วง)
นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง



-ตัวอย่าง-

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด เทศบาลตำบลหนองผึ้ง

ที่/256... วันที่

เรื่อง ขออนุมัติคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ.....สำนัก/กอง.....

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง

เรื่องเดิม

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือ ที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 และตามบันทึกข้อความสำนักปลัด เทศบาลตำบลหนองผึ้ง ที่...../256... ลงวันที่..... ได้แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของ...(สำนัก/กอง)..... ตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง และตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง นั้น

ข้อเท็จจริง

ดังนั้น เพื่อทำหน้าที่สนับสนุน ประสานงาน และส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของ...(สำนัก/กอง).....สังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงขออนุมัติคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ.....สำนัก/กอง.....โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. ผอ.(สำนัก/กอง) | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. หน.ฝ่าย (สำนัก/กอง) | คณะอนุทำงาน |
| 3. | คณะอนุทำงาน |
| 4. | คณะอนุทำงาน |
| 5. | คณะอนุทำงานและเลขานุการ |

ให้คณะอนุทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

(1) ติดตามประสานงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในสำนัก/กอง วิเคราะห์ทบทวนเหตุการณ์ ความเสี่ยงหรือจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อบุคคล ประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไขสรุปสาระสำคัญ ประกอบการพิจารณา

(2) พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

(3) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งกำหนด

(4) ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง เสนอคณะทำงานฯ

(5) ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง เสนอคณะทำงานฯ

(6) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

กฎหมาย/ระเบียบ

1. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79
2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามพระราชบัญญัติและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการความเสี่ยง เห็นควรพิจารณาอนุมัติคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ....(สำนัก/กอง).....ตามรายละเอียดดังกล่าวต้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายสมเพชร เตชะรุจิพร)

หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

(นางสาวอัญริศ ทิพย์ธนวิกรม)

หัวหน้าสำนักปลัด

(นางศิรินทร์รัตน์ จีแดง)

รองปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

(นายธรรมศักดิ์ พุ่มทอง)

ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

() อนุมัติ

() ไม่อนุมัติ เพราะ.....

(นางมาลี สิงห์ด้วง)

นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง

-ตัวอย่าง-



คำสั่งเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

ที่/๒๕๖...

เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ.....(สำนัก/กอง).....

เนื่องจากประธานคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงอาศัยคำสั่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ที่...../256.....ลงวันที่..... ตามอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะอนุทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามจำเป็นและเหมาะสม

ดังนั้น เพื่อทำหน้าที่สนับสนุน ประสานงาน และส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของ....(สำนัก/กอง).....สังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ.....สำนัก/กอง.....โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. ผอ.(สำนัก/กอง) | ประธานคณะอนุทำงาน |
| 2. ทน.ฝ่าย (สำนัก/กอง) | คณะอนุทำงาน |
| 3. | คณะอนุทำงาน |
| 4. | คณะอนุทำงาน |
| 5. | คณะอนุทำงานและเลขานุการ |

ให้คณะอนุทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

- (1) ติดตามประสานงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในสำนัก/กอง วิเคราะห์ทบทวนเหตุการณ์ ความเสี่ยงหรือจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข สรุปสาระสำคัญ ประกอบการพิจารณา
- (2) พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
- (3) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้งกำหนด
- (4) ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง เสนอคณะทำงานฯ
- (5) ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง เสนอคณะทำงานฯ
- (6) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ เดือน พ.ศ.256...

(นางมาลี สิงห์ด้วง)

นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง

แบบ RM-1/1
ปีงบประมาณ 256...

ณ วันที่ 1 ตุลาคม 256...

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำ
(.....)
ตำแหน่ง.....

-ตัวอย่าง-

แบบ RM-1/1
ปีงบประมาณ 256...

แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง โครงการตามแผนการดำเนินงานประจำปี 256...
ชื่อหน่วยงาน.....กองสวัสดิการและสังคม เทศบาลตำบลหนองผึ้ง.....

ณ วันที่ 1 ตุลาคม 256...

