



รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗



เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์
อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์



รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลเมืองกุงหารายณ์
อำเภอกุงหารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กร แล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ได้จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ (ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๗) เพื่อสรุปผลการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ โดยมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ แต่ทั้งนี้ ยังมีบางส่วนที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

สารบัญ

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑	บทนำ	
	หลักการและเหตุผล	๑
	ความหมายและคำจำกัดความ	๑
	วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๑
	เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
	ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
		๓
บทที่ ๒	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๔
	แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	๔
	ประเภทของความเสี่ยง	๘
	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๘
บทที่ ๓	แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๐
บทที่ ๔	รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์	๓๓
บทที่ ๕	แบบสอบถามการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕๘
ภาคผนวก		
	๑. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	
	๒. ประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	
	๓. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	

บทที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

หลักทฤษฎีในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) โดยได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดย คณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมา เพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้านเช่นด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงานด้านกฎหมายฯลฯ

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใดๆกับความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

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

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพ เพียงพอ เหมาะสม หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรคือเพื่อต้องการให้ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหาประเมินและจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในภาพรวมขององค์กรโดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งก็คือการสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุดรวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรเช่นลูกค้าผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารคณะกรรมการตรวจสอบผู้ถือหุ้น Supplier พนักงานฯลฯ

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอีกว่าองค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ๔ ด้านคือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

๒. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย

๓. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆ ขององค์กรโดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)

๔. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทำระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยง ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ องค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตามในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับกันด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดี

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมดการบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในเทศบาลมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อเทศบาลได้อย่างถูกต้องครบถ้วนซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณการวางแผนการเงิน และการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ โดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๑. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม การประท้วง ปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลาโดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัว หรือรถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุ้มค่าโดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กรเปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง และเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามผล (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรมวิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทน และการเติบโตกลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

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

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบในระดับต่ำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

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

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญ แล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
 การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการ และยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยง ตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงเนื่องจากแต่ละองค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ยของหน่วยงานอื่นๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และประชาชน

๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง และการติดตามเป็นรายครั้งการติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. ประเภทของความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk:S) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk:O) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากรกระบวนการปฏิบัติงานหรือระบบงานต่างๆซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วยเช่นภัยธรรมชาติหรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk:R) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลรวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk:C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือการดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่างๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

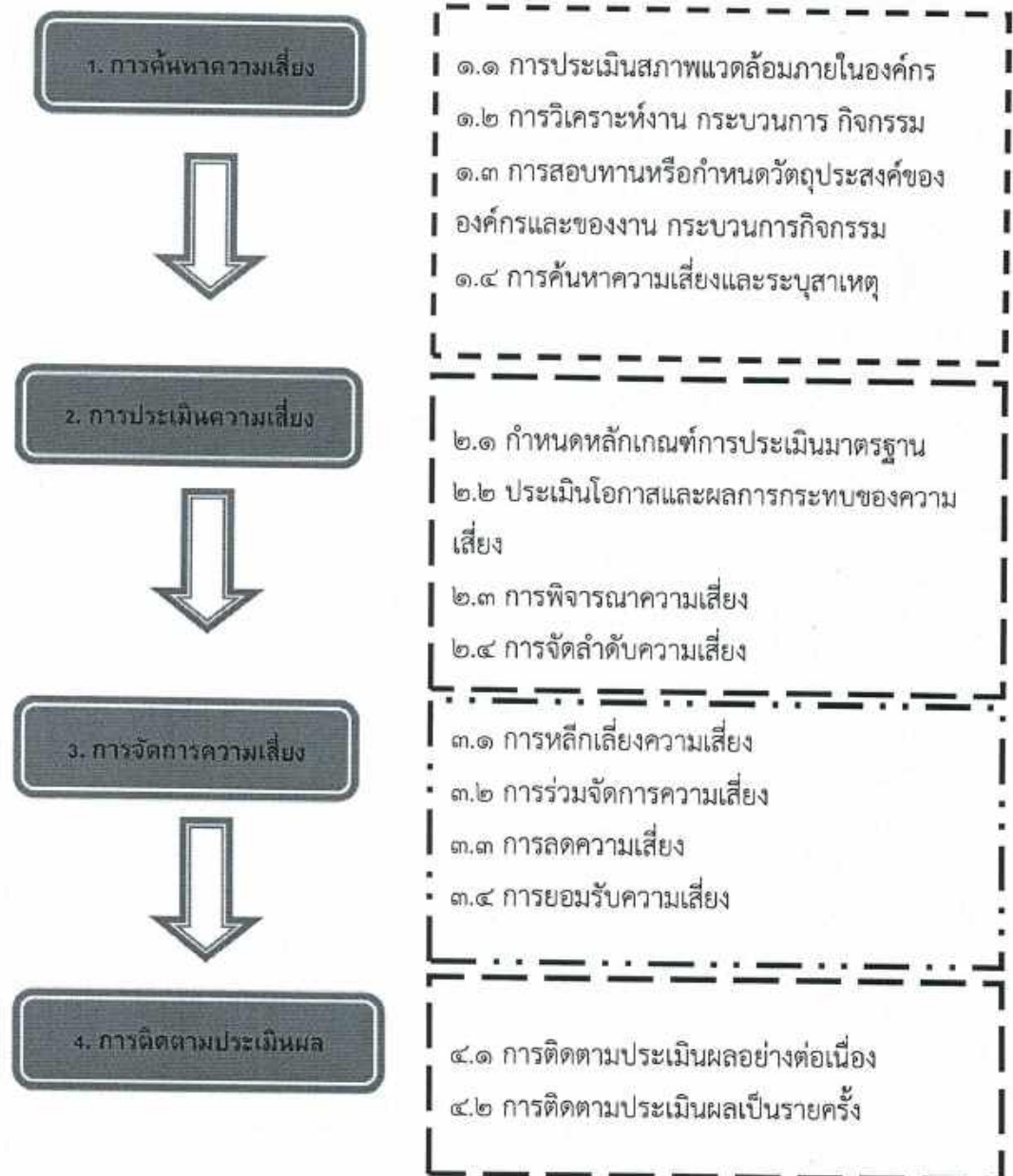
๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจารณญาณอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

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

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลและมีการนำไปปฏิบัติจริง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจสังคมการเมืองเทคโนโลยีและภัยต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภัยจากการก่อการร้ายภัยจากธรรมชาติ ทั้งจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม คลื่นยักษ์สึนามิ และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สูญเสียสินทรัพย์ การดำเนินธุรกิจล้มเหลว ไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจถึงขั้นล้มละลาย ต้องปิดกิจการส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคลองค์กรและประเทศชาติดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กรซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรก คือ การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมจะทำให้องค์กรทราบปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่หากองค์กร ค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร จะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหาและอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้น โดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมอง และทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กร มีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๑.๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค

หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงานกระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรม
หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำ เพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องควรคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงสามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นการเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้นซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยง และระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิควิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิค โดยให้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและใช้ประเมินความเสี่ยงของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้เข้าร่วมประชุม ร่วมค้นหาและระบุความเสี่ยง และตัดสินใจในที่ประชุมผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่จัดการจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลาขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจว่าเมื่อไรถึงจำเป็นการจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัด และเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่นหรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการ เปรียบเทียบเขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญแล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเอง ไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็คู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกันเนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมี ลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็จะอาจจะไม่แตกต่างกัน มากนั้นโดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้นอาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายในโดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบ คำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจาก ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็น มาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริตอุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสืบสวนและจัดทำรายงาน เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหา ความเสี่ยงได้เช่นกัน

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมืองสภาวะเศรษฐกิจสังคมกฎหมายภัยธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กรนโยบายการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรการบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้วโดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไรความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลังหรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียงสำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงิน หรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

๒.๑.๑ ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดสูงมากสูงปานกลางน้อยและน้อยมากตามลำดับดังตัวอย่าง ดังนี้

๒.๑.๑.๑ ระดับการยอมรับความเสี่ยง (Degree of Acceptance)

ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก	เกิดขึ้นน้อย	เกิดขึ้นบ้าง	เกิดขึ้นสูง	เกิดขึ้นสูงมาก
โอกาส	(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ระดับความเสี่ยง ที่ไม่สามารถ ยอมรับได้	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
(๔)					
ปานกลาง มาตรการ ควบคุมความ	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๔	๖	๘	๑๐
(๒)					
ยอมรับได้	๑	๒	๓	๔	๕

๒.๑.๑.๒ ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (แบบเชิงปริมาณ)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

๒.๑.๑.๓ ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (แบบเชิงคุณภาพ)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง

๒.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เป็นการกำหนดระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับตัวอย่าง เช่น

๒.๑.๒.๑ กรณีความรุนแรงส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

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

๒.๑.๒.๒ กรณีความรุนแรงส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเกินกว่า ๑ วัน
๔	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๖ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๑ วัน
๓	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๓ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง
๒	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ - ๓ ชั่วโมง
๑	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักไม่เกิน ๑ ชั่วโมง

๒.๑.๒.๓ กรณีความรุนแรงส่งผลกระทบต่อด้านการเงิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๔	สูง	๕๐,๐๐๑ บาท - ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	๑๐,๐๐๑ บาท - ๕๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	๕,๐๐๑ บาท - ๑๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท

๒.๑.๒.๔ กรณีความรุนแรงส่งผลกระทบต่อด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

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

๒.๒ ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัย ที่ระบุมาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจาก ความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่าง เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๒.๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมาน้อย เพียงใดตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ ๒.๑.๑

๒.๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับ ความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ ๒.๑.๑

๒.๓ การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (ความรุนแรง) (Impact Score) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ตาราง-A

สีเขียว	ลำดับ	สีเหลือง	ลำดับ	สีส้ม	ลำดับ	สีแดง	ลำดับ
โอกาสxผลกระทบ		โอกาสxผลกระทบ		โอกาสxผลกระทบ		โอกาสxผลกระทบ	
๑x๑	๑	๓x๒	๖	๒x๕	๑๐	๔x๕	๒๐
๒x๑	๒	๓x๒	๖	๕x๒	๑๐	๕x๔	๒๐
๑x๒	๒	๒x๔	๘	๓x๔	๑๒	๕x๕	๒๕
๑x๓	๓	๔x๒	๘	๔x๓	๑๒		
๓x๑	๓	๓x๓	๙	๓x๕	๑๕		
๒x๒	๔			๕x๓	๑๕		
๑x๔	๔			๔x๔	๑๖		
๔x๑	๔						
๑x๕	๕						
๕x๑	๕						

๒.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ ๔ ลำดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงและระดับสูงมากมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี ๔ ระดับ คือ

ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	สี	ความหมาย
๑๗ - ๒๕	สูงมาก	แดง	ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างมากต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
๑๐ - ๑๖	สูง	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๖ - ๙	ปานกลาง	เหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวังอาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
๑ - ๕	ต่ำ	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้นๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แนวทาง คือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่าไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือไม่มีวิธีการลดโอกาส หรือผลกระทบหรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไปเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างไรก็ตามการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัยเพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

๓.๓ การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้นหรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสมผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิตกรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงเนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือมีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อยหรือมีผลกระทบไม่สูงองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อยหรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนักผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าวคือ ไม่ดำเนินการใดๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่าความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใดสิ่งใดที่ควรคำนึงมากที่สุดคือต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้วควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระยะเวลาดำเนินการผู้รับผิดชอบและผลที่คาดว่าจะได้รับ

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสมมีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอเหมาะสมและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงณช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงานกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้นๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและค้นหาความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงของงานกระบวนการหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอกตลอดจนคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้นการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมี

การจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ควรพิจารณาต่อไปว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใดและจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

บทที่ ๓

แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ประกอบด้วย

- | | |
|--|------------------------|
| ๑. นายกเทศมนตรี/ปลัดเทศบาล | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| ๒. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง | เป็นกรรมการ |
| ๓. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
มีหน้าที่ | เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ |

- ๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) รายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๖) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประกอบด้วย

- | | |
|---|------------------------|
| ๑. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง | เป็นประธานคณะทำงาน |
| ๒. หัวหน้าฝ่าย/พนักงานเทศบาล | เป็นคณะทำงาน |
| ๓. พนักงานเทศบาล/พนักงานจ้าง
มีหน้าที่ | เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ |

- ๑) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
- ๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
- ๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
- ๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
- ๕) รายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง แล้วส่งให้
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๖) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

๓. การคัดเลือกโครงการเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง สามารถพิจารณาคัดเลือกโครงการตามแนวทางดังต่อไปนี้

๑. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือแผน
ดำเนินงาน

วิธีการดำเนินการ

๑. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการที่ระบุในแผนพัฒนา
ท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย แผนการดำเนินงาน และอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล

๒. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน ๒ โครงการ
โดยพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

๒.๑ โครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๒ โครงการที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือได้รับงบประมาณอุดหนุนจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีมูลค่างบประมาณดำเนินงานจำนวนมากและมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

๒.๓ โครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิต หรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

โดยนำโครงการดังกล่าวมาบันทึกข้อมูลในตารางกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่นๆ (ถ้ามี) แบบ บส.๑

๔. แต่ละสำนัก/กอง จัดทำตารางแสดงการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง แบบ บส.๒ โดยให้แต่ละกองวิเคราะห์ค่าผลคูณของโอกาส กับค่าผลกระทบ ดังนี้

๔.๑ ลำดับความเสี่ยงที่ ๑-๕ คือความเสี่ยงระดับต่ำ ยอมรับได้ ไม่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือแบบ บส.๓, แบบ บส.๔, แบบ บส.๕

๔.๒ ลำดับความเสี่ยงที่ ๖-๙ คือความเสี่ยงระดับกลาง ต้องนำเข้าสู่การควบคุมภายในด้วยการเขียนแบบ บส.๕ ไม่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๓, แบบ บส.๔ , แบบ บส.๕

๔.๓ ลำดับความเสี่ยงที่ ๑๐-๑๖ คือความเสี่ยงระดับสูง ต้องนำเข้าสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๓, แบบ บส.๔ , แบบ บส.๕

๔.๔ ลำดับความเสี่ยงที่ ๑๗-๒๕ คือความเสี่ยงระดับสูงมาก ต้องนำเข้าสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๓, แบบ บส.๔ , แบบ บส.๕

๕. สำนัก/กอง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๑ แบบ บส.๒ และแบบ บส.๓

๖. สำนัก/กอง จัดทำรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง รอบ ๓ เดือน รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน ตามแบบบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๔

๗. เมื่อเสร็จสิ้นโครงการให้สำนัก/กอง จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๕

๘. สำนัก/กอง รวบรวม แบบ บส.๑ ถึงแบบ บส.๕ ส่งให้กับงานเลขานุการของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และหน่วยตรวจสอบภายใน

๙. หน่วยตรวจสอบภายใน จัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑๐. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือผู้กำกับดูแล พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัสความเสี่ยง	(๔) ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	(๕) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๖) งบประมาณ (บาท)	(๗) วัตถุประสงค์	(๘) ตัวชี้วัด	(๙) เป้าหมาย

ลายมือชื่อ.....(๑๐).....
ตำแหน่ง(๑๑).....
วันที่.....เดือน.....(๑๒).....พ.ศ.

