



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง



เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย
อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย

คำนำ

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

องค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ด้านกลยุทธ์ (Strategic) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย ด้านการรายงาน (Reporting) คือการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

หน่วยงานตรวจสอบภายใน เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลโพธิ์ชัย ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานไม่มากก็น้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขออภัยไว้ และจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๑
กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๒
ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ	๒
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๓

บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง

ความหมาย คำจำกัดความ	๕
----------------------	---

บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	๖
คัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรฯ	๖
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๘
แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๕

ภาคผนวก

ผนวก ๑

- แบบฟอร์ม RM.๑ แบบฟอร์มโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ	๑๖
- แบบฟอร์ม RM.๒ แบบฟอร์มประเภทความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ	๑๗
- แบบฟอร์ม RM.๓ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๐
- แบบฟอร์ม RM.๔ แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ	๒๔

ผนวก ๒

- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๑ แบบฟอร์มโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ	๒๖
- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๒ แบบฟอร์มประเภทความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ	๒๗
- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๓ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๐
- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๔ แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ	๓๔

ผนวก ๓

- นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๖
- คำสั่งเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ที่ ๑๔๔/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๕	๓๗
- คำสั่งเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ที่ ๑๔๕/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๕	๓๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ตามที่ เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ได้มีประกาศเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๔ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ให้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operstional Risk : O)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ซึ่งผลการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวพบว่ายังไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของทุกหน่วยงาน จึงทำให้ยังไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดของแต่ละหน่วยงานได้ตามวัตถุประสงค์ ของการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาให้เป็นเครื่องมือในการบริหารและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย จึงได้ปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด ให้ทุกหน่วยงานวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัญหาและปัจจัยความจำเป็นต่างๆ ที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับส่วนราชการและระดับองค์กร แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ที่เทศบาลตำบลโพธิ์ชัยจัดขึ้นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภายใต้วิสัยทัศน์เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย “โพธิ์ชัยก้าวไกล ใส่ใจการศึกษา เพิ่มรายได้ประชา เน้นคุณค่าสังคม ระดมการพัฒนาสิ่งแวดล้อม”

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO และหลักธรรมาภิบาล
๒. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและรับทราบวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ และแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการสื่อสารการบริการความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
๔. เพื่อให้การนำการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ในองค์กรเพื่อสร้างผลการดำเนินงานและเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้มีความยั่งยืน

๑.๓ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๕ พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและการยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจในการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

๒. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๖ บัญญัติว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ”

๓. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๕๐ วรรคสอง บัญญัติว่า “การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลการจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด”

๔. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติว่า “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด”

เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ได้ให้ความสำคัญต่อแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยนำแนวทางมาใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่มีผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย รวมทั้งได้มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยดำเนินการตั้งแต่ ปี ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

๑.๔ ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

๑. เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามการบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.)

๒. แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ให้เป็นไปตามหลักสากลและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. มีคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารโอกาส และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

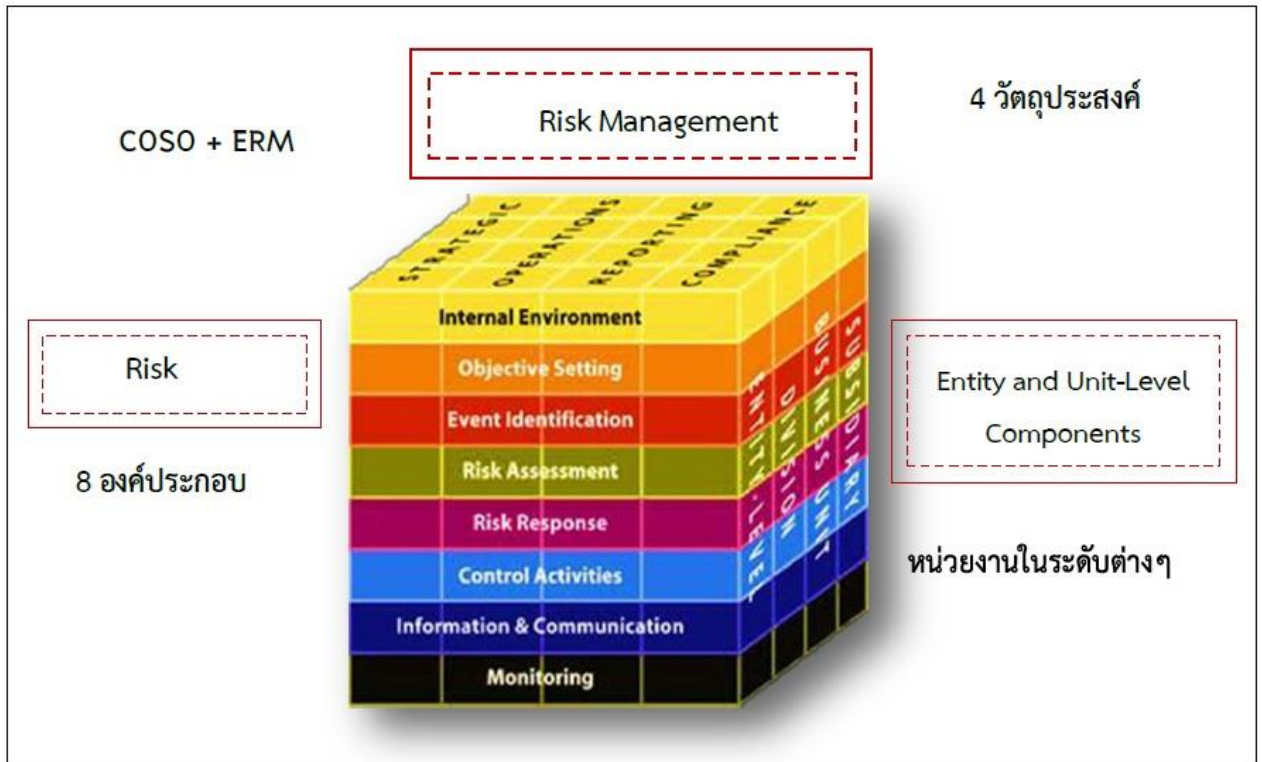
๒. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย มีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงานส่วนราชการ

