



แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙



เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์
อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์



ประกาศเทศบาลเมืองภูิณารายณ์

เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

.....

ด้วยเทศบาลเมืองภูิณารายณ์ ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองภูิณารายณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองภูิณารายณ์ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ดำเนินการถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายผู้บริหาร

ดังนั้น เพื่อถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวินัยการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และถือปฏิบัติดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแผนฯ ต่อไป

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(นายศุภชัย วิมานไพจิตร)

นายกเทศมนตรีเมืองภูิณารายณ์

นโยบายการบริหารความเสี่ยง เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการปรับปรุงพัฒนางานของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ ตามอำนาจหน้าที่ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นรูปธรรมโดยยึดถือการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ (COSO) และกรอบการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงานประจำปี จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ เป็นต้นไป

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘


(นายศุภชัย วิมานไพจิตร)
นายกเทศมนตรีเมืองกุฉินารายณ์

คำนำ

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุ้มค่าโดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กรเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลรวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโทมตปโท” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

องค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านกลยุทธ์ (Strategic) คือการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน (Operations) คือการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงานรวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วยด้านการรายงาน (Reporting) คือการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไปซึ่งผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานไม่มากนักน้อยหากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอนอมนับไว้ และจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

	สารบัญ	
	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑	บทนำ	
	หลักการและเหตุผล	๑
	ความหมายและคำจำกัดความ	๑
	วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๒
	เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
	ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
บทที่ ๒	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๔
	แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	๔
	ประเภทของความเสี่ยง	๗
	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๗
บทที่ ๓	แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๘
บทที่ ๔	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๔
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) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

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

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

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้านเช่นด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงานด้านกฎหมายฯลฯ

ระดับของความเสียง หมายถึง สถานะของความเสียงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสียง

ความเสียงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสียงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใดๆกับความเสียงนั้น

ความเสียงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสียงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสียงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การบริหารจัดการความเสียง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

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

การบริหารความเสียงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสียงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสียงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสียง โดยตรวจทาน ทบทวน ว่ามีประสิทธิภาพ คุ้มค่าดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสียงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพ เพียงพอ เหมาะสม หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสียง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำระบบบริหารความเสียงภายในองค์กรคือเพื่อต้องการให้ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหาประเมินและจัดการกับความเสียงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งมีโอกาที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจภาพรวมขององค์กรโดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งก็คือการสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุดรวมถึงการสร้างความปลอดภัยให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรเช่นลูกค้าผู้บริหารคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบผู้ถือหุ้น Supplier พนักงาน ฯลฯ

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสียงอีกว่าองค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสียงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ๔ ด้านคือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การบริหารความเสียงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

๒. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสียงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย

๓. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสียงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆ 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 การกำหนดกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณการวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ
๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ โดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กระบวนการบริหารความเสี่ยง

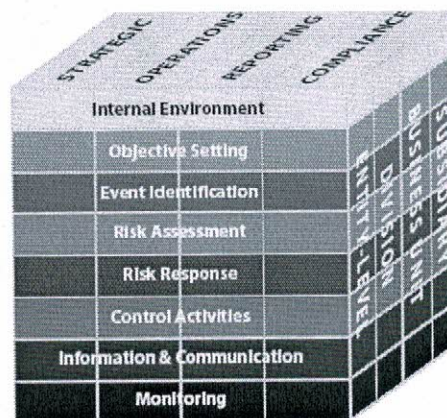
๑. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลาโดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัว หรือรถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทางตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าโดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ 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



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 การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรมวิธีการทำงานของผู้บริหาร และบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทน และการเติบโตกลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กร 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

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบในระดับต่ำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดการประเมินความเสี่ยง 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 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กรดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และประชาชน

๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้งการติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. ประเภทของความเสียง ประกอบด้วย ๖ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้าน การทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติของหน่วยงาน

๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยี

๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความเชื่อถือขององค์กร

คะแนนโอกาส : โอกาสที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนด

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๘๐.๐๑ % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้น ทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๖๐.๐๑ - ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๔๐.๐๑ - ๖๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐.๐๑ - ๔๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดไม่เกิน ๒๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๕ ปี

