



# คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

## องค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

จัดทำโดย : หน่วยตรวจสอบภายใน  
องค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

## คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบ ปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป (ปีงบประมาณ ๒๕๖๓) และข้อ ๔ ของ หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ระบุว่า กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการ ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่ กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐ ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ ต่อไป

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่ง ที่ผู้บริหารสามารถนำมาช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้ แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผนและการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดีขึ้น

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการรวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

หน่วยตรวจสอบภายใน

องค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

## สารบัญ

### บทที่ ๑ บทนำ

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| หลักการและเหตุผล                                        | ๑ |
| ความหมายและคำจำกัดความ                                  | ๒ |
| วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง                      | ๓ |
| เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง                       | ๓ |
| ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง                          | ๔ |
| ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง | ๔ |

### บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง

|                         |   |
|-------------------------|---|
| หลักการบริหารความเสี่ยง | ๖ |
|-------------------------|---|

### บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง             | ๘  |
| การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | ๘  |
| วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง                                          | ๑๐ |
| แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง                   | ๑๕ |

### ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ                         | ๒๑ |
| แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ          | ๒๒ |
| แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง           | ๒๓ |
| แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ | ๒๔ |
| แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์               | ๒๕ |
| แบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง         | ๒๗ |
| แบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง                          | ๒๘ |
| แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง                 | ๒๙ |

#### ภาคผนวก ๒ ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ                  | ๓๒ |
| ตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง     | ๓๓ |
| ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | ๓๘ |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วย ความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว

หลักทฤษฎีในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการพัฒนาคณาภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ข อ ง Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) โดยได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดย คณะกรรมการฝ่ายบริหารและ บุคลากรอื่นๆขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมา เพื่อ ระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ การ ดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหาร ความ เสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตาม แนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

## ๒. ความหมายและคำจำกัดความ

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

**ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง (Risk Level)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และ ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

**COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)** หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยรวมถึงมี การกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

**การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM)** หมายถึง การ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายโดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

**การจัดการความเสี่ยง** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลด ผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตาม ผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

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

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบ ให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

### ๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดย เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมืองและเป็น กรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

### ๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

#### ๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็น การดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ จัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการ เลือกใช้ มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

#### ๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้ เข้าใจ ความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้ อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

**๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง** การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติองค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

**๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจ ต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

**๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง** การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

**๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง** ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

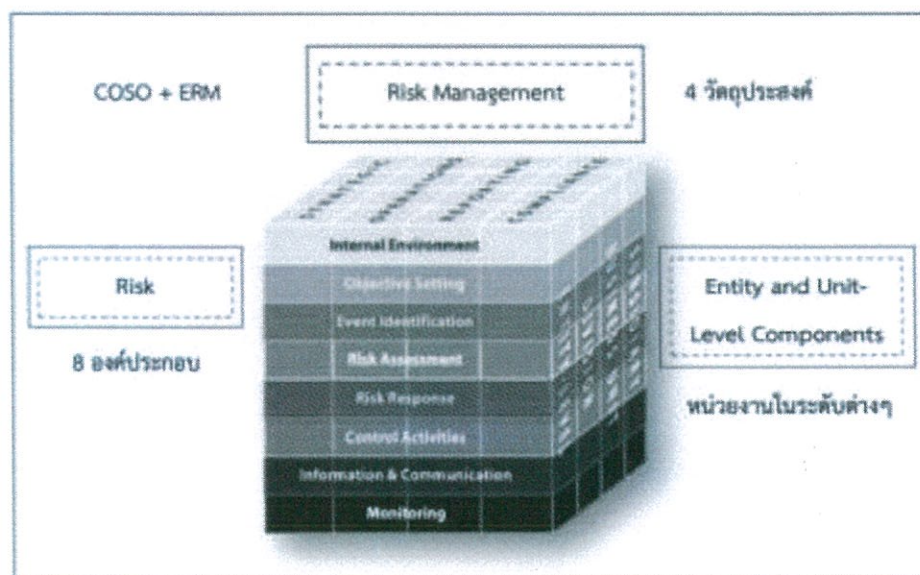
**๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง** ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตาม กระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและสม่ำเสมอ

- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลัก จำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบาย ในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์(Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลด ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่า จะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ ๓  
แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

**๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง**

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง              | เป็นประธานคณะกรรมการ            |
| ๒. ผู้อำนวยการส่วน (เฉพาะระดับสำนัก) | เป็นรองประธานคณะกรรมการ         |
| ๓. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย                | เป็นคณะกรรมการ                  |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย       | เป็นคณะกรรมการ/เลขานุการ        |
| ๕. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย       | เป็นคณะกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |

**มีหน้าที่**

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลนครนนทบุรีกำหนด
๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

**๒. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหาร**

จัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก โครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก ที่มีจำนวนสูง
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

| หลักเกณฑ์ |                                    | เกณฑ์คะแนนการพิจารณา                                                                 |                                                                                     |                                                   |
|-----------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|           |                                    | 1                                                                                    | 2                                                                                   | 3                                                 |
| ก         | เป้าหมาย<br>(ผลผลิตของ<br>โครงการ) | เชิงปริมาณ                                                                           | เชิงคุณภาพ                                                                          | เชิงปริมาณและเชิง<br>คุณภาพ                       |
|           | ความสอดคล้อง<br>กับยุทธศาสตร์      | ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์<br>เทศบาลโดยตรง                                              | -                                                                                   | อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์<br>เทศบาลโดยตรง              |
| ข         | จำนวน<br>งบประมาณ                  | ได้รับงบประมาณ ไม่ค่า<br>กว่า 100,000 บาท แต่<br>ไม่เกิน 299,999 บาท<br>หรือกำหนดเอง | ได้รับงบประมาณไม่ค่า<br>กว่า 300,000 บาท แต่<br>ไม่เกิน 499,999 บาท<br>หรือกำหนดเอง | ได้รับงบประมาณเกิน<br>500,000 บาท<br>หรือกำหนดเอง |
|           | งบประมาณ                           | ไม่ได้รับงบประมาณ                                                                    | -                                                                                   | ได้รับงบประมาณ                                    |
| ค         | ผู้รับบริการ                       | เป็นผู้รับบริการภายใน<br>สำนัก/กอง                                                   | เป็นผู้รับบริการภายใน<br>เทศบาล(ระหว่างสำนัก/<br>กอง)                               | เป็นผู้รับบริการภายนอก<br>เทศบาล(ประชาชนทั่วไป)   |

### วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตามแบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ พร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนน การพิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถ นำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อ คัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

๓.๑ ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๓.๒ โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

### ๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอน การดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของเทศบาล เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและ สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

**วิธีดำเนินการ** ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

#### ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามี เหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดการระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการ ปฏิบัติงาน นั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุ ที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น สังคม ภาวะ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น

๒. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายใน หน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

๒.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือ การตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการ ทำงานเทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุม ทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจาก การฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงาน

### วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณา คัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละ โครงการ
๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ ระบุไว้ใน ข้อ ๒.๒ ประเภทความเสี่ยง

### **ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง**

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อ ประเมิน โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการ ประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดย คณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์ของเทศบาลขึ้น ซึ่งสามารถกำหนด หลักเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ในเชิงปริมาณเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลข หรือ จำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง มีข้อมูลเชิง พรรณนา ไม่สามารถ ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของ เทศบาลได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

### **๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ 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                     | อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นนานๆครั้ง            |
| 1                                              | น้อยมาก                  | แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย            |

๒. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

#### 2.1 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

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

#### 2.2 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง |         |                                                  |
|-------------------------------------|---------|--------------------------------------------------|
| ระดับ                               | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                         |
| 5                                   | สูงมาก  | มีผลกระทบต่อการบรรลุการและการดำเนินงานรุนแรงมาก  |
| 4                                   | สูง     | มีผลกระทบต่อการบรรลุการและการดำเนินงานขึ้นรุนแรง |
| 3                                   | ปานกลาง | มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน         |
| 2                                   | น้อย    | มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน                 |
| 1                                   | น้อยมาก | ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน                   |

## 2.3 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการเงิน

### 2.3.1 กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง |         |                                           |
|-------------------------------------|---------|-------------------------------------------|
| ระดับ                               | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                  |
| 5                                   | สูงมาก  | มากกว่า 100,001 บาทขึ้นไป                 |
| 4                                   | สูง     | มากกว่า 50,001 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท |
| 3                                   | ปานกลาง | มากกว่า 10,001 บาท แต่ไม่เกิน 50,000 บาท  |
| 2                                   | น้อย    | มากกว่า 5,001 บาท แต่ไม่เกิน 10,000 บาท   |
| 1                                   | น้อยมาก | ไม่เกิน 5,000 บาท                         |

### 2.3.2 กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง |         |                                                          |
|-------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
| ระดับ                               | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                 |
| 5                                   | สูงมาก  | มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก 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     |

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละ ปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของ ผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใด

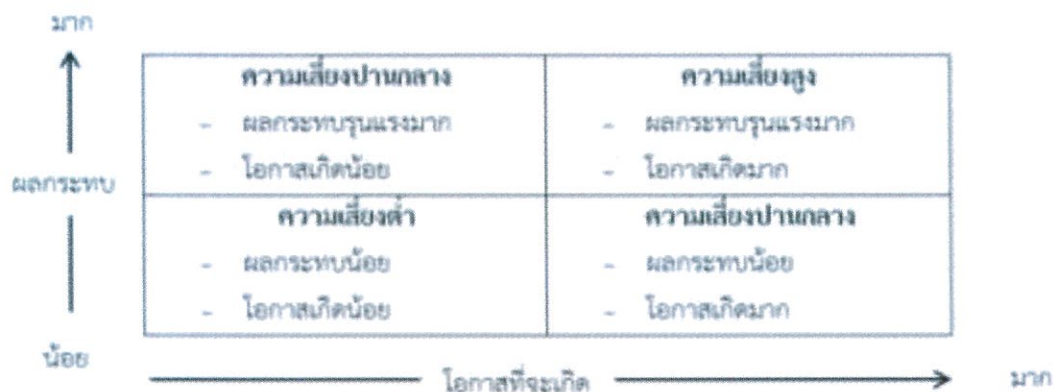
๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ ๔ ลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัด ทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับ ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

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

โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

| ระดับคะแนน<br>ความเสี่ยง | จัดระดับความเสี่ยง | กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง             | โซนสี  |
|--------------------------|--------------------|------------------------------------------|--------|
| ๑-๕                      | ต่ำ                | หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง            | เขียว  |
| ๖-๙                      | ปานกลาง            | ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)       | เหลือง |
| ๑๐-๑๕                    | สูง                | ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) | ส้ม    |
| ๑๖-๒๕                    | สูงมาก             | ถ่ายโอนความเสี่ยง                        | แดง    |

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)  
การวัดระดับความเสี่ยง



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

ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้

มาตรการควบคุมความเสี่ยง

ยอมรับได้

1) ระดับความเสี่ยง 16 - 25 คะแนน (สูงมาก) ต้องกำกับการดูแลอย่างใกล้ชิด

2) ระดับความเสี่ยง 10 - 15 คะแนน (สูง) ต้องเฝ้าระวัง

3) ระดับความเสี่ยง 6 - 9 คะแนน (ปานกลาง) อาจจะยอมรับได้ถ้ามีความสมดุล

4) ระดับความเสี่ยง 1 - 5 คะแนน (ต่ำ) ไม่ต้องการควบคุม

**หมายเหตุ :** นโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมืองกำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ ระดับ ๑๐ ขึ้นไป \*\*\*