๓. เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย

บทที่ ๒

หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยง แบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็น องค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



รูปภาพที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Integrated Framework)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหารเป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการ เกิดขึ้นของ ความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนด มาตรการที่จะรองรับและ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงเป็นต้น

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่า จะมีการ ดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวมการบันทึก ข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการ บริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

ความหมาย คำจำกัดความ

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความ รุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้าน การดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดย ความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการ ใดๆกับความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัด วางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ ๓

แนวทาง / วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประกอบด้วยระดับองค์กร และระดับส่วนราชการ เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ และนำส่งเป้าประสงค์ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ในมิติประสิทธิผลและนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการภายในและภายนอกของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย จึงประกอบด้วยกิจกรรมการคัดเลือกโครงการที่มีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร กิจกรรมวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยยึดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO และหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีขั้นตอนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ดังนี้

๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | เป็นหัวหน้าคณะกรรมการ |
| ๒. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย | เป็นคณะกรรมการ |
| ๓. พนักงานเทศบาล | เป็นคณะกรรมการ |
| ๔. พนักงานจ้างตามภารกิจ/ทั่วไป | เป็นคณะกรรมการ |
| ๕. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | เป็นเลขานุการ |

มีหน้าที่

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

๒. คัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

จากนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ให้ส่วนราชการ สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการและกิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง ดังนี้

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

ทั้งนี้ ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม
ข้อ ๑-๓ ให้ใช้เกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้คะแนน ดังนี้

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก	เป้าหมาย (ผลผลิต ของโครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ และ เชิง คุณภาพ
	ความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์	ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลโดยตรง	-	อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลโดยตรง
ข	จำนวนงบประมาณ	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำ กว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ ไม่เกิน ๒๙๙,๙๙๙ บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำ กว่า ๓๐๐,๐๐๐ บาท แต่ ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท หรือ กำหนดเอง
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาล (ระหว่างสำนัก/ กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาล (ประชาชน ทั่วไป)

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุในแผนพัฒนา
ท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์ที่
กำหนด นำมาคัดเลือกตาม แบบฟอร์มที่ ๑.๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการพร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือก
ในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑.๑

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนน การ
พิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถ นำไปเป็น
เกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหาร
จัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน
๓ ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/
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 หลักการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Set Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานใน แต่ละระดับและ สามารถวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะนำมา พิจารณาความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน นั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการ ลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

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

๒. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

๒.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงานหรือการ ตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคนใน องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทาง การเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตาม แบบฟอร์มที่ ๑.๒ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ
๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ แบบฟอร์มที่ ๑.๒: แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ในข้อ ๑.๒ ประเภทความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์ของเทศบาลขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ ในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ในเชิงปริมาณเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ(เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๕ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง/ปี

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ(เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย

๒. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๑ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๒.๒ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการการทำงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

๒.๓ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเงิน

๒.๓.๑ กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป
๔	สูง	มากกว่า ๓๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๒๙๙,๙๙๙ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๕,๐๐๑ บาท แต่ไม่เกิน ๙๙,๙๙๙ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท

๒.๓.๒ กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงขั้น
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุด
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๔ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ระดับความรุนแรงผลกระทบต่อความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใด

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณา จากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

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

ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
๑-๒	ต่ำมาก	หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง	ขาว
๑-๔	ต่ำ	หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง	ฟ้า
๕-๘	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เขียว
๙-๑๕	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	เหลือง
๑๖-๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงในแบบฟอร์มที่ ๑.๓ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงจากปัจจัยผลการวิเคราะห์ ในแบบฟอร์มที่ ๑.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