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

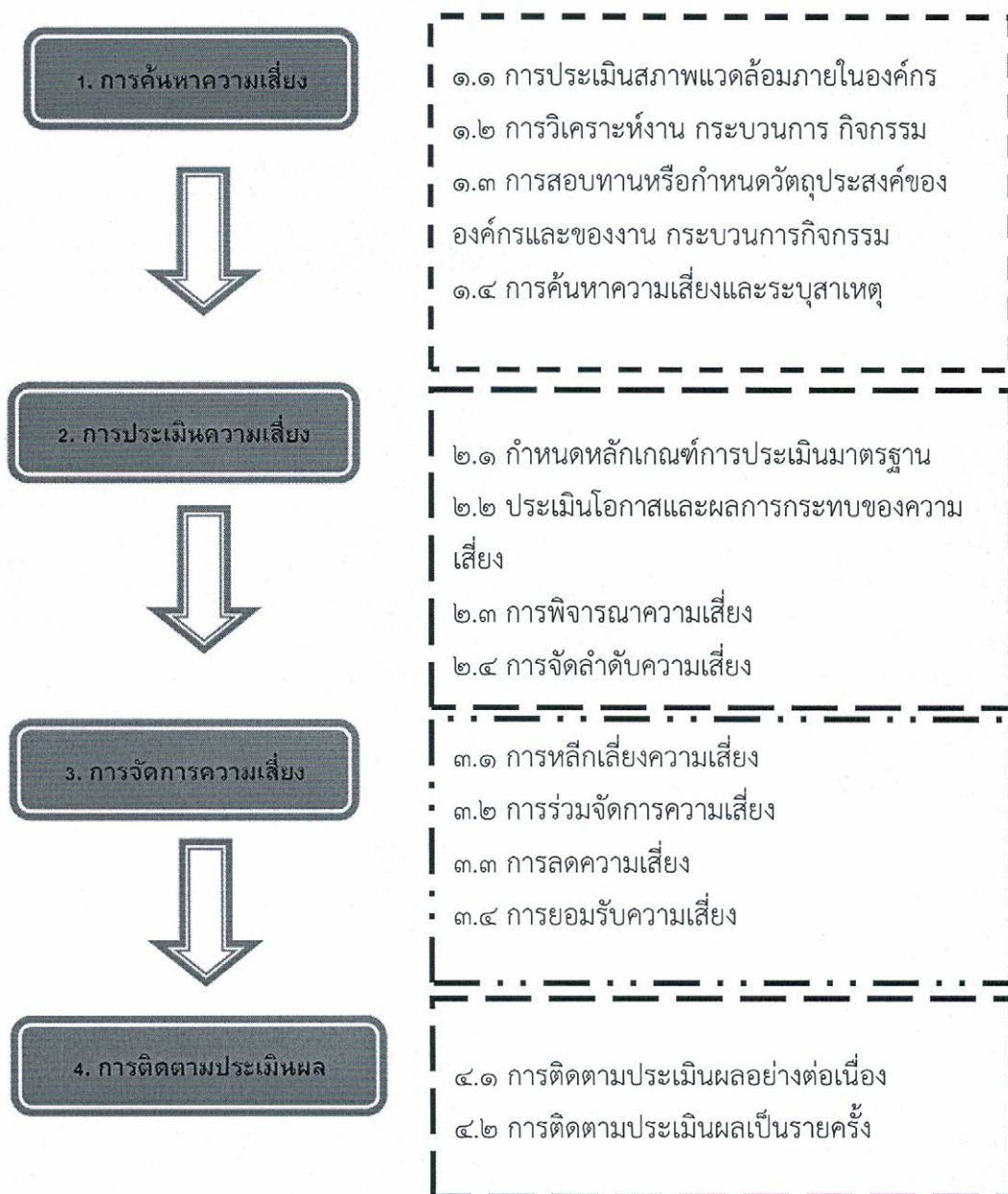
๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร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

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิธีการณญาณอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร 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 และมีประสิทธิภาพและมีการนำไปปฏิบัติจริง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศการแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น 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 คือการค้นหาความเสี่ยง (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) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๑.๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงานกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรคหรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงานกระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรมหลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำ เพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงสามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้

๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่

๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงขององค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบกลายเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้นซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยง และระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิควิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

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

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถาม ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วม

ค้นหาและระบุความเสี่ยง และตัดสินใจในที่ประชุมผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดีการจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลาขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจว่าเมื่อไรถึงจำเป็นการจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัด และเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อบ่มงูสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่นหรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้นแต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบเขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญแล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกันเนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมากนักโดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้นอาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายในโดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

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 การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไรก็ตามความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลังหรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

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)
สูงมาก (๕)	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
สูง (๔)	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
ปานกลาง (๓)	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
น้อย (๒)	๒	๔	๖	๘	๑๐
น้อยมาก (๑)	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับความเสี่ยง
ที่ไม่สามารถ
ยอมรับได้มาตรการควบคุม
ความเสี่ยง

ยอมรับได้

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	มีโอกาสดังกล่าวแต่น้อยมาก

๒.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เป็นการกำหนดระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น 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 ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๒.๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมาน้อยเพียงใดตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ ๒.๑.๑

๒.๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด 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 เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้หรือระดับที่เหมาะสม ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้นๆ รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

หลักการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แนวทาง คือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่าไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาส หรือผลกระทบหรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไปเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างใดก็ตามการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