คำอธิบายตารางแบบ บส. ๑

คำอธิบายแบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปัญหาปริมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ
- (๔) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ใดหรือภารกิจใดของ อปท.
- (๕) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. (โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ทั้งหมด หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงสูง ตามนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น)
- (๖) จำนวนเงินงบประมาณโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (๕) (ถ้ามี)
- (๗) วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (๕)
- (๘) ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (๕)
- (๙) เป้าหมายที่ต้องการสูงสุดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.
- (๑๐) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๑) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๒) วันเดือนปีที่ลงนาม

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วัตถุประสงค์	(๖) ผู้รับผิดชอบ	(๗) ความเสี่ยง	(๘) ประเภท ความเสี่ยง	(๙) คะแนน โอกาส	(๑๐) คะแนน ผลกระทบ	(๑๑) คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๙) x (๑๐)	(๑๒) วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....(๑๓).....
 ตำแหน่ง(๑๔).....
 วันที่.....เดือน.....(๑๕).....พ.ศ.

คำอธิบายตารางแบบ บส.๒

คำอธิบายแบบการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปิงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยง โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. ๑ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๑ (๕)
- (๕) วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๑ (๗)
- (๖) ผู้รับผิดชอบ (บุคคลหรือหน่วยงาน หรือบุคคลและหน่วยงาน)
- (๗) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.
- (๘) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ๖ ประเภท ดังนี้
 ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ ไปใช้ไม่ถูกต้อง
 ๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยง ด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น
 ๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ
 ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
 ๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ
 ๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร
- (๙) ระบุคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด)
- (๑๐) ระบุคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด)
- (๑๑) คะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากคะแนนการประเมินโอกาส (๙) คูณคะแนนผลกระทบโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๑๐) และนำคะแนน มาจัดระดับความเสี่ยงตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด (โดยอาจกำหนดผลช่วงคะแนนเป็น ๓ ระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ)
- (๑๒) วิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง/หน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้/ ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น ลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน

๔. การโอนความเสี่ยง อาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์การแจ้งเตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

๗. การทำแผนฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

(๑๓) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น

(๑๔) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น

(๑๕) วันเดือนปีที่ลงนาม

ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
๑๗ - ๒๕	สูงมาก
๑๐ - ๑๖	สูง
๖ - ๙	ปานกลาง
๑ - ๕	ต่ำ

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	(๙) ตัวชี้วัด	(๑๐) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๑๑) วิธีการติดตาม และการ รายงาน

ลายมือชื่อ.....(๑๒).....
 ตำแหน่ง(๑๓).....
 วันที่.....เดือน.....(๑๔).....พ.ศ.

คำอธิบายตารางแบบ บส.๓

คำอธิบายแบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปิงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๔)
- (๕) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๗)
- (๖) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. ๒ (๑๒)
- (๗) ผู้รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. ๒ (๖)
- (๘) วิธีการจัดการความเสี่ยง โดยระบุแนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๙) ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๑ (๘)
- (๑๐) ระยะเวลาดำเนินการโดยระบุช่วงระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- (๑๑) วิธีการติดตาม และการรายงานให้ผู้บริหารทราบ เช่น การประชุม ฯลฯ
- (๑๒) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๓) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๔) วันเดือนปีที่ลงนาม

ชื่อหน่วยงาน(๑).....

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

- ☐ รอบ ๓ เดือน
☐ รอบ ๖ เดือน
☐ รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/ หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา

ลายมือชื่อ.....(๑๒).....

ตำแหน่ง(๑๓).....

วันที่.....เดือน.....(๑๔).....พ.ศ.

คำอธิบายตารางแบบ บส.๕

คำอธิบายแบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๔)
- (๕) วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๘)
- (๖) ระยะเวลาดำเนินการ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๑๐)
- (๗) ผู้รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๗)
- (๘) ผลลัพธ์การดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ ผลการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ได้ดำเนินการหรือไม่อย่างไร (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)
- (๙) เอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)
- (๑๐) ร้อยละความคืบหน้าของการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)
- (๑๑) ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ถ้ามี)
- (๑๒) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๓) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๔) วันเดือนปีที่ลงนาม

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.(๒).....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง			(๖) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(๗) วิธีการ จัดการความ เสี่ยง	(๘) ผล จากการ จัดการ ความเสี่ยง	(๙) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(๑๐) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(๑๑) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	(๑๒) สรุป ความเสี่ยง		(๑๓) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการดำเนินการ สำหรับปีถัดไป
		โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)	โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			โอกาส (๑)	ผลกระทบ (๒)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	

ลายมือชื่อ.....(๑๔).....

ตำแหน่ง(๑๕).....

วันที่.....เดือน.....(๑๖).....พ.ศ.

คำอธิบายตารางแบบ บส.๕

คำอธิบายแบบรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

- (๑) ชื่อ อปท.
- (๒) ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๓)
- (๔) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๔)
- (๕) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๓ (๕)
- (๖) คะแนนระดับความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (๑) ผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๒) และคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินก่อนดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๒ (๙) (๑๐) (๑๑)
- (๗) วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ/แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. ๔ (๕)
- (๘) ผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (สรุปเป็นภาพรวม)
- (๙) คะแนนระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยระบุคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วง คะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) (๑) ระบุคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ๕ ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) (๒) โดยนำคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากคะแนนการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (๑) คูณคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (๒) และนำคะแนนมาจัดระดับความเสี่ยงตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด (โดยอาจกำหนดผลช่วงคะแนน เป็น ๓ ระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ) (๓)
- (๑๐) การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงโดยการเปรียบเทียบก่อนดำเนินการและภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยงลดลงหรือไม่ลดลง
- (๑๑) ความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่ภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- (๑๒) สรุปความเสี่ยงที่ควบคุมได้/ควบคุมไม่ได้ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้/ไม่ได้
- (๑๓) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับในปีถัดไป เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๑๔) ลายมือชื่อผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๕) ตำแหน่งผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๖) วันเดือนปีที่รายงาน