๓. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๑.๓ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทางดังนี้

๑. **หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง** คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับต่ำซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. **ยอมรับความเสี่ยง** (มีมาตรการติดตาม) คือความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. **ควบคุมความเสี่ยง** (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบ อยู่ใน ระดับสูง และจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้

๔. **การถ่ายโอนความเสี่ยง** คือความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจน หน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและ สูงมาก ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริงรวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และ ต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้กองวิชาการและแผนงานเพื่อทำการประมวลข้อมูล และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองลำพูน เพื่อพิจารณาต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ ๑.๓ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ใน แบบฟอร์มที่ ๑.๔ แผนการจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ ๑.๑ ถึง แบบฟอร์มที่ ๑.๔ ส่งให้กองวิชาการและแผนงานภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องรายงาน ผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผลรวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์มที่ ๑.๔ แผนการจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการรายงานผลใน การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้กองวิชาการและแผนงานเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย

๔. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ทบทวนการดำเนินงานของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก

ยุทธศาสตร์

โครงการ

๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง

ด้านกลยุทธ์

ด้านการดำเนินการ

ด้านการเงิน

ด้านกฎหมาย

๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

โอกาสในการเกิด

ความรุนแรงของผลกระทบ

วิเคราะห์ความเสี่ยง

จัดลำดับความเสี่ยง

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ต่ำมาก

ต่ำ

ปานกลาง

สูง

สูงมาก

จำกัด

ยอมรับ

ควบคุม

ถ่ายโอน

๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง

๖. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

๗. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

๘. การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

ภาคผนวก ๑

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- แบบฟอร์ม RM.๑ แบบฟอร์มโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ
- แบบฟอร์ม RM.๒ แบบฟอร์มประเภทความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ
- แบบฟอร์ม RM.๓ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์
สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง
- แบบฟอร์ม RM.๔ แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ

RM.๑ แบบฟอร์มโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
สำนัก/กอง.....

โครงการ/กิจกรรม	ยุทธศาสตร์	ความสำคัญของโครงการ	งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
๑.					
๒.					
๓.					
๔.					
๕.					

คำอธิบาย

๑. โครงการ/กิจกรรม

หมายถึง โครงการหรือกิจกรรมของแต่ละสำนัก/กอง ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย หรือเป็นโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของโครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ. (สามารถดูรายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่แบบฟอร์ม RM.๒ และ RM.๓)

๒. ยุทธศาสตร์

หมายถึง โครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ. ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย หากกรณีที่โครงการนั้น ๆ ไม่ถูกระบุในแผนดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ. ก็สามารถนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ โดยไม่ต้องระบุยุทธศาสตร์

๓. ความสำคัญของโครงการ

หมายถึง ความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรม

๔. งบประมาณ (บาท)

หมายถึง งบประมาณของโครงการหรือกิจกรรม

๕. ตัวชี้วัด

หมายถึง ตัวชี้วัดของโครงการหรือกิจกรรม

๖. ผู้รับผิดชอบ

หมายถึง ผู้รับผิดชอบโครงการทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผอ.ส่วน/กลุ่มงาน/ศูนย์ พร้อมเบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้

RM.๒ แบบฟอร์มประเภทความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
 สำนัก/กอง.....

RM.๒

ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				มิติธรรมาภิบาล									
	กลยุทธ์	การดำเนินการ	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้นฉันทามติ
๑. โครงการ/กิจกรรม.....														
๑.๑														
๑.๒														
๑.๓														
๒. โครงการ/กิจกรรม.....														
๒.๑														
๒.๒														
๒.๓														

คำอธิบาย

๑. ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง

หมายถึง ปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหาร ความล่าช้าในการความล่าช้าในการติดตามประเมินผล

๒. ประเภทความเสี่ยง (ใส่ ✓ ช่องที่เกี่ยวข้อง) ประกอบไปด้วย ๔ ด้าน ได้แก่

๑.) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : SR) หมายถึง ความเสี่ยงจากการใช้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม, ยุทธศาสตร์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ, ยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจนและความไม่เหมาะสมของยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจเกิดจากการที่สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุความเสี่ยงหน่วยงานต้องพิจารณาว่ายุทธศาสตร์ในปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมหรือไม่ และประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานย่อยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงานหรือไม่

๒.) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks : OR) หมายถึง ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการใช้ทรัพยากร โดยที่ไม่ทำให้เกิดประโยชน์เต็มที่ตามภารกิจของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยง หน่วยงานต้องพิจารณาว่า ปัจจัยใดสามารถทำงานได้ดี และปัจจัยใดทำงานได้ไม่ดี หน่วยงานมีโครงสร้างและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อถือได้หรือไม่ และหน่วยงานมีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานหรือไม่