ลำดับ	ยุทธศาสตร์	โครงการ	งบประมาณ	คะแนน				
				ด้านกลยุทธ์ (ก)	ด้านการดำเนินงาน (ข)	ด้านการรายงาน (ค)	ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย (ง)	รวม (ก+ข+ค+ง) = (จ)
1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้าน สร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนตาม แนวเศรษฐกิจพอเพียง	โครงการค่ายสองวัย หัวใจผูกพัน	20,000	2	3	1	1	6
2	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนา สังคมและคุณภาพชีวิต	โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และ ผู้ด้อยโอกาส	50,000	3	3	1	1	9

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		1	2	3
ก	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	น้อย	ปานกลาง	มาก
ข	ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	น้อย	ปานกลาง	มาก
ค	ด้านการรายงาน (Reporting Risk : R)	น้อย	ปานกลาง	มาก
ง	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	น้อย	ปานกลาง	มาก

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำ
(.....)
ตำแหน่ง.....

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง

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

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย
	ปัจจัยภายใน				
	2.1 โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนองค์กร				
	1. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการวางแผน	✓			
	2. การจัดทำแผนขาดความชัดเจนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	✓			
	3. แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย	✓			
	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. วิธีการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ		✓		
	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			✓	

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย
	11. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ		✓		
	12. ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย ไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี			✓	
	13. งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ			✓	
	14. การพิจารณาเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ			✓	
	2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
	1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร		✓		
	2. การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ		✓		
	3. ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง		✓		
	4. ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์		✓		
	5. ความชำรุดของเครื่องมือต่าง ๆ		✓		
	6. ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ		✓		
	7. การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการทำความผิดทางคอมพิวเตอร์พ.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		✓		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย
	2.4 บุคลากรขององค์กร				
	1. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ		✓		
	2. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสิทธิภาพ		✓		
	3. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้า เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ	✓			
	4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานและขาดการควบคุมกำกับดูแลจากผู้รับผิดชอบ		✓		
	5. บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน		✓		
	6. ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงานผลการปฏิบัติงาน		✓		
	7. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร		✓		
	8. เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า		✓		
	9. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุในงบประมาณ		✓		
	10. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ				✓
	2.5 การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
	1. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม		✓		
	2. ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน		✓		
	3. บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสิทธิภาพ		✓		
	4. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความเป็นไปในการพัฒนา		✓		
	5. กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือเร็วเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง		✓		
	6. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย		✓		
	7. ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้งองค์กร		✓		
	2.6 ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร				
	1. ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเอง		✓		
	2. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน		✓		
	3. เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง		✓		

-แบบฟอร์ม-

แบบ RM-1
ปีงบประมาณ 256...

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ชื่อหน่วยงาน.....(สำนัก/กอง) เทศบาลตำบลหนองฝาง.....

ณ วันที่ 1 ตุลาคม 256...

ยุทธศาสตร์ที่..... :(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อบท.).....

โครงการ/กิจกรรม : จำนวนเงิน บาท

วัตถุประสงค์ :(เพื่อ).....

เป้าหมาย / ตัวชี้วัด :(ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ).....

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ :(สำนัก/กอง).....

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (1)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	สาเหตุของความเสี่ยง (4)	ประเภทของ ความเสี่ยง (5)	การประเมินความเสี่ยง			
					ใส่ค่าตามที่บรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ หัวข้อ “การประเมินความเสี่ยง”	โอกาส (6)	ผลกระทบ (7)	ระดับ ความเสี่ยง (8)
ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ การดำเนินโครงการ/กิจกรรม	ใส่เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ของแต่ละขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	ใส่สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือ ตัวชี้วัดของโครงการ/ กิจกรรม	ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ใส่ประเภทของ ความเสี่ยง (S-O-R-C)				จัดลำดับ ความเสี่ยง (9)

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำ
(.....)
ตำแหน่ง.....

-ตัวอย่าง-

แบบ RM-1
ปีงบประมาณ 256...