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 คือมีโอกาสที่เกิดไม่บ่อยหรือมีผลกระทบไม่สูงองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อยหรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนักผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าวคือไม่ดำเนินการใดๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่าความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใดสิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุดคือต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้วควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการผู้รับผิดชอบและผลที่คาดว่าจะได้รับ

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสมมีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอเหมาะสมและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงานกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้นๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและค้นหาความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงของงานกระบวนการหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่อคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอกตลอดจนคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบเหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ควรพิจารณาต่อไปว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใดและจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาถึงการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

บทที่ ๓

แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ประกอบด้วย

- | | |
|--|-------------------------|
| ๑. นายกเทศมนตรี/ปลัดเทศบาล | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| ๒. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง | เป็นกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | เป็นกรรมการและเลขานุการ |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๕. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | ผู้ช่วยเลขานุการ |

มีหน้าที่

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

๒. แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประกอบด้วย

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

มีหน้าที่

- 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 หรือแผนดำเนินงาน

วิธีการดำเนินการ

๑. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย แผนการดำเนินงาน และอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล

๒. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน ๒ โครงการโดยพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

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 จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง แบบ บส.๕

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

๙. หน่วยตรวจสอบภายใน จัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑๐. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือผู้กำกับดูแล พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

นำข้อมูลในแบบ บส.๑ หัวข้อรหัสความเสี่ยง , โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจอปท. ที่สำคัญ และ วัตถุประสงค์ มาใส่ในแบบ บส.๒ เพื่อวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีการกำหนด เกณฑ์ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง : ประกอบด้วย ๖ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการ ปฏิบัติของหน่วยงาน

๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยี

๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความเชื่อถือขององค์กร

คะแนนโอกาส : โอกาสที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงตามเกณฑ์ ประเมินที่กำหนด

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๘๐.๐๑ % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้น ทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๖๐.๐๑ - ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๔๐.๐๑ - ๖๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐.๐๑ - ๔๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดไม่เกิน ๒๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๕ ปี

คะแนนผลกระทบ : ผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ ตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนด

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริกามากกว่า ร้อยละ ๘๐.๐๑ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ มากที่สุด หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ สูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ระหว่าง ๕๐๐,๐๐๐ ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่าง ร้อยละ ๖๐.๐๑ ถึงร้อยละ ๘๐.๐๐ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ มาก หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ สูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ระหว่าง ๓๐๐,๐๐๐ ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่าง ร้อยละ ๔๐.๐๑ ถึงร้อยละ ๖๐.๐๐ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ปานกลาง หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ปานกลาง
๒	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ๑๐๐,๐๐๐ ถึง ๓๐๐,๐๐๐ บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่าง ร้อยละ ๒๐.๐๑ ถึงร้อยละ ๔๐.๐๐ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ น้อย หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ น้อย
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการ ต่ำกว่า ร้อยละ ๒๐.๐๐ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ น้อยที่สุด หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ น้อยที่สุด

วิธีการตอบสนองความเสี่ยง : โดยการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลาย วิธี โดยคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง/หน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้/ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น
๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น ลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน
๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทาง การเงิน
๔. การโอนความเสี่ยง อาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ
๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๖. ใช้มาตรการเฝ้าระวัง โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น
๗. การวางแผนฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน
๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิง บวกกับองค์กร

๓. แบบ บส.๓ รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบ บส.๓

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

รหัส ความ เสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการ ติดตาม และการ รายงาน

นำข้อมูลรหัสความเสี่ยง, โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ, ความเสี่ยง, วิธีตอบสนองความเสี่ยง, และผู้รับผิดชอบ ในแบบ บส.๒ มาใส่ในแบบ บส.๓ เพื่อรายงานการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง, ตัวชี้วัด, ระยะเวลาดำเนินการ, และวิธีการติดตามและการรายงาน

หลังจากจัดทำแบบ บส.๑, บส.๒, และบส.๓ แล้ว กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ จะรวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ประชุมเพื่อพิจารณาแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ แล้วรายงาน ผลการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแก่ผู้บริหารเพื่อพิจารณาและประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ต่อไป

บทที่ ๔

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและการจัดการความเสี่ยงต่างๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพสูงขึ้นบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจที่มีความเสี่ยงจัดส่งกองยุทธศาสตร์และงบประมาณเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง แล้วจัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

ผลการพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจที่สำคัญ

รหัส	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ	งบประมาณ (บาท)	หน่วยงาน
๐๑	โครงการปรับปรุงถนนลูกรัง สายเลียบลำห้วยโป่งคู่ฝั่งทิศตะวันออก หมู่ที่ ๑๕	๕๐๐,๐๐๐	กองช่าง
๐๒	โครงการปรับปรุงถนนลูกรัง สายเลียบลำห้วยค้อตอนล่าง หมู่ที่ ๙	๕๐๐,๐๐๐	กองช่าง
๐๓	จัดสวัสดิการเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุแบบขั้นบันได	๑๖,๔๕๐,๐๐๐	กองสวัสดิการสังคม
๐๔	โครงการป้องกันและควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	๕๐,๐๐๐	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
๐๕	การป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์	-	สำนักปลัด
๐๖	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล	-	สำนักปลัด
๐๗	โครงการพัฒนาทักษะการเรียนรู้การสอนพร้อมทัศนศึกษาดูงาน	๑๐๐,๐๐๐	กองการศึกษา
๐๘	การบันทึกบัญชีสินทรัพย์ และการบันทึกข้อมูลสินทรัพย์ในระบบ New Elaas	-	กองคลัง
๐๙	การจัดทำร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐	-	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
๑๐	การโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	-	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
๑๑	โครงการประชุมประชาคมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	๒๕,๐๐๐	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

หมายเหตุ : ตามบันทึกข้อความที่ กส ๕๒๐๒/๕๒ ลงวันที่ ๒๒ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๘ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงได้แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ ที่มีความเสี่ยงหรือ ทบทุนความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

แบบ บส.๑
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ ตาม
ประเด็นยุทธศาสตร์/
เทศบัญญัติ

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกบินทรา
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

รหัสความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๐๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	โครงการปรับปรุงถนนลูกรังสายเลี่ยงลำห้วยโปร่งตู่ฝั่งทิศตะวันออก หมู่ที่ ๑๕	๕๐๐,๐๐๐	เพื่อให้ได้ถนนมาตรฐานประชาชนสัญจรสะดวกยิ่งขึ้น	ความยาวของถนนลูกรังที่ปรับปรุงแล้วเสร็จ	ปรับปรุงถนนลูกรัง ช่วงที่ ๑ กว้าง ๔.๐๐ ม. ยาว ๑,๙๗๐.๐๐ ม. ช่วงที่ ๒ กว้าง ๓.๐๐ ม. ยาว ๓๕๐.๐๐ ม. ขึ้นผิวทางลูกรังไม่น้อยกว่า ๑,๓๓๙.๕๐ ลบ.ม. พร้อมงบประมาณที่อธิบายนำขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง ๐.๖๐ ม. ยาวรวม ๒๐ ม.
๐๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	โครงการปรับปรุงถนนลูกรังสายเลี่ยงลำห้วยค้อตอนล่าง หมู่ที่ ๙	๕๐๐,๐๐๐	เพื่อให้ได้ถนนมาตรฐานประชาชนสัญจรสะดวกยิ่งขึ้น	ความยาวของถนนลูกรังที่ปรับปรุงแล้วเสร็จ	ปรับปรุงถนนลูกรัง กว้าง ๔.๐๐ ม. ยาว ๑,๒๐๐.๐๐ ม. ขึ้นผิวทางลูกรัง หนา ๐.๒๕ ม. ปริมาตรลูกรังไม่น้อยกว่า ๑,๒๐๐ ลบ.ม. พร้อมงบประมาณที่อธิบายนำขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง ๐.๖๐ ม. ยาวรวม ๒๑ ม.
๐๓	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต	จัดสวัสดิการเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุแบบขั้นบันได	๑๖,๔๕๐,๐๐๐	-เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุให้ดีขึ้น -เพื่อสนับสนุนการสงเคราะห์และรองรับการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุที่อายุครบ ๖๐ ปี บริบูรณ์	-จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับเบี้ยยังชีพ	ผู้สูงอายุที่ได้รับเงินจัดสวัสดิการเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุครบทุกราย
๐๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต	โครงการป้องกันและควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	๕๐,๐๐๐	เพื่อให้สุนัขและแมวในพื้นที่ได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าให้ครอบคลุมและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละการสำรวจสุนัขและแมวในเขตเทศบาลเมืองกบินทรา นารายณ์ครบ ๑๐๐%	สุนัขและแมวในเขตเทศบาลเมืองกบินทรา

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุญารายณ์
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

รหัสความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๐๕	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย	การป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์	-	๑. เพื่อเป็นการป้องกันอุบัติเหตุ ทางถนนให้ลดน้อยลงในช่วงเทศกาลปีใหม่ ๒. ก่อให้เกิดความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนนของประชาชน ปกป้องให้ประชาชนมีจิตสำนึกกฎจราจรมีวินัย ป้องกันอุบัติเหตุด้วยตนเอง ๓. เพื่อสร้างเครือข่ายในระดับ อปท. ให้มีบทบาทและร่วมกันดูแลควบคุมป้องกันการเกิดอุบัติเหตุและสาธารณภัยต่างๆ เพิ่มเติมจากมาตรการของหน่วยงานภาครัฐที่มีอยู่	จำนวนการลดอุบัติเหตุร้อยละ ๙๐	สามารถลดจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ หรือการก่อเหตุสร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชนให้ลดน้อยลงกว่าทุกปีที่ผ่านมาในภาพรวมของจังหวัดกาฬสินธุ์ทั้งเป็นการสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้กับประชาชนส่งผลให้เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประชาชนดีขึ้น
๐๖	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ตามลัทธิธรรมาภิบาล	การไ้ร่รยณนตส่วนกลาง	-	เพื่อควบคุม กำกับดูแลให้ไ้ร่รยณนตส่วนกลางในกิจการอันเป็นส่วนรวมของ เทศบาลเมืองกุญารายณ์ หรือเป็นประโยชน์ของทางราชการและป้องกันกรนำไ้ไปใช้ในลักษณะส่วนตน หรือไม่ไปตามวัตถุประสงค์หรือนำไ้ไปใช้ในการกระทำผิดกฎหมาย	มีเอกสารการขออนุญาตการขอไ้ รยณนตส่วนกลางถูกตองตามขั้นตอน หรือหนังสือสั่งการและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การไ้ร่รยณนตส่วนกลางตามการกจิมี การขออนุญาต การขอไ้ถูกตองตามขั้นตอน หนังสือสั่งการระเบียบกฎหมายกำหนดและภารกิจบรรลุเป้าหมาย
๐๗	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ด้านการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีต ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น	โครงการพัฒนาทักษะการเรียนรู้การสอนพร้อมทัศนศึกษาดูงาน	๑๐๐,๐๐๐	เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองกุญารายณ์ ได้พัฒนาทักษะการเรียนการสอน	ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในการสอน ร้อยละ ๘๐	ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาลเมืองกุญารายณ์ และ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองกุญารายณ์

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุนนารายณ์
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

รหัสความ เสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๐๘	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้าน การบริหารจัดการ องค์กรและทรัพยากร มนุษย์ตามหลักธรรมาภิ บาล	กิจกรรมการบันทึก บัญชีสินทรัพย์ และ การบันทึกข้อมูล สินทรัพย์ในระบบ New Elaas	-	เพื่อให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานใน ระบบ new elaas มีความรู้ ความเข้าใจ ในการบันทึกบัญชีใน / การบันทึกข้อมูล สินทรัพย์ ระบบ new elaas	การบันทึกข้อมูลสินทรัพย์ ถูกต้องในระบบ new elaas / ไม่ซื้อตั๋ววง จากหน่วยตรวจสอบ ภายนอก	การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ฯที่เกี่ยวข้องไม่ขอพักทวงจาก หน่วยตรวจสอบ
๐๙	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้าน การบริหารจัดการ องค์กรและทรัพยากร มนุษย์ตามหลักธรรมาภิ บาล	การจัดทำร่างเทศ บัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐	-	เพื่อแก้ไขปัญหาการตั้งงบประมาณที่ไม่ ถูกต้องตามรูปแบบการจำแนกประเภท รายจ่าย และไม่ปฏิบัติตามระเบียบและ หนังสือสั่งการ	การจัดทำร่างเทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ ถูกต้องตามระเบียบ และ หนังสือสั่งการ	ลดข้อผิดพลาดในการจัดทำร่างเทศ บัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ
๑๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้าน การบริหารจัดการ องค์กรและทรัพยากร มนุษย์ตามหลักธรรมาภิ บาล	การโอนงบประมาณ รายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	-	เพื่อแก้ไขปัญหางบประมาณที่ไม่เพียงพอ ต่อการจัดบริการสาธารณะในด้านต่างๆ	จำนวนครั้งที่ยื่น	การโอนงบประมาณรายจ่าย ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย กำหนด สามารถบริหาร งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุนารายณ์
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัสความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	งบประมาณ (บาท)	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล	โครงการประชุมประชาคมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	๒๕,๐๐๐	เพื่อจัดทำ ทบทวน และเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลง และแก้ไข แผนพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชน	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบ และหนังสือสั่งการ	จัดประชุมประชาคมระดับเมือง ผู้เข้าร่วมประชุม จำนวนไม่น้อยกว่า ๘๐ คน


 ลงชื่อ

(นายศุภชัย วิมานไพจิตร)

ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีเมืองกุนารายณ์

วันที่ ๒๔ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

แบบ บส.๒
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบและ
การตอบสนองความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง (๙) x (๑๐)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
๐๑	โครงการปรับปรุงถนนลูกรังสายเรียบลำห้วยโปร่งคู่ฝั่งทิศตะวันออก หมู่ที่ ๑๕	เพื่อให้ได้ถนนมาตรฐานประชาชนสัญจรสะดวกยิ่งขึ้น	กองช่าง	๑. สภาพพื้นที่ดำเนินการ ๒. ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน	ด้านการดำเนินงาน (O)	๒	๓	๖	ควบคุมการดำเนินการโครงการอย่างใกล้ชิด
๐๒	๒. โครงการปรับปรุงถนนลูกรัง สายเรียบลำห้วยค้อตอนล่าง ม.๙	เพื่อให้ได้ถนนมาตรฐานประชาชนสัญจรสะดวกยิ่งขึ้น	กองช่าง	๑. สภาพพื้นที่ดำเนินการ ๒. ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน	ด้านการดำเนินงาน (O)	๒	๓	๖	ควบคุมการดำเนินการโครงการอย่างใกล้ชิด
๐๓	จัดสวัสดิการเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุแบบขั้นบันได	- ดำเนินการขอข้อมูลทางสำนักทะเบียนราษฎร เตรียมข้อมูลผู้สูงอายุที่อายุครบ ๖๐ ปีในงบประมาณถัดไป - ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เรื่องสิทธิสวัสดิการ การขอขึ้นทะเบียนเพื่อขอรับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ	กองสวัสดิการสังคม	ผู้ลงทะเบียนรับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุบางรายไม่ดำเนินการผูกพร้อมเพรียดด้วยเลขบัตรประชาชนตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากการรับเงินเบี้ยผู้สูงอายุได้มีการโอนเงินเข้าบัญชีตามเลขประจำตัวบัตรประชาชนตามระเบียบกำหนด	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T)	๓	๔	๑๒	ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุนนารายณ์
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองของความเสียง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

รหัส ความ เสียง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสียง	ประเภท ความเสียง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสียง (๙) x (๑๐)	วิธีการ ตอบสนอง ความเสียง
๐๔	โครงการป้องกันและ ควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	เพื่อให้สุนัขและแมวในพื้นที่ ได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรค พิษสุนัขบ้าให้ครอบคลุมและมี การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	กองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	สุนัขและแมวได้รับ การฉีดวัคซีนป้องกัน โรคพิษสุนัขบ้าไม่ ครอบคลุมเป้าหมาย ที่กำหนด	ด้านการ ดำเนินงาน (๐)	๓	๓	๙	นำไปสู่การลด และควบคุม ความเสียง
๐๕	การป้องกันและลด อุบัติเหตุทางถนนในช่วง เทศกาลปีใหม่และ สงกรานต์	๑. เพื่อเป็นการป้องกันอุบัติเหตุ ทางถนนให้ลดน้อยลงในช่วง เทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ ๒. ก่อให้เกิดความปลอดภัยใน การใช้รถใช้ถนนของประชาชน ปลูกฝังให้ประชาชนมีจิตสำนึก รู้จักระมัดระวังป้องกันอุบัติเหตุ ด้วยตนเอง ๓. เพื่อสร้างเครือข่ายในระดับ อปท.ให้มีบทบาทและร่วมกัน ดูแลควบคุมป้องกันการเกิด อุบัติเหตุและสาธารณภัยต่างๆ เพิ่มเติมจากมาตรการของ หน่วยงานภาครัฐที่มีอยู่	สำนักปลัด	ประชาชนมาใช้ บริการจำนวนมาก	ด้านการ ดำเนินงาน (๐)	๓	๓	๙	การลดโอกาส ของความเสียง

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุนารายณ์
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง (๙) x (๑๐)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
๐๖	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล	เพื่อควบคุม กำกับดูแล ให้ใช้รถยนต์ส่วนบุคคลในกิจการอันเป็นส่วนรวมของเทศบาลเมืองกุนารายณ์ หรือเป็นประโยชน์ของทางราชการ และป้องกันการนำไปใช้ในลักษณะส่วนตัวหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนำไปใช้ในการกระทำความผิดกฎหมาย	สำนักปลัด	ความเสี่ยง -การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลไม่เป็นไปตามหนังสือสั่งการและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ด้านกลยุทธ์ (S)	๓	๓	๙	การลดโอกาสของความเสียหาย
๐๗	โครงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ การสอนพร้อม พัฒนาศักยภาพ	-เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งักเทศบาลได้พัฒนาทักษะการเรียนรู้การสอน	กองการศึกษา	๑.การตั้งงบประมาณไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ๒.ครูไม่สามารถฝึกอบรมได้ครบตามเป้าหมายที่กำหนด	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (L)	๑	๑	๑	ยอมรับได้ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง
๐๘	การบันทึกบัญชีสินทรัพย์ และการบันทึกข้อมูลสินทรัพย์ในระบบ New ELaas	เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในระบบ new elaaas มีความรู้ ความเข้าใจในการบันทึกบัญชี / การบันทึกข้อมูลสินทรัพย์ ระบบ new elaaas	กองคลัง	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแนวทาง/ระเบียบที่กำหนด	ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)				การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุง ระบบการทำงาน หรือ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลด โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกบินทรา
การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง (๙ x ๑๐)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
๐๙	การจัดทำร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	เพื่อแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามรูปแบบการจ่ายงบประมาณรายจ่าย และไม่เป็นไปตามระเบียบและหนังสือสั่งการ	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	การศึกษาระเบียบ หนังสือสั่งการไม่รอบคอบ, ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร การปฏิบัติบางอย่างไม่เป็นไปตามหนังสือสั่งการล่าสุด	ด้านการดำเนินงาน (O)	๓	๓	๙	นำไปสู่การลดและควบคุมความเสี่ยง
๑๐	การโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	เพื่อแก้ไขปัญหงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการจัดบริการสาธารณะในด้านต่างๆ	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	-มีการโอนงบประมาณบ่อยครั้งไม่มีการตรวจสอบงบประมาณในรายการที่จะโอนลด โอนเพิ่ม ให้แน่ชัดจึงมีการโอนงบกลับไปกลับมา	ด้านการลงทุน (S) ด้านการดำเนินงาน (O)	๓	๓	๙	นำไปสู่การลดและควบคุมความเสี่ยง
๑๑	โครงการประชุมประชาคมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	เพื่อจัดทำ ทบทวนเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลง และแก้ไขแผนพัฒนาท้องถิ่นพร้อมทั้งรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชน	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	การศึกษาระเบียบ หนังสือสั่งการไม่รอบคอบ, ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร การปฏิบัติบางอย่างไม่เป็นไปตามหนังสือสั่งการล่าสุด	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)	๒	๓	๖	นำไปสู่การลดและควบคุมความเสี่ยง