**วิธีดำเนินการ**

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงจาก ปัจจัยผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ

๓. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๓.๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่ รับผิดชอบ มีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงาน บริหาร จัดการ ความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมินใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงใน ภาพรวมของ เทศบาลได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

#### **ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง**

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับ ที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความ เสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. **หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ใน ระดับ ต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. **ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)** คือ ความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับ ปาน กลางเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับ ความ เสี่ยงและ หามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. **ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ ในระดับสูงและจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ ใน ระดับ ที่ยอมรับได้

๔. **การถ่ายโอนความเสี่ยง** คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจน หน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

#### **วิธีดำเนินการ**

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

#### **ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมควบคุม**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงใน แต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและสูงมาก ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และ ต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

### วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ พร้อมกับแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยระบุลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนด มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

#### **ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง**

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้กองวิชาการและแผนงานเพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมืองเพื่อพิจารณาต่อไป

### วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ หน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ ๑ ถึงแบบฟอร์มที่ ๒.๕ ส่งให้กองวิชาการและแผนงานภายในเวลาที่กำหนด

#### **ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ**

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผล รวมถึงระบุปัญหาและ อุปสรรค เพื่อ นำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรด ทราบต่อไป

### วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง มาดำเนินการติดตามรายงานผล ในแบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ ฝ่ายเลขาคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง (กองวิชาการและแผนงาน) เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

#### ๔. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

##### ๑. ทบทวนการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง (Establishing the Context)

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน

ยุทธศาสตร์

โครงการ

##### ๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

ด้านกลยุทธ์ (S)

ด้านการดำเนินงาน (O)

ด้านการเงิน (F)

ด้านกฎหมาย (C)

##### ๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)

โอกาสในการเกิด

ความรุนแรงของผลกระทบ

วิเคราะห์ความเสี่ยง

จัดลำดับความเสี่ยง

##### ๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)

| ต่ำ   | ปานกลาง | สูง    | สูงมาก  |
|-------|---------|--------|---------|
| กำจัด | ยอมรับ  | ควบคุม | ถ่ายโอน |

##### ๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

##### ๖. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

##### ๗. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

##### ๘. การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan Manual)

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ๑

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

| ลำดับ | โครงการ | คะแนน           |                 |                     |                         |
|-------|---------|-----------------|-----------------|---------------------|-------------------------|
|       |         | เป้าหมาย<br>(ก) | งบประมาณ<br>(ข) | ผู้รับบริการ<br>(ค) | รวม<br>(กxขxค) =<br>(ง) |
|       |         |                 |                 |                     |                         |
|       |         |                 |                 |                     |                         |
|       |         |                 |                 |                     |                         |
|       |         |                 |                 |                     |                         |
|       |         |                 |                 |                     |                         |
|       |         |                 |                 |                     |                         |
|       |         |                 |                 |                     |                         |
|       |         |                 |                 |                     |                         |

หมายเหตุ : ผลการคัดเลือก

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

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

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

แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ.....

เป้าหมาย .....

วัตถุประสงค์

๑.....

๒.....

๓.....

งบประมาณ..... บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ผู้รับผิดชอบ.....

แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์.....

ลำดับ..... โครงการ.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

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

แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง  
 ประเด็นยุทธศาสตร์.....  
 โครงการ/กิจกรรม.....  
 ผู้รับผิดชอบ.....

| ประเภทความเสี่ยง                             | ปัจจัยเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง |         |       |              |                      | กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|--------------|----------------------|---------|-------|--------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |              | โอกาส                | ผลกระทบ | คะแนน | ระดับประเมิน | ค่าคะแนนที่ยอมรับได้ |                                                                                                                                                                                  |
| ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)                 |              |                      |         |       |              |                      | <input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง |
| ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)            |              |                      |         |       |              |                      | <input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง |
| ๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)                 |              |                      |         |       |              |                      | <input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง |
| ๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (C) |              |                      |         |       |              |                      | <input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง |

แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ  
โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง.....

ปัจจัยเสี่ยง.....

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ |                          |          |
|-----------------------------------|--------------------------|----------|
| ระดับ                             | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | คำอธิบาย |
| ๑                                 | น้อยมาก                  |          |
| ๒                                 | น้อย                     |          |
| ๓                                 | ปานกลาง                  |          |
| ๔                                 | สูง                      |          |
| ๕                                 | สูงมาก                   |          |

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง |         |          |
|-------------------------------------|---------|----------|
| ระดับ                               | ผลกระทบ | คำอธิบาย |
| ๕                                   | สูงมาก  |          |
| ๔                                   | สูง     |          |
| ๓                                   | ปานกลาง |          |
| ๒                                   | น้อย    |          |
| ๑                                   | น้อยมาก |          |

๓. 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 ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง  
 ประเด็นยุทธศาสตร์.....  
 โครงการ/กิจกรรม.....  
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

| ประเภทความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง | กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ<br>ความเสี่ยง | มาตรการ/กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง | ประมาณ<br>การงบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|------------------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--------------|
|                  |              |                                        |                                     |                       |              |

แบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง  
 ประเด็นยุทธศาสตร์.....  
 โครงการ/กิจกรรม.....  
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

| ประเภท<br>ความเสี่ยง | ความเสี่ยง   |                             | มาตรการ/กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง | ระยะเวลา | งบประมาณ | ตัวชี้วัด | ผู้รับผิดชอบ |
|----------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------------|----------|----------|-----------|--------------|
|                      | ปัจจัยเสี่ยง | ค่าคะแนนและ<br>ระดับประเมิน |                                     |          |          |           |              |
|                      |              |                             |                                     |          |          |           |              |

แบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง  
ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ตัวชี้วัด/เป้าหมายโครงการ .....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

| ความเสี่ยง           |              |                             | มาตรการ/กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ | งบประมาณ | ผลผลิต/ผลลัพธ์<br>ตามตัวชี้วัด | สถานะ<br>การดำเนินการ                                                                       |
|----------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภท<br>ความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง | ค่าคะแนนและ<br>ระดับประเมิน |                                     |                       |          |                                |                                                                                             |
|                      |              |                             |                                     |                       |          |                                | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้ว<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง<br>ดำเนินการ |

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

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

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

๑. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการทำงานการดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีอุปสรรคใด ๆ

ในระหว่างการทำงานการ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต

๒. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการทำงานการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็น

ไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการ ปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

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

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....  
วันที่รายงาน.....