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ชื่อหน่วยงาน.....กองสวัสดิการและสังคม เทศบาลตำบลหนองผึ่ง.....
ณ วันที่ 1 ตุลาคม 256...

- : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต
- : โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส จำนวนเงิน 50,000 บาท
- : เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส
- : จำนวนผู้สูงอายุที่สมัครเข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจร้อยละ 80
- : กองสวัสดิการและสังคม

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ

โครงการ/กิจกรรม (1)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	สาเหตุของความเสี่ยง (4)	ประเภทของความเสี่ยง (5)	การประเมินความเสี่ยง ใส่ค่าตามที่บรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ หัวข้อ “ การประเมินความเสี่ยง”			
					โอกาส (6)	ผลกระทบ (7)	ระดับ ความเสี่ยง (8)	จัดลำดับความเสี่ยง(9)
ใส่โครงการ/กิจกรรม	ใส่เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ใส่สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม	ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ใส่ประเภทของความเสี่ยง (S-O-R-C)				
1. โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส /กิจกรรมอบรมและทัศนศึกษาของผู้สูงอายุ”	จำนวนผู้สูงอายุที่สมัครเข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจร้อยละ 80	- จำนวนผู้สูงอายุที่มาสมัครเข้าร่วมโครงการมีจำนวนเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้	- จำนวนผู้สูงอายุในเขตตำบลมีจำนวนผู้สูงอายุประมาณ2,000 คน ทำให้ไม่สามารภรับได้หมดทุกคน	○	4	4	16	สูง

(6) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งเกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้งเกิดขึ้นเป็นประจำ
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้งเกิดขึ้นนานครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้งเกิดขึ้นได้เป็นกรณีเว้น

(7) ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น 5 ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทั่งต่อความเสี่ยง หรือภัย อย่างหนัก / การบาดเจ็บถึงชีวิต
4	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทั่งต่อความเสี่ยง หรือภัย อย่างมากจนเกิดเป็นสาเหตุให้สิ่งหนึ่งถึงแก่ความเสียหายได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทั่งต่อความเสี่ยง หรือภัย ปานกลางจนเกิดเป็นสาเหตุให้สิ่งหนึ่งถึงแก่ความเสียหาย
2	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทั่งต่อความเสี่ยง หรือภัย พบน้อย/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 5 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน โครงการ กิจกรรม / กระทั่งต่อความเสี่ยง หรือภัย เล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย

(8-9) แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



-แบบฟอร์ม-

แบบ RM-2
ปีงบประมาณ 256...

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี.....
ชื่อหน่วยงาน.....(สำนัก/กอง) เทศบาลตำบลหนองผิง.....
ณ วันที่ 1 ตุลาคม 256...

ยุทธศาสตร์ที่..... :(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อบท.).....
โครงการ/กิจกรรม : จำนวนเงิน บาท
วัตถุประสงค์ :(เพื่อ).....
เป้าหมาย / ตัวชี้วัด :(ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ).....
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ :(สำนัก/กอง).....

กระบวนการ ปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	สาเหตุของความเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง			แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง) (9)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (10)	งบประมาณ (11)
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับความ เสี่ยง (6)	ระดับความ เสี่ยง ที่คาดหวัง (7)		
ยกมาจก แบบ RM-1 (1)	ยกมาจก แบบ RM-1 (3)	ยกมาจก แบบ RM-1 (4)	ยกมา จก แบบ RM-1 (6)	ยกมา จก แบบ RM-1 (7)	ยกมาจก แบบ RM-1 (8)			

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำ
(.....)
ตำแหน่ง.....

-ตัวอย่าง-

แบบ RM-2
ปีงบประมาณ 256...

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี.....
ชื่อหน่วยงาน.....กองสวัสดิการและสังคม เทศบาลตำบลหนองผึ้ง.....
ณ วันที่ 1 ตุลาคม 256...