๓.) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : FR) หมายถึง ความเสี่ยงต่อสถานะการเงินและเป้าหมายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทั้งด้านรายได้ รายจ่าย ทรัพย์สิน และหนี้สิน เพื่อระบุความเสี่ยง หน่วยงานต้องพิจารณาว่า อะไรจะมีผลต่อการเงินของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน รวมถึงข้อผูกพันและปัจจัยภายนอก) และอะไรคือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหายเหล่านั้น

๔.) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (Compliance Risks : CR) หมายถึง การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ทั้งของภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุความเสี่ยงหน่วยงานต้องพิจารณาว่า งาน กระบวนการ และบุคลากรดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือไม่สามารถเกิดการกระทำผิดกฎระเบียบได้อย่างไรบ้างและหากเกิดขึ้น ระบบตรวจสอบภายในจะสามารถตรวจเจอหรือไม่ และมีกรณีตัวอย่างจากอดีตเกี่ยวกับการกระทำผิดหรือไม่ปฏิบัติ

๓. มิตรธรรมาภิบาล (ใส่ ✓ ช่องที่เกี่ยวข้อง และใส่ได้มากกว่า ๑ ช่อง)

๑. ประสิทธิภาพ :

- การบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ
- ผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการสามารถเทียบเคียงได้กับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
- มีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ
- มีการปฏิบัติราชการที่มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน
- มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน
- มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ

๒. ประสิทธิภาพ :

- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดต้นทุน (ค่าใช้จ่าย)
- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดแรงงาน
- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดระยะเวลา
- มีวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. การตอบสนอง :

- สามารถให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- สามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อผู้รับบริการ
- สามารถตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ด้วย ความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

๔. ความรับผิดชอบ :

- มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงาน ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ
- มีการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕. ความโปร่งใส :

- มีกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย
- ให้ประชาคมในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี
- ประชาคมในองค์กรสามารถรู้ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ
- ประชาคมในองค์กรสามารถตรวจสอบได้

๖. การมีส่วนร่วม

- ได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง
- ได้ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- ได้ร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗. กระจายอำนาจ

- มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจให้แก่หน่วยงานย่อยในสังกัดเพื่อดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร
- มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการปรับปรุงระบบการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของหน่วยงาน

๘. นิติธรรม

- สามารถใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙. ความเสมอภาค

- สามารถปฏิบัติและให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกด้าน เพศ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพ หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

๑๐. การมุ่งเน้นฉันทามติ

- มีกระบวนการ หรือสามารถหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการกระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ (โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์)

RM.๓ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
 สำนัก/กอง.....

ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (L) x (I)	หลีกเลี่ยง	ควบคุม	ยอมรับ	ถ่ายโอน	
๑. โครงการ/กิจกรรม.....								
๑.๑								
๑.๒								
๑.๓								
๑.๔								
๒. โครงการ/กิจกรรม.....								
๒.๑								
๒.๒								
๒.๓								
๒.๔								

คำอธิบาย

๑. ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง

หมายถึง ปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหาร ความล่าช้าในการติดตามประเมินผล

๒. ประเมินความเสี่ยง

หมายถึง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้วนำมากำหนดเป็นระดับความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อช่วยให้สามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังเป็นการจัดลำดับความเสี่ยง และสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โดยเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางการกำหนดเป็นระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๕ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๒	ต่ำ	๒ ครั้ง/ปี
๑	ต่ำมาก	๑ ครั้ง/ปี

ตารางการกำหนดเป็นระดับคะแนนของความรุนแรงของผลกระทบ (I)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	ต่ำ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	ต่ำมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓. ระดับความเสี่ยง (L) x (I) (Degree of Risk)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ

แผนผังการประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง	๕	๕ (๕x๑)	๑๐ (๕x๒)	๑๕ (๕x๓)	๒๐ (๕x๔)	๒๕ (๕x๕)
	๔	๔ (๔x๑)	๘ (๔x๒)	๑๒ (๔x๓)	๑๖ (๔x๔)	๒๐ (๔x๕)
	๓	๓ (๓x๑)	๖ (๓x๒)	๙ (๓x๓)	๑๒ (๓x๔)	๑๕ (๓x๕)
	๒	๒ (๒x๑)	๔ (๒x๒)	๖ (๒x๓)	๘ (๒x๔)	๑๐ (๒x๕)
	๑	๑ (๑x๑)	๒ (๑x๒)	๓ (๑x๓)	๔ (๑x๔)	๕ (๑x๕)
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

ตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

- | | | | |
|-----------|--|---------------------------------|---------------|
| สีแดง | | หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก | ระดับ ๑๖ - ๒๕ |
| สีเหลือง | | หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง | ระดับ ๙ - ๑๕ |
| สีน้ำเงิน | | หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง | ระดับ ๕ - ๘ |
| สีเขียว | | หมายถึง ระดับความเสี่ยง ต่ำ | ระดับ ๓ - ๔ |
| สีขาว | | หมายถึง ระดับความเสี่ยง ต่ำมาก | ระดับ ๑ - ๒ |