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยานผลโดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ  
การดำเนินการจัดการจัดการตามมาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มี  
การเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่รายงานผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อน การจัดการ และ  
ภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

# ภาคผนวก ๒

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(ตัวอย่าง)

คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

ที่ /พ.ศ. ....

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

.....  
ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ นั้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง)..... ประกอบด้วย

๑. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ..... ประธานคณะกรรมการ
  ๒. ผู้อำนวยการส่วน..... รองประธานคณะกรรมการ
  ๓. หัวหน้าฝ่าย..... คณะทำงาน
  ๔. หัวหน้าฝ่าย..... คณะทำงาน
  ๕. หัวหน้าฝ่าย..... คณะทำงาน
  ๖. หัวหน้าฝ่าย..... คณะทำงาน
  ๗. หัวหน้าฝ่าย..... คณะทำงาน/เลขานุการ
  ๘. .... คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ
  ๙. .... คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ
  ๑๐. .... คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ
- หน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง..... ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมืองกำหนด
๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง.....

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

(ลงชื่อ).....

(.....)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

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

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

| ลำดับ | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                      | ความเสี่ยงด้าน |              |         |                |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------|----------------|
|       |                                                                                                                   | กลยุทธ์        | การดำเนินงาน | การเงิน | ระเบียบ/กฎหมาย |
| ๑.    | ปัจจัยภายใน                                                                                                       |                |              |         |                |
|       | ๒.๑ โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนองค์กร                                                                          | ✓              |              |         |                |
|       | ๑. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการวางแผน                                                                 | ✓              |              |         |                |
|       | ๒. การจัดทำแผนขาดความชัดเจนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้                                                            | ✓              |              |         |                |
|       | ๓. แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงนโยบาย                                     | ✓              |              |         |                |
|       | ๔. แผนงานและโครงการไม่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการอย่าง แท้จริง                                           | ✓              |              |         |                |
|       | ๕. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไม่ครอบคลุมทำให้ไม่ทราบ ปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย | ✓              |              |         |                |
|       | ๖. ผู้รับผิดชอบโครงการยังขาดทักษะที่จำเป็นในการสรุปและประเมินผลการ ดำเนินการ                                      |                | ✓            |         |                |
|       | ๗. การดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนที่กำหนด                                                                            |                | ✓            |         |                |
|       | ๒.๒ ระบบและกระบวนการทำงาน                                                                                         |                |              |         |                |
|       | ๒.๒.๑ ระบบการทำงาน                                                                                                |                |              |         |                |
|       | ๑. การปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอน                                                                            |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. ไม่มีคู่มือเป็นกรอบในการดำเนินงาน                                                                              |                | ✓            |         |                |
|       | ๓. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน                                                      |                | ✓            |         |                |
|       | ๔. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในขาดความคล่องตัว                                                                |                | ✓            |         |                |
|       | ๕. วิธีการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ                                                                    |                | ✓            |         |                |
|       | ๖. ได้รับผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ตรงกำหนดเวลา                                                                     |                | ✓            |         |                |
|       | ๗. ไม่มีการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ                                                  | ✓              |              |         |                |
|       | ๒.๒.๒ การบริหารงบประมาณ งานพัสดุ และการเบิกจ่าย                                                                   |                |              |         |                |
|       | ๑. ได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ                                                                  |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าที่กำหนด                                                                            |                | ✓            |         |                |
|       | ๓. มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นของ                                                                                 |                | ✓            |         |                |
|       | ๔. ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ                                                                                    |                |              |         | ✓              |

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

| ลำดับ | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                           | ความเสี่ยงด้าน |              |         |                |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------|----------------|
|       |                                                                                                                        | กลยุทธ์        | การดำเนินงาน | การเงิน | ระเบียบ/กฎหมาย |
|       | ๕. ขาดการบริหารสัญญาที่ดี                                                                                              |                | ✓            |         |                |
|       | ๖. ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างให้ถี่ถ้วน                                                                     |                | ✓            |         |                |
|       | ๗. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในงบประมาณ                                                                                 |                |              | ✓       |                |
|       | ๘. ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ                                                                                            |                |              | ✓       |                |
|       | ๙. การใช้จ่ายผิดประเภท/วัตถุประสงค์                                                                                    |                |              | ✓       |                |
|       | ๑๐. ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ                                                                             |                |              | ✓       |                |
|       | ๑๑. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณ อย่างสม่ำเสมอ                                            |                | ✓            |         |                |
|       | ๑๒. ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย ไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี                                                             |                |              | ✓       |                |
|       | ๑๓. งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ                                                                               |                |              | ✓       |                |
|       | ๑๔. การพิจารณาวงเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ                                                                     |                |              | ✓       |                |
|       | ๒.๒.๓ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน                                                     |                |              |         |                |
|       | ๑. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร                                               |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ                                                                             |                | ✓            |         |                |
|       | ๓. ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง                                                         |                | ✓            |         |                |
|       | ๔. ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์                                                            |                | ✓            |         |                |
|       | ๕. ความชำรุดของเครื่องมือต่าง ๆ                                                                                        |                | ✓            |         |                |
|       | ๖. ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมือ อย่างเพียงพอ                                    |                | ✓            |         |                |
|       | ๗. การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา |                |              |         | ✓              |
|       | ๒.๒.๔ ความปลอดภัยในการทำงาน                                                                                            |                |              |         |                |
|       | ๑. การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย                                                                                     |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่                                                               |                | ✓            |         |                |
|       | ๒.๓ รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน                                                                                   |                |              |         |                |