บทที่ ๔

รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองภูผินารายณ์

เทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานตามหลักวิเคราะห้บริหารความเสี่ยง โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยให้แต่ละสำนัก/กองจัดทำตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง แบบ บส.๑ และแบบ บส.๒ เมื่อคำนวณผลคูณโอกาสและผลกระทบ และผลความเสี่ยงระดับสูงขึ้นไป ต้องจัดทำแบบบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๓ พร้อมทั้งรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง แบบ บส. ๔ และเมื่อโครงการเสร็จสิ้นให้จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๕ พร้อมทั้งจัดทำแบบสอบถามการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ต่อไป

ดังนั้นเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ จึงได้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ตามแบบ แบบ บส.๔ และ แบบ บส.๕ ดังนี้

ชื่อหน่วยงาน กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลเมืองภูผินารายณ์

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

- ☐ รอบ 3 เดือน
☐ รอบ 6 เดือน
☒ รอบ 12 เดือน

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์การดำเนินการ	เอกสาร/หลักฐาน	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข
R001	โครงการป้องกันและควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	วางแผนการสำรวจจำนวนสุนัขและแมวและประชาสัมพันธ์ให้ครอบครัวกลุ่มก่อนดำเนินการออกฉีดวัคซีน	ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานได้ครบทุกขั้นตอน บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้	1.รายงานผลการดำเนินงานการฉีดวัคซีนหรือการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับเจ้าสัตว์	คิดเป็น 80% ในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด	ไม่มี
R002	โครงการเฝ้าระวังควบคุมและป้องกันโรคไข้เลือดออก	การร่วมจัดการความเสี่ยง	ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน	เจ้าหน้าที่ / ประธานอสม.ในชุมชน	สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานได้ครบทุกขั้นตอน บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้	ติดตามแก้ไขปัญหาตามจุดเสี่ยงแหล่งลูกน้ำยุงลายที่พบในชุมชน	คิดเป็น 100% ในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด	ไม่มี

รหัส ความ เสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วิธีการจัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	เอกสาร/ หลักฐาน	ร้อยละความ คืบหน้า	ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
R003	โครงการจ้าง เหมาจัดเก็บขยะ มูลฝอย ทำความ สะอาด ภายใน เขตเทศบาลเมือง กุฉินารายณ์	เตรียมแผนการจัดการ บุคลากรให้เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานที่ เหมาะสมกับปริมาณ ขยะที่เพิ่มขึ้น	ตาม ระยะเวลาที่ กำหนดไว้ใน แผนการ ดำเนินงาน	กอง สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยงมา ใช้ในการดำเนินงาน ได้ครบทุกขั้นตอน บรรลุวัตถุประสงค์ ของการบริหารความ เสี่ยงได้	ติดตามแก้ไข ปัญหาตามจุด จัดการ บุคลากรให้ เพียงพอต่อ การปฏิบัติ หน้าที่ เหมาะสม	คิดเป็น 100% ในการ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	ไม่มี

(นางวรรณกรณ์ พรชตะตา)

รองปลัดเทศบาล รักษาการแทน

ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

วันที่ ๒ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567

ชื่อหน่วยงาน สำนักปลัดเทศบาล
รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

☐ รอบ ๓ เดือน
☐ รอบ ๖ เดือน
☒ รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
Ro๐๑	โครงการวัน เทศบาล	- เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ในการ บริหารโครงการ - ต้องรู้ถึงสถานการณ์การคลัง ก่อนทุกครั้ง	ตามระยะเวลาที่ กำหนดไว้ใน แผนการ ดำเนินงาน	สำนักปลัด	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยง มาใช้ในการ ดำเนินงานได้ครบ ทุกขั้นตอน	๑ ขออนุมัติโครงการ ๒ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ใน การจัดงานวันเทศบาล ๓ ดำเนินการจัดทำ โครงการจัดงานวัน เทศบาล ประจำปี งบประมาณ ๒๕๖๗ ๔ กิจกรรมทำบุญตัก บาตร ณ สำนักงาน เทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ๕ สรุปผลการดำเนินงาน ตามโครงการ	คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ในการ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	ไม่มี

ชื่อหน่วยงาน สำนักปลัดเทศบาล

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

- ☐ รอบ ๓ เดือน
- ☐ รอบ ๖ เดือน
- ☒ รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/ หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คุ้มค่า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
Ro๐๒	โครงการ ฝึกอบรม สัมมนาและ ศึกษาดูงาน	- เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ในการ บริหารโครงการ - ต้องรู้ถึงสถานการณ์การคลังก่อน ทุกครั้ง	ตาม ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	สำนักปลัด	คณะผู้บริหาร สมาชิกสภา เทศบาล พนักงาน เทศบาลเมือง กุฉินารายณ์ เข้า รวมกิจกรรม ๑๐๐%	บันทึก ข้อความแจ้ง ให้เข้าร่วม กิจกรรม	คิดเป็นร้อยละ ๒๕ ในการ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	-ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมโครงการ ฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานได้- เนื่องจากเทศบาลฯ มีการกิจจำเป็นและเร่งด่วนและไม่ได้ ตั้งข้อไว้ในเทศบัญญัติงบประมาณ รายจ่าย ประจำปี ๒๕๖๗ จึงต้องโอน งบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหา -แนวทางแก้ไขได้ประสาน งานที่ เกี่ยวข้องให้ปรับเปลี่ยนแผนและบรรจุ ในเทศบัญญัติประจำปีต่อไป

ลงชื่อ

(นายสุรศักดิ์ หันชัยศรี)

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

วันที่ ๑ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

กองคลัง เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

☐ รอบ ๓ เดือน

☐ รอบ ๖ เดือน

☐ รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อบท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	(๙) เอกสาร/ หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
R๐๐๑	โครงการเข้ารับการ ฝึกอบรม New GFMS Thai	- ส่งเจ้าหน้าที่ที่มี มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ารับการ ฝึกอบรมอย่าง ต่อเนื่อง	- ว่างระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	กองคลัง เทศบาล เมืองกุฉิ นารายณ์	มีการปฏิบัติงานที่ เป็นไปตาม กฎระเบียบ ไม่ ก่อให้เกิดความ เสียหายต่อทาง ราชการ	- รายงานผลการ เข้ารับการ ฝึกอบรมตาม กฎ ระเบียบ - รายงานผลการ ดำเนินงานทุก สิ้นเดือน	๑๐๐	ปัญหา -งบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการ ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับ การฝึกอบรม การแก้ไข การฝึกอบรม -ขอรับการอุดหนุน ในการฝึกอบรมจาก หน่วยงานภายนอก

ลายมือชื่อ



นางมัลลิกา จิตปรिता

ผู้อำนวยการกองคลัง

วันที่ ๑7 เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

กองคลัง เทศบาลเมืองสุวิภาวดี อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

(๓)	(๔)	(๕)	(๖)			(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)			(๑๑)	(๑๒)		(๑๓)
			คะแนนระดับ ความเสี่ยง		ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง				คะแนนระดับ ความเสี่ยง		การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง		ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	สรุป	
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓)=(๑) x (๒)		ผล ดำเนินการ ตามแผน ความเสี่ยง	โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓)=(๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อบท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง				วิธีการ จัดการความ เสี่ยง	ผลดำเนินการ จัดการ ความเสี่ยง								แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ
Room	โครงการเข้ารับ การฝึกอบรม New GFMS Thai	สูง	๓	๔	๑๒	- ส่งเจ้าหน้าที่มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้า รับการฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง	- รายงานผล การฝึกอบรม ตามกฎ ระเบียบ - รายงานผล ดำเนินงานทุก สิ้นเดือน	๒	๒	๔	มีการ ปฏิบัติงานที่ เป็นไปตาม กฎระเบียบ ไม่ก่อให้เกิด ความเสียหาย ต่อทาง ราชการ	ไม่มี	/		ดำเนินการตาม แผนที่กำหนดไว้ อย่างต่อเนื่องใน ทุกๆ ปีงบประมาณ