๔. กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง (Risk Management) (ใส่ ✓ ช่องที่เกี่ยวข้อง)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งแนวทางการจัดการความเสี่ยงมี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

๑.) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่หน่วยงานปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงให้ความเสี่ยงนั้น ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนกิจกรรมนั้นไป

๒.) การควบคุม/ลดความเสี่ยง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมใหม่ เพื่อลดความน่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

๓.) การยอมรับความเสี่ยง เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๔.) การโอนความเสี่ยง เป็นการยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยความรับผิดชอบไป

๕. แนวทางการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง หลักการในการจัดการกับความเสี่ยง ต้องเหมาะสมและคุ้มค่า มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการและมีกำหนดเวลาของมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่แล้วเสร็จชัดเจน โดยมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยง ดังนี้

- มาตรการหรือแผนปฏิบัติการ กรณีที่ความเสี่ยงได้รับคะแนนสูงกว่า ๑๕ ต้องกำหนดมาตรการเร่งด่วน หรือจัดทำแผนปฏิบัติการโดยมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

- กำหนดให้มีผู้ดูแลรับผิดชอบ กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีการกำหนดผู้ดูแลรับผิดชอบ โดยอาจเป็นระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

- กำหนดให้มีการควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ กำหนดให้มีการควบคุมในชั้นการปฏิบัติงาน โดยเน้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามกระบวนการของงานโดยเคร่งครัด

RM.๔ แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
 สำนัก/กอง.....

ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ช่วงระยะเวลาการจัดการความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
๑. โครงการ/กิจกรรม.....						
๑.๑						
๑.๒						
๑.๓						
๑.๔						
๒.๑. โครงการ/กิจกรรม.....						
๒.๑						
๒.๒						
๒.๓						
๒.๔						

คำอธิบาย

๑. ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง

หมายถึง ปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง

๒. ระดับความเสี่ยง

หมายถึง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ สูง (คะแนนมากกว่า ๑๕) ปานกลาง (คะแนน ๕-๑๔) และต่ำ (คะแนน ๑-๔) โดยให้ระบุระดับความเสี่ยงที่ได้คำนวณในแบบ RM.๓

/๓. กิจกรรมตาม...

๓. กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง กิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อจัดการกับปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

๔. เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง เป้าหมายของกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

๕. ช่วงระยะเวลาการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่มีกิจกรรมบริหารจัดการความเสี่ยง

๖. งบประมาณ

หมายถึง งบประมาณของโครงการหรือกิจกรรมที่บริหารจัดการความเสี่ยง ถ้าแต่ละประเด็นความเสี่ยงสามารถแจกแจงงบประมาณได้ กรุณาใส่จำนวนงบประมาณแยกมาด้วย

๗. ผู้รับผิดชอบ

หมายถึง ผู้รับผิดชอบโครงการทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผอ.ส่วน/กลุ่มงาน/ศูนย์

ภาคผนวก ๒

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๑ แบบฟอร์มโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ
- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๒ แบบฟอร์มประเภทความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ
- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๓ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์
สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ตัวอย่างแบบฟอร์ม RM.๔ แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ

-ตัวอย่าง-

RM.๑ แบบฟอร์มโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

RM.๑

โครงการ/กิจกรรม	ยุทธศาสตร์	ความสำคัญของโครงการ	งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
๑. โครงการจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด.	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามอำนาจหน้าที่ ภารกิจ และนโยบายที่ได้รับมอบหมาย	รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งอยู่ภายใต้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งรายงานด้านการเงินของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ให้สาธารณชนได้รับทราบ	๑,๑๐๐,๐๐๐	ระดับความสำเร็จของการจัดพิมพ์หนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด. จำนวน ๑๑,๐๐๐ เล่ม	๑. นางวิชญา สุขกระจ่าง ผอ.ก.ตป. ๒. นางสาวนิศรา ปานช้าง นวผ.ชก. เบอร์โทรศัพท์ ๐๒-๒๔๑-๙๐๐๐ ต่อ ๑๔๑๐

คำอธิบาย

๑. โครงการ/กิจกรรม

หมายถึง โครงการหรือกิจกรรมของแต่ละสำนัก/กอง ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นหรือเป็นโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของกระทรวงมหาดไทยหรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สามารถดูรายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่แบบฟอร์ม RM.๒ และ RM.๓)

๒. ยุทธศาสตร์

หมายถึง โครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สืบค้นได้ที่เว็บไซต์ สด. www.dla.go.th เมนู “เกี่ยวกับเรา” และเมนู “ทิศทาง สด./แผนปฏิบัติราชการประจำปี”) หากกรณีนี้โครงการนั้น ๆ ไม่ถูกระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ก็สามารถนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ โดยไม่ต้องระบุยุทธศาสตร์