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

| ลำดับ | ปัจจัยเสี่ยง                                                                               | ความเสี่ยงด้าน |              |         |                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------|----------------|
|       |                                                                                            | กลยุทธ์        | การดำเนินงาน | การเงิน | ระเบียบ/กฎหมาย |
|       | ๑. ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน                                                      |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติงาน             |                | ✓            |         |                |
|       | ๓. การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งเน้นในเชิงผลสัมฤทธิ์ อย่างแท้จริง              |                | ✓            |         |                |
|       | ๔. ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ                                       |                | ✓            |         |                |
|       | ๕. ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน                                                       |                | ✓            |         |                |
|       | ๖. ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมด้วยตนเอง                              |                | ✓            |         |                |
|       | ๗. การทำงานขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน                                                   |                | ✓            |         |                |
|       | ๒.๔ บุคลากรขององค์กร                                                                       |                |              |         |                |
|       | ๑. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ                                           |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสบการณ์                                                 |                | ✓            |         |                |
|       | ๓. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้า เนื่องจาก บุคลากรไม่เพียงพอ        | ✓              |              |         |                |
|       | ๔. ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานและขาดการควบคุมกำกับ ดูแลจากผู้รับผิดชอบ |                | ✓            |         |                |
|       | ๕. บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน                                    |                | ✓            |         |                |
|       | ๖. ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงาน ผลการปฏิบัติงาน           |                | ✓            |         |                |
|       | ๗. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร                            |                | ✓            |         |                |
|       | ๘. เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า                                        |                | ✓            |         |                |
|       | ๙. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุใน งบประมาณ          |                | ✓            |         |                |
|       | ๑๐. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ                                                                 |                |              |         | ✓              |
|       | ๒.๕ การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร                                          |                |              |         |                |
|       | ๑. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม                                      |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน                                         |                | ✓            |         |                |

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

| ลำดับ | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                              | ความเสี่ยงด้าน |              |         |                |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------|----------------|
|       |                                                                                                           | กลยุทธ์        | การดำเนินงาน | การเงิน | ระเบียบ/กฎหมาย |
|       | ๓. บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสบการณ์                                                             |                | ✓            |         |                |
|       | ๔. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา                                          |                | ✓            |         |                |
|       | ๕. กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือเร็วเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาได้ทันที่ |                | ✓            |         |                |
|       | ๖. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย                                                 |                | ✓            |         |                |
|       | ๗. ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้งองค์กร                                                    |                | ✓            |         |                |
|       | ๒.๖ ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร                                                                    |                |              |         |                |
|       | ๑. ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเอง                                                                    |                | ✓            |         |                |
|       | ๒. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน                                                             |                | ✓            |         |                |
|       | ๓. เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง                                       |                | ✓            |         |                |

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักปลัด

| ลำดับ | โครงการ<br><br>(ตัวอย่าง)                                       | คะแนน           |                 |                     |                        |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------------------|
|       |                                                                 | เป้าหมาย<br>(ก) | งบประมาณ<br>(ข) | ผู้รับบริการ<br>(ค) | รวม<br>(กxขxค)<br>=(ง) |
| ๑.    | โครงการจัดชุดเฝ้าระวัง และติดตามสถานการณ์<br>ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง | ๓               | ๓               | ๓                   | ๒๗                     |
| ๒.    | โครงการสัมมนาข้าราชการ ใหม่                                     | ๓               | ๒               | ๒                   | ๑๒                     |
| ๓.    | โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบให้บริการ<br>ประชาชน                | ๑               | ๓               | ๓                   | ๙                      |
| ๔.    | โครงการเพิ่มโอกาสทาง การศึกษาและเรียนรู้<br>ตลอด ชีวิต          | ๑               | ๑               | ๓                   | ๓                      |
| ๕.    | โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์ สำนักงาน                                 | ๑               | ๓               | ๑                   | ๓                      |

หมายเหตุ :

ผลการคัดเลือก

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

### หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

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

ทั้งนี้ สำนัก/กอง..... ได้ใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

| หลักเกณฑ์ |                                | เกณฑ์คะแนนการพิจารณา                                            |                                                                 |                                                   |
|-----------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|           |                                | ๑                                                               | ๒                                                               | ๓                                                 |
| ก         | เป้าหมาย<br>(ผลผลิตของโครงการ) | เชิงปริมาณ                                                      | เชิงคุณภาพ                                                      | เชิงปริมาณและ<br>เชิงคุณภาพ                       |
| ข         | จำนวนงบประมาณ                  | ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท<br>แต่ไม่เกิน ๗๔๙,๙๙๙ บาท | ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๗๕๐,๐๐๐ บาท<br>แต่ไม่เกิน ๙๙๙,๙๙๙ บาท | ได้รับงบประมาณเกิน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท                  |
| ค         | ผู้รับบริการ                   | เป็นผู้รับบริการภายใน<br>สำนัก/กอง                              | เป็นผู้รับบริการภายใน<br>อบต.<br>(ระหว่างสำนัก/ กอง)            | เป็นผู้รับบริการภายนอก<br>อบต.<br>(ประชาชนทั่วไป) |

### ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

#### การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์: การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดีมีรายได้ตามหลักตัวอย่างเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ : จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

เป้าหมาย : เมืองที่มีสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมกับการเป็น เมืองน่าอยู่ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการ ดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์: ๑. เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและเป็นธรรม