ลายมือชื่อ

นางมลลิกา จิตปรีดา

ผู้อำนวยการกองคลัง

วันที่ ๑๓ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองช่าง

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

☐ รอบ 3 เดือน
☐ รอบ 6 เดือน
☒ รอบ 12 เดือน

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(9) เอกสาร/ หลักฐาน	(10) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(11) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
R001	๑. โครงการ ก่อสร้างถนน คอนกรีตเสริมเหล็ก สายบัวขาว - นา มม ชอยย ๖/๑ หมู่ ที่ ๑๓	ตรวจสอบแบบ แปลนก่อสร้าง ระหว่าง ดำเนินการ โครงการอย่าง ใกล้ชิด	ตามระยะเวลาที่ กำหนดไว้ใน แผนการ ดำเนินงาน	บุคลากรกอง ช่าง	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยง มาใช้ในการ ดำเนินงานได้ครบ ทุกขั้นตอน บรรลุ วัตถุประสงค์ของ การบริหารความ เสี่ยงได้	รายงานผลการ ก่อสร้าง รายงานผลการ ตรวจรับ เอกสาร หลักฐานอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง	คิดเป็น 0% ใน การดำเนินงาน ตามแผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	ไม่มี

ลายมือชื่อ.....

(นายประวิช สุทนต์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง
วันที่ ๑๗ เดือน ๑๑ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองช่าง

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

☐ รอบ 3 เดือน
☐ รอบ 6 เดือน
☒ รอบ 12 เดือน

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(9) เอกสาร/ หลักฐาน	(10) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(11) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
R002	๒. โครงการ ก่อสร้างสถาน กิจกรรมเจ้าปู่บัว ขาว หมู่ที่ ๘	ตรวจสอบแบบ แปลนก่อสร้าง ระหว่าง ดำเนินการ โครงการอย่าง ใกล้ชิด	ตามระยะเวลาที่ กำหนดไว้ใน แผนการ ดำเนินงาน	บุคลากรกอง ช่าง	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยง มาใช้ในการ ดำเนินงานได้ครบ ทุกขั้นตอน บรรลุ วัตถุประสงค์ของ การบริหารความ เสี่ยงได้	รายงานผลการ ก่อสร้าง รายงานผลการ ตรวจรับ เอกสาร หลักฐานอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง	คิดเป็น 0% ใน การดำเนินงาน ตามแผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	ไม่มี

ลายมือชื่อ.....

(นายประวิช สุพธศรี)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง

วันที่ ๓๑ เดือน ๓ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองการศึกษา

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

- ☐ รอบ 3 เดือน
- ☐ รอบ 6 เดือน
- ☐ รอบ 12 เดือน

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	(9) เอกสาร/ หลักฐาน	(10) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(11) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
R001	โครงการอุดหนุน ค่าอาหารกลางวัน ให้แก่โรงเรียนใน เขตเทศบาล	1.เร่งรัดการ เบิกจ่าย งบประมาณให้ ทันช่วงปิดเรียน 2. ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผลในรูปแบบแต่งตั้ง คณะทำงาน	ตามระยะเวลา ที่กำหนดไว้ใน แผนดำเนินงาน	กอง การศึกษา	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยง มาใช้ในการ ดำเนินงานได้ครบ ทุกขั้นตอน บรรลุ วัตถุประสงค์ของ การบริหารความ เสี่ยงได้	1.ฎีกาเบิก จ่ายเงินอุดหนุน อาหารกลางวัน 2. รายงานการ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ของคณะทำงาน	คิดเป็น 70% ในการ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	ไม่มี

(นายธเนศ ชินศิลา)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา

วันที่ ๗ เดือนตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

☐ รอบ ๓ เดือน
☐ รอบ ๖ เดือน
☐ รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
R๐๐๑	โครงการประชุม ประชาคมการ จัดทำแผนพัฒนา ท้องถิ่น	๑. เข้าร่วมฝึกอบรม โครงการจัดทำ แผนพัฒนาท้องถิ่นฯ หรือที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่ม ความรู้ความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบ ๒. เจ้าหน้าที่ รับผิดชอบต้องหมั่น ตรวจสอบระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ ต่างๆ ให้เป็นข้อมูล ปัจจุบันอยู่เป็นประจำ	ตามระยะเวลา ที่กำหนดไว้ใน แผนการ ดำเนินงาน	กองยุทธฯ	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยง มาใช้ในการ ดำเนินงานได้ครบ ทุกขั้นตอน	๑. จัดทำแผนพัฒนา ท้องถิ่น ตามขั้นตอน ระเบียบที่กำหนด ครบถ้วนทุกขั้นตอน ๒. รายงานการประชุม โครงการประชุม ประชาคมการจัดทำ แผนพัฒนาท้องถิ่น ๓. การติดตามรายงาน ประเมินผลแผนฯ ในรอบ ๖ เดือน และรายงาน ประเมินผลแผนฯ รอบ ปีงบประมาณ	คิดเป็นร้อยละ ๗๐% ในการ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	ไม่มี

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
 รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

☐ รอบ ๓ เดือน
☐ รอบ ๖ เดือน
☐ รอบ ๑๒ เดือน

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/ หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
Ro๐๒	การโอน งบประมาณ รายจ่ายประจำปี งบประมาณ	แจ้งให้แต่ละกอง สํารวจ แผนการใช้จ่าย งบประมาณของแต่ละ กองให้เพียงพอตลอดทั้ง ปีงบประมาณ เพื่อลด จำนวนครั้งในการโอน	ตามระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	กองยุทธฯ	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยง มาใช้ในการ ดำเนินงานได้ครบ ทุกขั้นตอน	๑. ทะเบียนคุม โอนงบประมาณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ๒. จำนวนการ โอนงบประมาณ	คิดเป็นร้อยละ ๗๐% ในการ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนด	จัดทำงบประมาณ ให้เพียงพอตลอด ทั้งปีงบประมาณ เพื่อลดจำนวนครั้ง ในการโอน

ลงชื่อ

(นางสุพรรณษา ฐานสินพูล)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
 วันที่ ๓๗ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองสวัสดิการสังคม.....

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗.....

☐ รอบ 3 เดือน
☐ รอบ 6 เดือน
☒ รอบ 12 เดือน

(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(๖) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๗) ผู้รับผิดชอบ	(๘) ผลลัพธ์การ ดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	(๙) เอกสาร/ หลักฐาน	(๑๐) ร้อยละ ความ คืบหน้า	(๑๑) ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง แก้ไขปัญหา
Ro๐๑	โครงการต่อยอด สัมมาชีพชุมชน หมู่ ๙ และ หมู่ ๑๒	- จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดตั้งกลุ่มอาชีพ และให้ตระหนักถึงการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม - ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	ตามระยะเวลา ที่กำหนดไว้ใน แผนงาน ดำเนินการ	กองสวัสดิการสังคม	ไม่ได้ดำเนินการตาม แผนงานดำเนินการ และไม่ได้อำนาจไว้ใน เทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗	-	-	ไม่มี

ลงชื่อ.....