๓. ความสำคัญของโครงการ

หมายถึง ความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรม

๔. งบประมาณ (บาท)

หมายถึง งบประมาณของโครงการหรือกิจกรรม

๕. ตัวชี้วัด

หมายถึง ตัวชี้วัดของโครงการหรือกิจกรรม

๖. ผู้รับผิดชอบ

หมายถึง ผู้รับผิดชอบโครงการทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผอ.ส่วน/กลุ่มงาน/ศูนย์ พร้อมเบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้

-ตัวอย่าง-

๑. โครงการจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด.														
ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				มิติธรรมาภิบาล									
	กลยุทธ์	การดำเนินการ	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้นธรรมาภิบาล
๑.๑ การรวบรวมผลการดำเนินงานจากสำนัก/กองมีความล่าช้า และไม่ครบถ้วน		✓								✓				
๑.๒ โครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ มีการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด	✓				✓									
๑.๓ คณะทำงานจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด. มีความเห็นที่หลากหลาย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน		✓								✓				✓
๑.๔ การได้รับงบประมาณในการจัดพิมพ์หนังสือล่าช้า			✓		✓									
๑.๕ การเผยแพร่หนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด. ล่าช้า		✓							✓					

หมายถึง ปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายของผู้บริหาร ความล่าช้าในการความล่าช้าในการติดตามประเมินผล

๒. ประเภทความเสี่ยง (ใส่ ✓ ช่องที่เกี่ยวข้อง) ประกอบไปด้วย ๔ ด้าน ได้แก่

๑.) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : SR) หมายถึง ความเสี่ยงจากการใช้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม, ยุทธศาสตร์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ, ยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจนและความไม่เหมาะสมของยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจเกิดจากการที่สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุความเสี่ยงหน่วยงานต้องพิจารณาว่ายุทธศาสตร์ในปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมหรือไม่ และประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานย่อยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงานหรือไม่

๒.) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks : OR) หมายถึง ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการใช้ทรัพยากร โดยที่ไม่ทำให้เกิดประโยชน์เต็มที่ตามภารกิจของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยง หน่วยงานต้องพิจารณาว่า ปัจจัยใดสามารถทำงานได้ดี และปัจจัยใดทำงานได้ไม่ดี หน่วยงานมีโครงสร้างและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อถือได้หรือไม่ และหน่วยงานมีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานหรือไม่

๓.) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : FR) หมายถึง ความเสี่ยงต่อสถานะการเงินและเป้าหมายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทั้งด้านรายได้ รายจ่าย ทรัพย์สิน และหนี้สิน เพื่อระบุความเสี่ยง หน่วยงานต้องพิจารณาว่า อะไรจะมีผลต่อการเงินของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน รวมถึงข้อผูกพันและปัจจัยภายนอก) และอะไรคือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น

๔.) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (Compliance Risks : CR) หมายถึง การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ทั้งของภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุความเสี่ยงหน่วยงานต้องพิจารณาว่า งาน กระบวนการ และบุคลากรดำเนินงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือไม่สามารถเกิดการกระทำผิดกฎระเบียบได้อย่างไรบ้างและหากเกิดขึ้นระบบตรวจสอบภายในจะสามารถตรวจเจอหรือไม่ และมีกรณีตัวอย่างจากอดีตเกี่ยวกับการกระทำผิดหรือไม่ปฏิบัติ

๓. มิติธรรมาภิบาล (ใส่ ✓ ช่องที่เกี่ยวข้อง และใส่ได้มากกว่า ๑ ช่อง)

๑. ประสิทธิภาพ :

- การบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ
- ผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการสามารถเทียบเคียงได้กับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
- มีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ
- มีการปฏิบัติราชการที่มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน
- มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน
- มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ

๒. ประสิทธิภาพ :

- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดต้นทุน (ค่าใช้จ่าย)
- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดแรงงาน
- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดระยะเวลา
- มีวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. การตอบสนอง :

- สามารถให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- สามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อผู้รับบริการ
- สามารถตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ด้วย ความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

๔. ความรับผิดชอบ :

- มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงาน ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ
- มีการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕. ความโปร่งใส :

- มีกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย
- ให้ประชาคมในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี
- ประชาคมในองค์กรสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ
- ประชาคมในองค์กรสามารถตรวจสอบได้

๖. การมีส่วนร่วม

- ได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง
- ได้ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- ได้ร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗. กระจายอำนาจ

- มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจให้แก่หน่วยงานย่อยในสังกัดเพื่อดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร
- มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการปรับปรุงระบบการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของหน่วยงาน

๘. นิติธรรม

- สามารถใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙. ความเสมอภาค

- สามารถปฏิบัติและให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกด้าน เพศ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพ หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

๑๐. การมุ่งเน้นฉันทามติ

- มีกระบวนการ หรือสามารถหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการกระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ (โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์)