ลงชื่อ


 (นายสุวิทย์ วิมานไพจิตร)

ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีเมืองกบินทรา
 วันที่ ๒๘ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

แบบ บส.๓
รายงานการจัดทำแผนบริหาร
ความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกบินทรา
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการรายงาน
๐๑	โครงการปรับปรุงถนน ลูกรัง สายเรียบลำห้วย โปร่งดู่ ฝั่งทิศตะวันออก หมู่ที่ ๑๕	๑. สภาพพื้นที่ ดำเนินการ ๒. ความผิดพลาด จากการ ปฏิบัติงาน	ควบคุมการดำเนินการ โครงการอย่างใกล้ชิด	กองช่าง	ตรวจสอบแบบ แปลนการ ปรับปรุง ดำเนินการ โครงการอย่าง ใกล้ชิด	ความยาวของ ถนนลูกรังที่ ปรับปรุงแล้ว เสร็จ	๑ ต.ค. ๒๕๖๔ - ๓๑ มี.ค. ๒๕๖๔	ผู้ควบคุมงานติดตามการ ปรับปรุงและรายงาน เสนอคณะกรรมการ ตรวจรับและ ผู้บังคับบัญชาในระดับที่ สูงขึ้นต่อไป
๐๒	โครงการปรับปรุงถนนลูกรัง สายเรียบลำห้วยค้อ ตอนล่าง หมู่ที่ ๙	๑. สภาพพื้นที่ ดำเนินการ ๒. ความผิดพลาด จากการ ปฏิบัติงาน	ควบคุมการดำเนินการ โครงการอย่างใกล้ชิด	กองช่าง	ตรวจสอบแบบ แปลนการ ปรับปรุง ดำเนินการ โครงการอย่าง ใกล้ชิด	ความยาวของ ถนนลูกรังที่ ปรับปรุงแล้ว เสร็จ	๑ ต.ค. ๒๕๖๔ - ๓๑ มี.ค. ๒๕๖๔	ผู้ควบคุมงานติดตามการ ปรับปรุงและรายงาน เสนอคณะกรรมการ ตรวจรับและ ผู้บังคับบัญชาในระดับที่ สูงขึ้นต่อไป

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองภูผารายณ์
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัส ความ เสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการรายงาน
๐๓	จัดสวัสดิการ เบี้ยยังชีพ ผู้สูงอายุแบบ ชุมชนได้	-ไม่สามารถควบคุม รายการย้ายเข้าและออก พื้นที่ของผู้สูงอายุทำให้ การรับขึ้นทะเบียนเบี้ย ยังชีพไม่เป็นปัจจุบัน	-ใช้มาตรการ เฝ้าระวัง	กองสวัสดิการ สังคม	-เตรียมข้อมูลผู้สูงอายุที่อายุ ครบ ๖๐ ปี ใน ปีงบประมาณต่อไป (ดำเนินการขอข้อมูลทาง สำนักทะเบียนราษฎร) ข้อมูลการย้ายเข้า/ย้ายออก ของผู้สูงอายุในเขตพื้นที่ -ติดต่อผู้นำในเขตพื้นที่ใน การประสานติดตาม ผู้สูงอายุที่ย้ายเข้ามาในเขต พื้นที่ให้มาขึ้นทะเบียนรับ เบี้ยยังชีพ -ส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับ อบรมเพิ่มพูนความรู้เพื่อ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวน ผู้สูงอายุที่ได้รับ เบี้ยยังชีพ	๑ ต.ค. ๒๕๖๘ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๙	-บันทึกรายงานยอดผู้มีสิทธิ ได้รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ประจำเดือน -รายงานผลการจ่ายเงินเบี้ย ยังชีพผู้สูงอายุในแต่ละเดือน