(นางประไพ กลิ่นจันทร์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม

วันที่.....๒.....เดือน.....ตุลาคม.....พ.ศ. ...๒๕๖๗.....

ชื่อหน่วยงาน สำนักปลัดเทศบาล

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖)			(๗) วิธีการ จัดการความเสี่ยง	(๘) ผลดำเนินการ จากการ จัดการ ความเสี่ยง	(๙)			(๑๐) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(๑๑) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	(๑๒) สรุป ความเสี่ยง		(๑๓) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
R๐๐๑	โครงการ วันเทศบาล	มีการดำเนิน โครงการและ ประสานงาน ต่างๆ เช่น การ ติดต่อ ประสานงาน ขั้นตอนการ ดำเนินงาน งบประมาณ ของเทศบาลมี จำนวนจำกัด	๕	๑	๕	- เจ้าหน้าที่มีความรู้ ประสบการณ์ ในการบริหาร โครงการ - ต้องรู้ถึงสถานการณ์ทุก ครั้ง	สามารถนำ แผนบริหาร ความเสี่ยงมา ใช้ในการ ดำเนินงานได้ ครบทุก ขั้นตอน	๕	๑	๕	ความเสี่ยงจาก ระดับปาน กลาง คือ ๙ ลดลงอยู่ใน ระดับกลาง คือ ๕	ความเสี่ยง คงเหลือ เนื่องจาก เนื่องจาก ระเบียบ หนังสือสั่งการ มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอด	/		ใช้วิธีการจัดการ ความเสี่ยงตาม แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน สำนักปลัดเทศบาล

รายงานผลการดำเนินงานและพบพานแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

(๓)	(๔)	(๕)	(๖)		(๗)	(๘)	(๙)		(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)		(๑๓)	
รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง		วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ผลดำเนินการ จากการ จัดการ ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	สรุป ความเสี่ยง	ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ
			ก่อนการดำเนินการ	จัดการความเสี่ยง										
R๐๐๒	โครงการ ฝึกอบรม และ สัมมนาและ ศึกษาดูงาน	มีการดำเนินงานโครงการ และประสานงาน ล่าช้า เช่น การติดต่อ ประสานงานขั้นตอน การดำเนินงาน งบประมาณของ เทศบาลมีจำนวน จำกัด	๓	๒	๖	- เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ - ใช้ดำเนินการ แล้ว แต่สภาพ ภูมิอากาศไม่ สามารถ ควบคุมได้ - ดำเนินการ แล้ว	- เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ - ใช้ดำเนินการ แล้ว แต่สภาพ ภูมิอากาศไม่ สามารถ ควบคุมได้ - ดำเนินการ แล้ว	๓	๒	๖	ความเสี่ยง จากระดับ ปานกลาง คือ ยังคงระดับ ความเสี่ยง เท่าเดิม คือ ๖	ความเสี่ยง คงเหลือเนื่องจาก ระเบียบหนังสือ สั่งการมีการ เปลี่ยนแปลงและ สภาพข้อเท็จจริง (ความจำเป็น เร่งด่วน)ที่ไม่ คาดคิด	/	ใช้วิธีการจัดการ ความเสี่ยงตาม แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ลงชื่อ

(นายสุรศักดิ์ หันชัยศรี)

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

วันที่ ๑ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองช่าง

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(7) วิธีการ จัดการความ เสี่ยง	(8) ผลดำเนินการ จากการจัดการ ความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(10) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(11) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	(12) สรุป ความเสี่ยง		(13) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ
			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
RO01	โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็กสายบัวขาว - นามน ซอย ๖/๑ หมู่ ๓ ที่ ๑๓	1. สภาพพื้นที่ดำเนินการ 2. ความผิดปกติจาก	2	3	6	ควบคุมการดำเนินการตามโครงการอย่างใกล้ชิด	สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ได้ตามขั้นตอน บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้	1	2	3	ความเสี่ยงจาก 6 ลดลง อยู่เหลือ 3	ไม่มี เนื่องจาก ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	/		ไม่มีเนื่องจากไม่มีความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่

ลายมือชื่อ

(นายประวิช สุทธศรี)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง
วันที่ ๑๙ เดือน ๑๙ ๖๕ ๖๕ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองช่าง

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับ ความเสียหาย ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(7) วิธีการ จัดการความ เสี่ยง	(8) ผลดำเนินการ จากการจัดการ ความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับ ความเสียหาย ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(10) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(11) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	(12) สรุป ความเสี่ยง		(13) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ ดำเนินการ สำหรับปีถัดไป
			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสียหาย (3)=(1) × (2)			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสียหาย (3)=(1) × (2)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
R002	โครงการก่อสร้าง ลานกิจกรรมเจ้าปู่ บัวขาว หมู่ที่ ๙	1. สภาพพื้นที่ ดำเนินการ 2. ความ ผิดพลาดจาก การปฏิบัติงาน	2	3	6	ควบคุมการ ดำเนินการ โครงการ อย่างใกล้ชิด	สามารถนำแผน บริหารความเสี่ยง มาใช้ในการ ดำเนินงานได้ครบ ทุกขั้นตอน บรรลุ วัตถุประสงค์ของ การบริหารความ เสี่ยงได้	1	2	3	ความเสี่ยง จาก 6 ลดลง อยู่เหลือ 3	ไม่มี เนื่องจาก ลดลงอยู่ ในระดับ ยอมรับได้	/		ไม่มีเนื่องจากไม่ มีความเสี่ยง คงเหลือหรือ เกิดขึ้นใหม่

ลายมือชื่อ



(นายประวิช สุทธศรี)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง

วันที่ ๓๑ เดือน ๑๑ พ.ศ. ๒๕๖๗



ชื่อหน่วยงาน กองการศึกษา

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(7) วิธีการ จัดการความ เสี่ยง	(8) ผลดำเนินการ จากการ จัดการ ความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(10) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(11) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	(12) สรุป ความเสี่ยง		(13) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ
			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
R001	โครงการอุดหนุน คำอาหารกลางวัน ให้แก่โรงเรียนใน เขตเทศบาล	1.การตั้ง งบประมาณ เพื่อจัดสรรไม่ ตรงตามความ เป็นจริง เนื่องจากยอด นักเรียนไม่ แน่นอน 2.การอุดหนุน	3	1	5	1.เร่งรัดการ เบิกจ่าย งบประมาณให้ ทันช่วงที่โดยเร็ว 2. ติดตามการใช้ จ่ายงบประมาณ การรายงานผลใน รูปแบบแต่งตั้ง คณะทำงาน	สามารถนำ แผนบริหาร ความเสี่ยงมา ใช้ในการ ดำเนินงานได้ ครบทุก ขั้นตอน บรรลุ วัตถุประสงค์	2	1	2	ความเสี่ยง จากระดับสูง คือ 5 ลดลง อยู่ในระดับ กลาง คือ 2	ไม่มี เนื่องจาก ลดลงอยู่ ในระดับ ยอมรับได้	/		ไม่มีเนื่องจากไม่ มีความเสี่ยง คงเหลือหรือ เกิดขึ้นใหม่