-ตัวอย่าง-

RM.๓ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง
ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

RM.๓

๑. โครงการจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด.	ประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (L) x (I)	หลีกเลี่ยง	ควบคุม	ยอมรับ	ถ่ายโอน	
๑.๑ การรวบรวมผลการดำเนินงานจากสำนัก/กองมีความล่าช้า และไม่ครบถ้วน	๔	๕	๒๐		✓			ขอความร่วมมือจากสำนัก/กอง อย่างไม่เป็นทางการ
๑.๒ โครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ มีการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด	๓	๔	๑๒		✓			ปรับเนื้อหาจากการติดตามผลการดำเนินงานจากแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นการติดตามผลการดำเนินงานรายโครงการที่มีความสำคัญแทน
๑.๓ คณะทำงานจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด. มีความเห็นที่หลากหลาย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	๓	๒	๖		✓			เสนอทางเลือกให้กับคณะทำงานฯ โดยมีแบบแผนชัดเจน และจัดลำดับความสำคัญของแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ลงความเห็นได้ชัดเจนขึ้น
๑.๔ การได้รับงบประมาณในการจัดพิมพ์หนังสือล่าช้า	๔	๔	๑๖			✓		นอกเหนือการควบคุม เนื่องจาก พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ประกาศล่าช้า
๑.๕ การเผยแพร่หนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด. ล่าช้า	๓	๕	๑๕	✓				เผยแพร่หนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ ผ่านทางเว็บไซต์ สด. ก่อนการเผยแพร่เป็นรูปแบบหนังสือ

คำอธิบาย

๑. ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง

หมายถึง ปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ความไม่ชัดเจนของกฎ หมาย ความล่าช้าในการดำเนินโครงการอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายของผู้บริหาร ความล่าช้าในการติดตามประเมินผล -ตัวอย่าง- /๒. ประเมินความ...

๒. ประเมินความเสี่ยง

หมายถึง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่ง**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และ**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้วนำมากำหนดเป็นระดับความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อช่วยให้สามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังเป็นการจัดลำดับความเสี่ยง และสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โดยเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางการกำหนดเป็นระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่าร้อยละ ๒๐)
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง (ร้อยละ ๒๑-๔๐)
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง (ร้อยละ ๔๑-๖๐)
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ร้อยละ ๖๑-๘๐)
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกครั้งที่หรือเกือบทุกครั้งที่ (มากกว่าร้อยละ ๘๐)

ตารางการกำหนดเป็นระดับคะแนนของความรุนแรงของผลกระทบ (I)

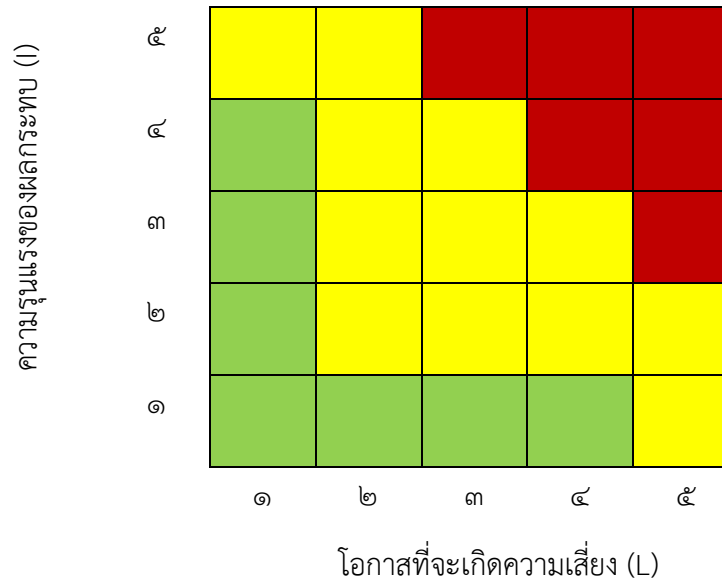
คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่าร้อยละ ๒๐)
๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ ๒๑-๔๐)
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ ๔๑-๖๐)
๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ ๖๑-๘๐)
๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง (มากกว่าร้อยละ ๘๐)

๓. ระดับความเสี่ยง (L) x (I) (Degree of Risk)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ

- สูง (คะแนนมากกว่า ๑๕)
- ปานกลาง (คะแนน ๕ - ๑๔)
- ต่ำ (คะแนน ๑ - ๔)

แผนภูมิระดับความเสี่ยง



๔. กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง (Risk Management) (ใส่ ✓ ช่องที่เกี่ยวข้อง)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งแนวทางการจัดการความเสี่ยงมี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

๑.) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่หน่วยงานปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงให้ความเสี่ยงนั้น ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนกิจกรรมนั้นไป

-ตัวอย่าง-

-๔-

- ๒.) การควบคุม/ลดความเสี่ยง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมใหม่ เพื่อลดความน่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- ๓.) การยอมรับความเสี่ยง เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- ๔.) การโอนความเสี่ยง เป็นการยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยความรับผิดชอบไป

๕. แนวทางการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง หลักการในการจัดการกับความเสี่ยง ต้องเหมาะสมและคุ้มค่า มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการและมีกำหนดเวลาของมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่แล้วเสร็จชัดเจน โดยมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยง ดังนี้

- **มาตรการหรือแผนปฏิบัติการ** กรณีที่ความเสี่ยงได้รับคะแนนสูงกว่า ๑๕ ต้องกำหนดมาตรการเร่งด่วน หรือจัดทำแผนปฏิบัติการโดยมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
- **กำหนดให้มีผู้ดูแลรับผิดชอบ** กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีการกำหนดผู้ดูแลรับผิดชอบ โดยอาจเป็นระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- **กำหนดให้มีการควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน** กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ กำหนดให้มีการควบคุมในชั้นการปฏิบัติงาน โดยเน้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามกระบวนการของงานโดยเคร่งครัด

-ตัวอย่าง-

RM.๔ แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

RM.๔

๑. โครงการจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด.						
ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ช่วงระยะเวลาการจัดการความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
๑.๑ การรวบรวมผลการดำเนินงานจากสำนัก/กองมีความล่าช้า และไม่ครบถ้วน	๒๐	ขอความร่วมมือจากสำนัก/กอง อย่างไม่เป็นทางการ	เพื่อรวบรวมผลการดำเนินงานของสำนัก/กอง ได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด	ต.ค. - ธ.ค. ๖๒	๑,๑๐๐,๐๐๐	๑. นางวิชญา สุขกระจ่าง
๑.๒ โครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ มีการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด	๑๒	ปรับเนื้อหาจากการติดตามผลการดำเนินงานจากแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นการติดตามผลการดำเนินงานรายโครงการที่มีความสำคัญแทน	เพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน	ต.ค. - ธ.ค. ๖๒	๑,๑๐๐,๐๐๐	ผอ.กจ.ตป. ๒. นางสาวนิศรา ปานช้าง นพ.ชก.
๑.๓ คณะทำงานจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด. มีความเห็นที่หลากหลาย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	๖	เสนอทางเลือกให้กับคณะทำงานฯ โดยมีแบบแผนชัดเจน และจัดลำดับความสำคัญของแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ลงความเห็นได้ชัดเจนขึ้น	เพื่อให้เกิดฉันทามติของที่ประชุมคณะทำงานฯ	พ.ย. ๖๒	๑,๑๐๐,๐๐๐	เบอร์โทรศัพท์ ๐๒-๒๔๑-๙๐๐๐ ต่อ ๑๔๑๐
๑.๔ การได้รับงบประมาณในการจัดพิมพ์หนังสือล่าช้า	๑๖	นอกเหนือการควบคุม เนื่องจาก พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ประกาศล่าช้า	เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่	ต.ค. ๖๒ - พ.ค. ๖๓	๑,๑๐๐,๐๐๐	
๑.๕ การเผยแพร่หนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ สด. ล่าช้า	๑๕	เผยแพร่หนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ ผ่านทางเว็บไซต์ สด. ก่อนการเผยแพร่เป็นรูปแบบหนังสือ	เพื่อให้สามารถเผยแพร่หนังสือรายงานประจำปี ๒๕๖๒ ให้ทันภายในเดือนธันวาคม ๒๕๖๒	ธ.ค. ๖๒ - พ.ค. ๖๓	๑,๑๐๐,๐๐๐	

คำอธิบาย

๑. ปัจจัย/ประเด็นความเสี่ยง

หมายถึง ปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง

๒. ระดับความเสี่ยง

หมายถึง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ สูง (คะแนนมากกว่า ๑๕) ปานกลาง (คะแนน ๕-๑๔) และต่ำ (คะแนน ๑-๔) โดยให้ระบุระดับความเสี่ยงที่ได้คำนวณในแบบ RM.๓

-ตัวอย่าง-

/๓.กิจกรรมตาม...

๓. กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง กิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อจัดการกับปัจจัยหรือประเด็นที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

๔. เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง เป้าหมายของกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

๕. ช่วงระยะเวลาการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่มีกิจกรรมบริหารจัดการความเสี่ยง

๖. งบประมาณ

หมายถึง งบประมาณของโครงการหรือกิจกรรมที่มาบริหารจัดการความเสี่ยง ถ้าแต่ละประเด็นความเสี่ยงสามารถแจกแจงงบประมาณได้ กรุณาใส่จำนวนงบประมาณแยกมาด้วย

๗. ผู้รับผิดชอบ

หมายถึง ผู้รับผิดชอบโครงการทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผอ.ส่วน/กลุ่มงาน/ศูนย์

ภาคผนวก ๓

- นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- คำสั่งเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ที่ ๑๔๔/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๔
- คำสั่งเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ที่ ๑๔๕/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๔