๒. เพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลช่วยเหลือผู้ประสบภัยซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ถูกต้อง ครบถ้วน และทัน ต่อเหตุการณ์

๓. เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

งบประมาณ : ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ผู้รับผิดชอบ : นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดีมีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

ลำดับ...๑.... โครงการ จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

| ลำดับ        | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>ตัวอย่าง         | ความเสี่ยงด้าน |              |         |                |
|--------------|--------------------------------------|----------------|--------------|---------|----------------|
|              |                                      | กลยุทธ์        | การดำเนินงาน | การเงิน | ระเบียบ/กฎหมาย |
| ปัจจัยภายใน  |                                      |                |              |         |                |
| ๑            | บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ        |                | ✓            |         |                |
| ๒            | ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน   |                | ✓            |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |
| ปัจจัยภายนอก |                                      |                |              |         |                |
| ๑            | ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน | ✓              |              |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |
|              |                                      |                |              |         |                |

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง  
ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดีมีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจ

พอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

ผู้รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

| ประเภทความเสี่ยง              | ปัจจัยเสี่ยง                                                              | การประเมินความเสี่ยง |         |       |              |                      | กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|-------|--------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                                                           | โอกาส                | ผลกระทบ | คะแนน | ระดับประเมิน | ค่าคะแนนที่ยอมรับได้ |                                                                                                                                                                                             |
| ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์      | ตัวอย่าง<br>ขาดการบูรณาการ<br>ร่วมกันระหว่าง<br>หน่วยงาน                  | ๒                    | ๓       | ๖     | ปานกลาง      | ๔                    | <input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง<br><input checked="" type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ถ้ายโอนความเสี่ยง |
| ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ | ๑. บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ<br>๒. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | ๓                    | ๔       | ๑๒    | สูง          | ๔                    | <input type="checkbox"/> กำจัดความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง<br><input checked="" type="checkbox"/> ควบคุมความเสี่ยง<br><input type="checkbox"/> ถ้ายโอนความเสี่ยง |

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ  
โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยเสี่ยง ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ |                          |            |
|-----------------------------------|--------------------------|------------|
| ระดับ                             | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | คำอธิบาย   |
| ๑                                 | น้อยมาก                  | ๕ ครั้ง/ปี |
| ๒                                 | น้อย                     | ๔ ครั้ง/ปี |
| ๓                                 | ปานกลาง                  | ๓ ครั้ง/ปี |
| ๔                                 | สูง                      | ๒ ครั้ง/ปี |
| ๕                                 | สูงมาก                   | ๑ ครั้ง/ปี |

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง |         |                                            |
|----------------------------------------------|---------|--------------------------------------------|
| ระดับ                                        | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                   |
| ๕                                            | สูงมาก  | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก |
| ๔                                            | สูง     | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง    |
| ๓                                            | ปานกลาง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง  |
| ๒                                            | น้อย    | มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย      |
| ๑                                            | น้อยมาก | แทนไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย     |

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

|                      |   |   |    |    |    |    |
|----------------------|---|---|----|----|----|----|
| ผลกระทบของความเสี่ยง | ๕ | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
|                      | ๔ | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
|                      | ๓ | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
|                      | ๒ | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
|                      | ๑ | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|                      |   | ๑ | ๒  | ๓  | ๔  | ๕  |

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

| การประเมิน        | โอกาส | ผลกระทบ | ผลที่ได้ |
|-------------------|-------|---------|----------|
| ระดับความเสี่ยง   | ๒     | ๓       | ๖        |
| ระดับที่ยอมรับได้ | ๒     | ๒       | ๔        |

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ  
โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ, ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ |                          |            |
|-----------------------------------|--------------------------|------------|
| ระดับ                             | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | คำอธิบาย   |
| ๑                                 | น้อยมาก                  | ๕ ครั้ง/ปี |
| ๒                                 | น้อย                     | ๔ ครั้ง/ปี |
| ๓                                 | ปานกลาง                  | ๓ ครั้ง/ปี |
| ๔                                 | สูง                      | ๒ ครั้ง/ปี |
| ๕                                 | สูงมาก                   | ๑ ครั้ง/ปี |

ตัวอย่าง

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง |         |                                      |
|-------------------------------------|---------|--------------------------------------|
| ระดับ                               | ผลกระทบ | คำอธิบาย                             |
| ๕                                   | สูงมาก  | มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานรุนแรงมาก  |
| ๔                                   | สูง     | มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขั้นรุนแรง |
| ๓                                   | ปานกลาง | มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน |
| ๒                                   | น้อย    | มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน         |
| ๑                                   | น้อยมาก | ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน       |

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

|                       |   |   |    |    |    |    |
|-----------------------|---|---|----|----|----|----|
| ผลกระทบของความเสียหาย | ๕ | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
|                       | ๔ | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
|                       | ๓ | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
|                       | ๒ | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
|                       | ๑ | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|                       |   | ๑ | ๒  | ๓  | ๔  | ๕  |

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

| การประเมิน        | โอกาส | ผลกระทบ | ผลที่ได้ |
|-------------------|-------|---------|----------|
| ระดับความเสี่ยง   | ๓     | ๔       | ๑๒       |
| ระดับที่ยอมรับได้ | ๒     | ๒       | ๔        |

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง  
ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาพที่ดีตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี  
โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง  
หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

| ประเภทความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง                                                                  | กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง | มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง                                           | ประมาณการงบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ                  |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| ด้านกลยุทธ์      | ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน                                          | ตัวอย่างยอมรับความเสี่ยง           | สร้างความเข้าใจในการทำงานและการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมาย             | ไม่ใช้งบประมาณ    | นายป้องกัน<br>ขอความช่วยเหลือ |
| ด้านการดำเนินงาน | - บุคลากรไม่มีความรู้<br>- ความสามารถ<br>- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | ควบคุมความเสี่ยง                   | จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน | ไม่ใช้งบประมาณ    | นายป้องกัน<br>ขอความช่วยเหลือ |