ชื่อหน่วยงาน กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลเมืองกุดินารายณ์
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	คะแนนระดับ			วิธีการเสี่ยง	ผลดำเนินการ	คะแนนระดับ			การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่	สรุปความเสี่ยง		แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการ
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนระดับ (3) = (1) x (2)			โอกาส (1)	ผล (2)	คะแนนระดับ (3) = (1) x (2)			ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
R001	โครงการป้องกันและควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	1. สุนัขและแมวได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าไม่ครบคลุมเป้าหมายที่กำหนด	3	3	9	วางแผนการสำรวจจำนวนสุนัขและแมว และประชาสัมพันธ์ให้ครอบครัวก่อนดำเนินการออกฉีดวัคซีน	สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานได้ครบทุกขั้นตอนบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้	3	2	6	ความเสี่ยงจากระดับปานกลาง	ไม่มี เนื่องจากลดลงอยู่ในระดับต่ำยอมรับได้	/		ไม่มีเนื่องจากไม่มีความเสี่ยงหลงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	คะแนนระดับ			วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผลดำเนินการจัดการ	คะแนนระดับ			การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงใหม่	สรุปความเสี่ยง		แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการ
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนระดับ (3) = (1) x (2)			โอกาส (1)	ผล (2)	คะแนนระดับ (3) = (1) x (2)			ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
R002	โครงการสำรวจความคุ้มค่าและป้องกันโรคไข้เลือดออก	ความชุกของลูกน้ำยุงลายเกิน 10% (ค่า HI) วัดและโรงเรียนมากกว่าศูนย์ (ค่า CI)	3	3	9	การร่วมจัดการความเสี่ยง	สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานได้ครบทุกขั้นตอนบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้	3	2	6	ความเสี่ยงจากระดับปานกลาง	ไม่มีเนื่องจากลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	/		ไม่มีเนื่องจากไม่มีความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่

รหัส ความ เสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสียหาย ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ผลดำเนินการ จากการ จัดการ ความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสียหาย ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	สรุป ความเสี่ยง		แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการดำเนินการ
			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสียหาย (3) = (1) x (2)			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสียหาย (3) = (1) x (2)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
R003	โครงการจ้างเหมา จัดเก็บขยะมูลฝอย ทำความสะอาด ภายในเขตเทศบาล เมืองอุบลราชธานี	1. ประสิทธิภาพ รถบรรทุกขยะ ไม่เหมาะสมปฏิบัติ หน้าที่ 2. บุคลากรไม่ เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานที่	3	3	9	เตรียมแผนการ จัดการบุคลากรให้ เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานที่ เหมาะสมกับ ปริมาณขยะที่ เพิ่มขึ้น	สามารถนำ แผนบริหาร ความเสี่ยงมา ใช้ในการ ดำเนินงานได้ ครบทุก ขั้นตอน บรรลุ วัตถุประสงค์ ของการ บริหารความ เสี่ยงได้	2	4	8	ความเสี่ยงจาก ระดับปาน กลาง	ไม่มี เนื่องจาก รถขยะอยู่ใน ระดับ ยอมรับได้	/		ไม่มีเนื่องจากไม่มี ความเสี่ยง คงเหลือหรือ เกิดขึ้นใหม่

(นางวรรณพร พงษ์ศา)

รองปลัดเทศบาล รักษาการแทน

ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

วันที่ ๐๖ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
รายงานผลการดำเนินการและหาบทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับ ความเสี่ยง			(7) วิธีการ จัดการความเสี่ยง	(8) ผลดำเนินการ จากการ จัดการ ความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับ ความเสี่ยง			(10) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(11) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	(12) สรุป ความเสี่ยง		(13) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ
			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3)=(1) x (2)			โอกาส (1)	ผล กระทบ (2)	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3)=(1) x (2)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
Ro๐๑	โครงการ ประชุม ประชาคม การจัดทำ แผนพัฒนา ท้องถิ่น	การศึกษา ระเบียบ หนังสือ สั่งการไม่ รอบคอบ,ไม่ ชัดเจนเท่าที่ควร การปฏิบัติ บางอย่างไม่ เป็นไปตาม หนังสือสั่งการ ล่าสุด	๓	๓	๙	๑. เข้าร่วมฝึกอบรมโครงการ จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นฯ หรือที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่ม ความรู้ความสามารถของ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ๒. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบต้อง หมั่นตรวจสอบระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการต่างๆ ให้เป็นข้อมูลปัจจุบันอยู่เป็น ประจำ	สามารถนำ แผนบริหาร ความเสี่ยงมา ใช้ในการ ดำเนินงานได้ ครบทุก ขั้นตอน	๒	๓	๖	ความเสี่ยงจาก ระดับปาน กลาง คือ ๙ ลดลงอยู่ใน ระดับปาน กลาง คือ ๖	ความเสี่ยง คงเหลือ เนื่องจาก ระเบียบ หนังสือสั่งการ มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอด	/		ใช้วิธีการจัดการ ความเสี่ยงตาม แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับ ความเสี่ยง			(7) วิธีการ จัดการความเสี่ยง	(8) ผลดำเนินการ จัดการ ความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับ ความเสี่ยง			(10) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(11) ความเสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้นใหม่	(12) สรุป ความเสี่ยง		(13) แนวทาง/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ วิธีการ
			ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	ผล กระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			โอกาส สูง	ผล กระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
R๐๐๒	การโอน งบประมาณ รายจ่าย ประจำปี งบประมาณ	- มีการโอน งบประมาณบ่อยครั้ง - ไม่มีการตรวจสอบ งบประมาณในรายการ ที่จะโอนสด โอนเพิ่ม ให้แน่ชัดจึงมีการโอน งบทกลับไปกลับมา	๓	๓	๙	แจ้งให้แต่ละกอง สำรวจแผนการใช้จ่าย งบประมาณของแต่ละ กองให้เพียงพอตลอดทั้ง ปีงบประมาณ เพื่อลด จำนวนครั้งในการโอน	สามารถนำ แผนบริหาร ความเสี่ยงมา ใช้ในการ ดำเนินงานได้ ครบทุก ขั้นตอน	๓	๓	๙	ความเสี่ยง จากระดับ ปานกลาง คือ ๙ ยิ่งระดับ ความเสี่ยง เท่าเดิม คือ ๙	ความเสี่ยง คงเหลือเนื่องจาก มีการโอน เปลี่ยนแปลง งบประมาณในปี ปริมาณเท่ากับ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	/		ใช้วิธีการจัดการ ความเสี่ยงตาม แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ลงชื่อ

(นางสุพรรณา ฐานสินพูล)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ ๑๖ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อหน่วยงาน กองสวัสดิการสังคม.....
 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง
 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗.....