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต
โครงการ/กิจกรรม : โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส จำนวนเงิน 50,000 บาท
วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส
เป้าหมาย / ตัวชี้วัด : จำนวนผู้สูงอายุที่สมัครเข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจร้อยละ 80
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองสวัสดิการและสังคม

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (2)	สาเหตุของความเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง) (9)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (10)	งบประมาณ (11)
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับความ เสี่ยง (6)	ระดับความเสี่ยง ที่คาดหวัง (7)			
1. โครงการส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และ ผู้ด้อยโอกาส / กิจกรรม อบรมและทัศนศึกษา งานของผู้สูงอายุ"	- จำนวนผู้สูงอายุที่มา สมัครเข้าร่วมโครงการ มีจำนวนเกินกว่า เป้าหมายที่ตั้งไว้	- จำนวนผู้สูงอายุในเขตตำบลมี จำนวนผู้สูงอายุประมาณ2,000 คน ทำให้ไม่สามารถรับได้หมดทุกคน	4	4	16	ต่ำมาก	- มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สูงอายุ ที่จะเข้าร่วมโครงการ - มีการรับสมัครผู้สูงอายุขึ้นสำรองไว้ เพื่อเป็นการไม่ให้ผู้สูงอายุเกิดความ ผิดหวัง - ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้เพิ่ม มากขึ้นทุกช่องทาง	30 กย.65 นายก ก	-

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำ
(.....)
ตำแหน่ง.....

-แบบฟอร์ม-

แบบรายงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ชื่อหน่วยงาน.....(สำนัก/กอง) เทศบาลตำบลหนองผึ่ง.....

ณ วันที่

ยุทธศาสตร์ที่..... :(ระบุตามยุทธศาสตร์ของ อบท.).....
โครงการ/กิจกรรม : จำนวนเงิน บาท
วัตถุประสงค์ : (เพื่อ).....
เป้าหมาย / ตัวชี้วัด : (ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ).....
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ : (สำนัก/กอง)

ปัจจัยเสี่ยง (1)	สาเหตุของความเสียหาย (2)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน (ตามแผนจัดการความเสี่ยง) (3)	ระยะเวลาดำเนินการ (5)	ผู้รับผิดชอบ (6)	สถานะความเสี่ยง (7)			
					หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นใหม่
						ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
ยกมาจาก แบบ RM-2 (2)	ยกมาจาก แบบ RM-2 (3)				ปัญหาอุปสรรค : แนวทางแก้ไข : - ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต - ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่			

* หากมีความเสี่ยงรุนแรงให้รายงานให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบทันที

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำ
(.....)
ตำแหน่ง.....

-ตัวอย่าง-

แบบ RM-3
ปีงบประมาณ 256...

แบบรายงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
ชื่อหน่วยงาน.....กองสวัสดิการและสังคม เทศบาลตำบลหนองผึ้ง.....
ณ วันที่ 30 กันยายน 2565

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต
โครงการ/กิจกรรม : โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส จำนวนเงิน 50,000 บาท
วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส
เป้าหมาย / ตัวชี้วัด : จำนวนผู้สูงอายุที่สมัครเข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจร้อยละ 80
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองสวัสดิการและสังคม

(1) ปัจจัยเสี่ยง	(2) สาเหตุของความเสี่ยง	(3) การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน (ตามแผนจัดการความเสี่ยง)	(5) ระยะเวลาดำเนินการ	(6) ผู้รับผิดชอบ	สถานะความเสี่ยง (7)			
					หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นใหม่
						ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
- จำนวนผู้สูงอายุ ที่มีสมัครเข้าร่วม โครงการมีจำนวน เกินกว่าเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	- จำนวนผู้สูงอายุในเขตตำบลมีจำนวน ผู้สูงอายุประมาณ 2,000 คน ทำให้ไม่ สามารถรับรู้ได้หมดทุกคน	- มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สูงอายุที่จะ เข้าร่วมโครงการ - มีการทำใบสมัครและใบตอบรับเพื่อยืนยัน การเข้าร่วมโครงการของผู้สูงอายุ - มีการรับสมัครผู้สูงอายุขึ้นสำรองไว้ - เพิ่มการประชาสัมพันธ์ เช่น ประชาสัมพันธ์เสียงตามสายภายในหมู่บ้าน , เว็บไซต์เทศบาล , Facebook , Line - มีการรายงานการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และค่าใช้จ่ายให้ผู้บริหารทราบหลังเสร็จสิ้น โครงการ	1 พย.65 – 30 กย.65	นาย ก	/			-
					สถานะ : ความเสี่ยงหมดไป สามารถควบคุมได้ไม่ต้องนำไป บริหารความเสี่ยงในปีต่อไป ปัญหาอุปสรรค : - แนวทางแก้ไข : -			