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง  
 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาพที่ดีมีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี  
 โครงการ/กิจกรรม จัดชุดไผ่รางวัลและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง  
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

| ความเสี่ยง                                                                                           |                                                                                 |                             | มาตรการ/<br>กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                          | ระยะเวลา                    | งบประมาณ           | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                    | ผู้รับผิดชอบ               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| ประเภท<br>ความเสี่ยง                                                                                 | ปัจจัยเสี่ยง                                                                    | ค่าคะแนนและ<br>ระดับประเมิน |                                                                                                  |                             |                    |                                                                                                                                                                              |                            |
| ด้านการ<br>ดำเนินงาน                                                                                 | - บุคลากรไม่มีความรู้<br>ความสามารถ<br>- ไม่มีขั้นตอนการ<br>ปฏิบัติงานที่ชัดเจน | ๑๒<br>ระดับสูง              | ตัวอย่าง<br>จัดทำแผนปฏิบัติงาน<br>รวมทั้งขั้นตอนการ<br>ดำเนินงานและระบุ<br>ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน | ๑ ต.ค. XX ถึง<br>๓๐ ก.ย. XX | ไม่ใช้<br>งบประมาณ | ๑. มีแผนการ<br>ปฏิบัติงานการจัดชุด<br>ไผ่รางวัลและติดตาม<br>สถานการณ์ ๒๔ ชม.<br>๒. มีขั้นตอนการ<br>ปฏิบัติงานสำหรับ<br>เจ้าหน้าที่ไผ่รางวัล<br>และติดตาม<br>สถานการณ์ ๒๔ ชม. | นายป้องกัน<br>ขอบช่วยเหลือ |
| *****<br>(เอามาจาก แบบ ๒.๔<br>กรณีความเสี่ยงที่มีระดับสูง<br>ให้นำมาจัดทำแผนการ<br>จัดการความเสี่ยง) |                                                                                 |                             |                                                                                                  |                             |                    |                                                                                                                                                                              |                            |

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาพที่ดีภายใต้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

| ความเสี่ยง           |                                                                                 | มาตรการ/กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ                                                                            | งบ<br>ประมาณ       | ผลลัพธ์/<br>ผลลัพธ์<br>ตามตัวชี้วัด                  | สถานะ<br>การดำเนินการ                                                                                  |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภท<br>ความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง                                                                    |                                     |                                                                                                  |                    |                                                      |                                                                                                        |
| ด้านการ<br>ดำเนินงาน | - บุคลากรไม่มีความรู้<br>ความสามารถ<br>- ไม่มีขั้นตอนการ<br>ปฏิบัติงานที่ชัดเจน | ๑๒<br>ระดับสูง                      | ตัวอย่าง<br>จัดทำแผนปฏิบัติงาน<br>รวมทั้งขั้นตอนการ<br>ดำเนินงานและระบุ<br>ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน | ไม่ใช้<br>งบประมาณ | มีแผนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>มีขั้นตอนการ<br>ปฏิบัติงาน | <input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการแล้ว<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง<br>ดำเนินการ |

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

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

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

๑. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการทำงานการดำเนินการ ในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมีอุปสรรคใด ๆ ในระหว่าง การดำเนินการเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต
๒. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการทำงานการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

| โครงการ/กิจกรรม                                         | ประเภทความเสี่ยง     | ปัจจัยเสี่ยง<br>ตัวอย่าง                                                        | ระดับความเสี่ยง<br>ก่อนจัดการ |         |                                    | ระดับความเสี่ยง<br>ที่เหลืออยู่ |         |                                    |
|---------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|------------------------------------|---------------------------------|---------|------------------------------------|
|                                                         |                      |                                                                                 | โอกาส                         | ผลกระทบ | ค่าคะแนน<br>และระดับ<br>ความเสี่ยง | โอกาส                           | ผลกระทบ | ค่าคะแนน<br>และระดับ<br>ความเสี่ยง |
| จัดชุดเฝ้าระวังและติดตาม<br>สถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง | ด้านการ<br>ดำเนินงาน | - บุคลากรไม่มีความรู้<br>ความสามารถ<br>- ไม่มีขั้นตอนการ<br>ปฏิบัติงานที่ชัดเจน | ๓                             | ๔       | ๑๒                                 | ๒                               | ๒       | ๔<br>ยอมรับความ<br>เสี่ยงได้       |

ผู้รับผิดชอบโครงการ นายป้องกัน ขอบช่วยเหลือ

วันที่รายงาน ๓๐ ก.ย. XX

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยาวนาน โดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการดำเนินการจัดการตาม  
มาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่รายงานผล ซึ่งการ  
ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ภาคผนวก ๓ แผนผังการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมืองตามหลักมาตรฐาน COSO

| ลำดับ<br>ขั้นตอน | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                      | รายละเอียดกิจกรรม                                                                                                                                                                   | ผู้รับผิดชอบ                                  | เอกสารประกอบ                                                                             |
|------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑                | การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)  |                                                                                                                                                                                     |                                               |                                                                                          |
|                  | แต่งตั้งคณะกรรมการ                                       | แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                  | สำนักปลัด เป็นเลขานุการ                       | คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ                                                                |
|                  | จัดทำประกาศนโยบาย และแผนบริหาร<br>ความเสี่ยงฯ            | ประธานคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงจัดทำประกาศ<br>นโยบาย การบริหารจัดการความเสี่ยง                                                                                                    | ประธาน คณะกรรมการ<br>บริหารจัดการ ความ เสี่ยง | บันทึกเสนอผู้บริหาร                                                                      |
|                  | เสนอผู้บริหาร                                            | เสนอผู้บริหารเสนอผู้บริหารลงนามเห็นชอบ                                                                                                                                              | ผู้บริหาร อบต.                                | ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง                                                    |
|                  | จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณา ผลการ<br>คัดเลือกฯ              | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อบต.จัดทำหลักเกณฑ์การ<br>พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อ นำมาพิจารณาบริหารจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                            | คณะกรรมการบริหารจัดการความ<br>เสี่ยงของ อบต.  | คู่มือการบริหารจัดการ ความเสี่ยง                                                         |
|                  | แจ้งบันทึกหน่วยงาน                                       | แจ้งให้ทุกหน่วยงานดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความ<br>เสี่ยง                                                                                                                        | ประธาน คณะกรรมการ<br>บริหารจัดการความ เสี่ยง  | บันทึกแจ้งเจ้าของโครงการ/ หน่วยงานแต่งตั้ง<br>คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง |
|                  | พิจารณาคัดเลือกโครงการ                                   | คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ ได้รับการคัดเลือกเพื่อมา<br>ดำเนินการบริหารจัดการความ เสี่ยงอย่างน้อยประเด็น<br>ยุทธศาสตร์ละ ๑ โครงการ ระบุ วัตถุประสงค์ และค่าเป้าหมาย<br>ของ โครงการ | ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของ<br>โครงการ           | แบบฟอร์มที่ ๑<br>แบบฟอร์มที่ ๒.๐                                                         |
| ๒                | การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)            |                                                                                                                                                                                     |                                               |                                                                                          |
|                  | พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์<br>ค่าเป้าหมายและระบุความเสี่ยง | เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับคัดเลือกพิจารณาระบุ<br>วัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยง ของโครงการ                                                                                     | ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของ<br>โครงการ           | แบบฟอร์มที่ ๒.๑                                                                          |

| ลำดับ<br>ขั้นตอน | ขั้นตอนการ<br>ดำเนินงาน                                            | รายละเอียดกิจกรรม                                                                                                                                                  | ผู้รับผิดชอบ                                                     | เอกสารประกอบ                                                             |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ๓                | การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)                             |                                                                                                                                                                    |                                                                  |                                                                          |
|                  | ประเมินความเสี่ยง                                                  | เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกประเมินระดับความเสี่ยงโดย พิจารณาตามหลักเกณฑ์การให้ คะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิด ความเสียหายและระดับความรุนแรงของผลกระทบ | ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ                                  | แบบฟอร์มที่ ๒.๒<br>แบบฟอร์มที่ ๒.๓                                       |
| ๔                | การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) |                                                                                                                                                                    |                                                                  |                                                                          |
|                  | กำหนดกลยุทธ์                                                       | กำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการ ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม                                                                                                               | ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ                                  | แบบฟอร์มที่ ๒.๑<br>แบบฟอร์มที่ ๒.๒<br>แบบฟอร์มที่ ๒.๓<br>แบบฟอร์มที่ ๒.๔ |
| ๕                | กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)                       |                                                                                                                                                                    |                                                                  |                                                                          |
|                  | จัดทำแผนบริหาร<br>จัดการความเสี่ยง                                 | จัดทำแผน/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของโครงการ                                                                                                                      | ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ                                  | แบบฟอร์มที่ ๒.๕                                                          |
|                  | แจ้งเจ้าของ<br>โครงการ/หน่วยงาน                                    | เจ้าของโครงการ/หน่วยงานเสนอ เอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ ๔ เพื่อให้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาล พิจารณา ตรวจสอบแผนของโครงการฯ และ ดำเนินการตามแผนฯ          | ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ                                  | แบบบริหารจัดการ<br>ความเสี่ยง ปี.....                                    |
|                  | เสนอคณะกรรมการ                                                     | ประธานกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ เจ้าของโครงการ ดำเนินการตาม แผนและรายงานผลการดำเนินงาน                                                       | คณะกรรมการบริหารความ<br>เสี่ยงของสำนัก/กอง และ<br>เจ้าของโครงการ | บันทึกแจ้งทุก<br>สำนัก/กอง และ<br>เจ้าของโครงการ                         |

| ลำดับ<br>ขั้นตอน | ขั้นตอนการ<br>ดำเนินงาน                                                    | รายละเอียดกิจกรรม                                                                     | ผู้รับผิดชอบ                                     | เอกสารประกอบ                                                                       |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ๖                | ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) |                                                                                       |                                                  |                                                                                    |
|                  | จัดเผยแพร่ข้อมูลใน<br>ช่องทางต่างๆ                                         | คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เผยแพร่ข้อมูล<br>ด้านการบริหารความเสี่ยง             | คณะกรรมการ<br>บริหารความเสี่ยงฯ                  | ข้อมูลและการสื่อสารด้าน การบริหารความ<br>เสี่ยง                                    |
| ๗                | การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)                          |                                                                                       |                                                  |                                                                                    |
|                  | รายงานผลการ<br>ดำเนินงาน                                                   | เจ้าของโครงการรายงานผลการ ดำเนินงานมายัง<br>คณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของ อบต. | เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน                          | แบบแบบฟอร์มที่ ๒.๖<br>รายงานผลการดำเนินงาน<br>ตามแผนบริหารความเสี่ยงในรอบ ๑๒ เดือน |
|                  | เสนอคณะกรรมการ                                                             | เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของ อบต.<br>ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการฯ | คณะกรรมการบริหารจัดการ<br>ความเสี่ยงของสำนัก/กอง | บันทึกแจ้งเจ้าของหน่วยงาน                                                          |
|                  | รายงานผลต่อผู้บริหาร                                                       | รายงานผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารจัดการความ<br>เสี่ยงและข้อเสนอแนะ                    | คณะกรรมการบริหารจัดการ<br>ความเสี่ยงของ อบต.     | บันทึกสรุปผลการดำเนินงานตามแผน<br>บริหารจัดการความเสี่ยง รอบ ๑๒ เดือน<br>ปี .....  |