(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ ออปท. ที่สำคัญ	(๕) ความเสี่ยง	(๖) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง		(๗) วิธีการ จัดการความเสี่ยง	(๘) ผลดำเนินการ จากการจัดการ ความเสี่ยง	(๙) คะแนนระดับ ความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง			(๑๐) การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	(๑๑) ความ เสี่ยง คงเหลือ/ เกิดขึ้น ใหม่	(๑๒) สรุป ความเสี่ยง		(๑๓) แนวทาง/ มาตรการ จัดการ ความเสี่ยง/	
			โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)			คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)	โอกาส (๑)	ผล กระทบ (๒)			คะแนนระดับ ความเสี่ยง (๓) = (๑) x (๒)	ควบคุม ได้		ควบคุม ไม่ได้
Ro๐๑	โครงการต่อยอด สัมมนาชุมชน หมู่ ๙ และ หมู่ ๑๒	โครงการไม่ ดำเนินการ	๔	๓	๑๒	- จัดประชุม ชี้แจงทำความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ของ โครงการ การจัดตั้งกลุ่ม อาชีพ และให้ตระหนักถึง การดำเนินการอย่างเป็น รูปธรรม - ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	ไม่ได้ดำเนินการตาม แผนงานดำเนินการ และไม่ได้ตั้งจ่ายไว้ ในเพชฌัญญู งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗	๓	๒	๖	ความเสี่ยง จากระดับสูง คือ ๑๒ อยู่ใน ระดับกลาง คือ ๖	ไม่มี เนื่องจาก ลดลงอยู่ ในระดับ ยอมรับได้	/	ไม่มีเนื่องจาก เสี่ยง หรือ ความเสี่ยง เกิดขึ้นใหม่	

ลงชื่อ.....
 (นางประไพ กลิ่นจันทร์)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม
 วันที่.....๒.....เดือน.....ตุลาคม.....พ.ศ.๒๕๖๗.....

บทที่ ๕

แบบสอบทานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

รายงานการสอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองภูผินารายณ์

ผู้ตรวจสอบภายในของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ได้สอบทานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๗ ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว พบว่า มีการจัดทำคู่มือแนวทางการ บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยง มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มีการรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และรายงาน ผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่าการบริหารจัดการความ เสี่ยงของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์มีความเพียงพอ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และหรือ การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

๑.๑ ด้านกลยุทธ์ (Strategic)

๑.๑.๑ โครงการวันเทศบาล ยังมีความเสี่ยงคงเหลืออยู่หลังจากการดำเนินการจัดการบริหาร ความเสี่ยง คือ การดำเนินโครงการและประสานงานล่าช้า งบประมาณของเทศบาลมีจำนวนจำกัด

๑.๑.๒ โครงการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน ยังมีความเสี่ยงคงเหลืออยู่หลังจากการ ดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินโครงการและประสานงานล่าช้า งบประมาณของ เทศบาลมีจำนวนจำกัด ระเบียบหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงและสภาพข้อเท็จจริงที่ไม่ คาดคิด

แนวทางมาตรการจัดการความเสี่ยง

๑. เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการ และสถานการณ์คลังก่อนดำเนิน โครงการ

๑.๒ ด้านการดำเนินงาน (Operational)

๑.๒.๑ การโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีการโอนงบประมาณบ่อยครั้ง ไม่มีการตรวจสอบ งบประมาณในรายการที่จะโอนลด โอนเพิ่ม ให้แน่ชัดจึงมีการโอนงบประมาณกลับไปกลับมา

แนวทางมาตรการจัดการความเสี่ยง

๑. ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมฝึกอบรมโครงการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นฯ หรือที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๒. แจ้งให้แต่ละกองสำรวจแผนการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละกองให้เพียงพอตลอด ปีงบประมาณ เพื่อลดจำนวนครั้งในการโอนงบประมาณ

๑.๓ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)

๑.๓.๑ โครงการประชุมประชาคมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ยังมีความเสี่ยงคงเหลือภายหลังจากการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยง คือ การศึกษาระเบียบ หนังสือสั่งการไม่รอบคอบ ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร การปฏิบัติงานบางอย่างไม่เป็นไปตามหนังสือสั่งการ ทั้งนี้ เนื่องจากระเบียบ หนังสือสั่งการมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

แนวทางมาตรการจัดการความเสี่ยง

๑. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบต้องหมั่นตรวจสอบระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการต่างๆ ให้เป็นข้อมูลปัจจุบันอยู่เป็นประจำ

๒. ข้อเสนอแนะ

๑. เห็นควรเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น

๒. เห็นควรดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ อย่างเคร่งครัด

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงานรวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมทั้งการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลงชื่อ



ผู้สอบทาน

(นางสาวมณีนดา ดลพันธุ์)

นักวิชาการตรวจสอบภายใน

วันที่ ๑๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ภาคผนวก



คำสั่งเทศบาลเมืองภูผินารายณ์

ที่ ๖๗/๓ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์

ด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งออกโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ดังนี้

๑. นายภูรินทร์ ภูคงน้ำ	ปลัดเทศบาลเมืองภูผินารายณ์	ประธานกรรมการ
๒. นางวราภรณ์ พรขะตา	รองปลัดเทศบาล	กรรมการ
๓. นางสุพรรณมา ฐานสินพูล	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ฯ รักษาราชการแทน หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๔. นางมัลลิกา จิตปรีดา	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๕. นายธเนศ ชันศิลา	ผู้อำนวยการกองการศึกษา	กรรมการ
๖. นางสาวอรชร วรรณพฤกษ์	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ	กรรมการ
๗. นายประวิช สุทศศรี	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๘. นางสุกัลย์ณภัค บุญเรือง	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชน รักษาการแทน ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	กรรมการ
๙. นางสุพรรณมา ฐานสินพูล	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ฯ	กรรมการและเลขานุการ
๑๐. นางวรรณพา ดวงขารี	หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. นายจักรพัทธ์ ชัยสงครามธนทัต	นักวิเคราะห์นโยบายฯ	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวข้างต้นปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

/๕. รายงาน...

๕. รายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วรายงานให้ทราบ
ทุก ๖ เดือน
๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

ให้คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย หากมีปัญหา
อุปสรรคใด ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายชนเสฏฐ์ ชัยสงครามชนทัต)

นายกเทศมนตรีเมืองกุฉินารายณ์



ประกาศเทศบาลเมืองกุนารายณ์

เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

.....

ด้วยเทศบาลเมืองกุนารายณ์ ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุนารายณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองกุนารายณ์เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ดำเนินการถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายผู้บริหาร

ดังนั้น เพื่อถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และถือปฏิบัติดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ต่อไป

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายธนเสกข์ ชัยสงครามธัตต์)

นายกเทศมนตรีเมืองกุนารายณ์

นโยบายการบริหารความเสี่ยง เทศบาลเมืองภูผินารายณ์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

เทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการปรับปรุงพัฒนางานของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ ตามอำนาจหน้าที่ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นรูปธรรมโดยยึดถือการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ (COSO) และกรอบการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงานประจำปี จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. ทุกสำนัก/กอง ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ
๒. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
๓. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ เช่น นำการควบคุมภายในเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด/เป้าหมาย กลยุทธ์ ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณของเทศบาลเมืองภูผินารายณ์
๔. ให้มีการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กรณียังมีความเสี่ยงให้ทบทวนและนำไปบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป
๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี
๖. ให้มีการเผยแพร่ แจ้งเวียนแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เป็นต้นไป

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่๓๐เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(ลงชื่อ)



(นายธนเสกข์ ชัยสงครามธนทัต)

นายกเทศมนตรีเมืองภูผินารายณ์