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำ
(.....)
ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก 2

แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ตามหลักมาตรฐาน COSO

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)				
	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ และแจ้งทุกสำนัก/กอง ทราบ	สำนักปลัด	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน
	ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธานคณะทำงานฯ จัดทำประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ และแจ้งทุกสำนัก/กอง ทราบ	ประธานคณะทำงานฯ	ประกาศนโยบาย
	แนวทางการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์พิจารณาคัดเลือก	คณะทำงานฯ จัดทำแนวทางการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์พิจารณาเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ	คณะทำงานฯ	คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง
	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/กอง	แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง ปฏิบัติตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง และรวบรวมเอกสารส่งให้คณะทำงานเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป	ประธานคณะทำงานฯ	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/กอง
	คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุทำงาน	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง) เสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ	คณะอนุทำงานฯ ทุกสำนัก/กอง	คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุทำงาน
2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)				
	วิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง (สำนัก/กอง)	คณะอนุทำงานฯ ดำเนินการคัดเลือกโครงการโดยการวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ด้านการดำเนินงาน/ด้านการรายงาน/ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย	คณะอนุทำงานฯ ทุกสำนัก/กอง	แบบ RM-1/1 แบบวิเคราะห์และจำแนกประเภทความเสี่ยง (สำนัก/กอง)
3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)				
	วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง(สำนัก/กอง)	คณะอนุทำงานฯ ดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับ ความเสี่ยง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับโอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง	คณะอนุทำงานฯ ทุกสำนัก/กอง	แบบ RM-1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง (สำนัก/กอง)
4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)				
	แผน การบริหารจัดการความเสี่ยง (สำนัก/กอง)	คณะอนุทำงานฯ ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยง (มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และให้คณะอนุทำงานฯนำเสนอเอกสาร แบบ RM-1/1 , แบบ RM-1 , แบบ RM-2 ต่อคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ	คณะอนุทำงานฯ ทุกสำนัก/กอง	แบบ RM-2 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (สำนัก/กอง)

แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ตามหลักมาตรฐาน COSO (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี.....ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	คณะทำงานฯ ดำเนินการรวบรวมแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง และนำเสนอต่อนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบ/อนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป	คณะทำงานฯ	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง
	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/กอง	แจ้งทุกสำนัก/กอง ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี.....ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง และรายงานผลการดำเนินงาน	คณะทำงานฯ	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/กอง
5	กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)			
	แบบรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (สำนัก/กอง)	คณะอนุทำงานฯ ดำเนินการจัดทำแบบรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ต่อคณะทำงานฯ โดยรายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน ทั้งนี้ หากมีความเสี่ยงรุนแรงให้รายงานคณะทำงานฯ และผู้บริหารท้องถิ่นทราบทันที	คณะอนุทำงานฯ ทุกสำนัก/กอง	แบบ RM-3 แบบรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง (สำนัก/กอง)
6	สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)			
	เผยแพร่ข้อมูลทางช่องทางต่างๆ	คณะทำงานฯ ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	คณะทำงานฯ	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ
7	การติดตามผล (Monitoring)			
	บันทึกสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี.....ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง	คณะทำงานฯ ดำเนินการรวบรวม แบบรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (สำนัก/กอง) และสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี.....ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง และนำเสนอต่อนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดพิจารณาต่อไป	คณะทำงานฯ	บันทึกสรุปผลการดำเนินงาน