ข้อเสนอหน่วยงาน เทศบาลเมืองกบินทรา
รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและการรายงาน
๐๔	โครงการป้องกันและควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า	๑. สุนัขและแมวได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าไม่ครบกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด	นำไปสู่การลดและควบคุมความเสี่ยง	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	วางแผนการสำรวจจำนวนสุนัขและแมวและประชาสัมพันธ์ให้ครอบครัวก่อนดำเนินการออกฉีดวัคซีน	ร้อยละของจำนวนสุนัขและแมวที่ได้รับวัคซีน	๑ มี.ค. ๒๕๖๙ - ๓๑ มี.ค. ๒๕๖๙	๑. รายงานผลการดำเนินการฉีดวัคซีนหรือการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับเจ้าสัตว์
๐๕	การป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์	ประชาชนไม่ใช้บริการจำนวนมาก	การป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ให้ลดจำนวนอุบัติเหตุและลดความรุนแรงของอุบัติเหตุ	สำนักปลัด	๑. วางแผนการดำเนินงานโครงการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนในช่วงเทศกาลปีใหม่ ๒. จัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการใช้งาน ๓. ตรวจสอบการดำเนินงานและทำการปรับปรุง	จำนวนการลดอุบัติเหตุร้อยละ ๙๐	๒๙ ธ.ค. ๒๕๖๘ ๔ มี.ค. ๒๕๖๙ และ ๑๑-๑๗ เม.ย. ๒๕๖๙	บันทึกการรายงานผล หลังเสร็จสิ้นโครงการ

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัสความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	วิธีการติดตามและการรายงาน
๐๖	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลไม่ปฏิบัติตามหนังสือสั่งการและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	โดยตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารขออนุญาตใช้รถยนต์ส่วนบุคคลทุกขั้นตอน กำกับแนวทางปฏิบัติผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจน	สำนักปลัด	กำกับพนักงานขับรถ/ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง/ตรวจสอบเอกสารให้เป็นไปตามขั้นตอน หนังสือสั่งการและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	มีเอกสารการขออนุญาต/การขอใช้รถยนต์ส่วนบุคคลถูกต้องตามขั้นตอน	๑ ต.ค.๒๕๖๘-๓๐ ก.ย.๒๕๖๙	ดูจากการขออนุญาต/การจดบันทึกการใช้รถยนต์ส่วนบุคคลทุกครั้งสม่ำเสมอ
๐๗	โครงการพัฒนาทักษะการเรียนรู้การสอนพร้อมทัศนศึกษา	๑.การตั้งงบประมาณไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ๒.ครูไม่สามารถฝึกอบรมครบตามเป้าหมายที่กำหนด	นำไปสู่การลดและควบคุมความเสี่ยง	กองการศึกษา	๑.เร่งรัดการเขียนโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณให้ทันวันที่โดยเร็ว ๒.ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ/การรายงานผล	ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการฝึกอบรม/ได้รับทักษะการเรียนรู้การสอนร้อยละ ๘๐	๑ ก.พ.๒๕๖๙-๓๑ มี.ค.๒๕๖๙	๑.รายงานความคืบหน้าการดำเนินโครงการ ๒.การติดตามผลการพัฒนาทักษะ

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการ รายงาน
๐๘	การบันทึกบัญชี สินทรัพย์ และการ บันทึกข้อมูล สินทรัพย์ในระบบ New Elaas	ปานกลาง	การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุง ระบบ การทำงาน หรือ ออกแบบ วิธีการทำงานใหม่ เพื่อลด โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจจะ เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การ จัด อบรมพนักงาน การจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน	กองคลัง	ให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการ ปฏิบัติงาน	การบันทึกข้อมูล สินทรัพย์ระบบ new elaas ถูกต้อง /ไม่มีข้อ ทักท้วง จากหน่วย ตรวจสอบภายนอก	๑ ต.ค. ๒๕๖๘ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๙	-ตรวจสอบ ความถูกต้องใน การบันทึก บัญชีสินทรัพย์ ในระบบ elaas -ผลการ ตรวจสอบของ หน่วยงาน ตรวจสอบ ภายนอก
๐๙	การจัดทำร่างเทศ บัญญัติประจำปี รายงานประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	การศึกษาระเบียบ หนังสือสั่งการไม่ รอบคอบ,ไม่ชัดเจน เท่าที่ควร การปฏิบัติ บางอย่างไม่เป็นไป ตามหนังสือสั่งการ ล่าสุด	นำไปสู่การลดและควบคุม ความเสี่ยง	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ	๑. เข้าร่วมฝึกอบรมโครงการ จัดทำร่างเทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่ รับผิดชอบ ๒. เจ้าหน้าที่รับผิดชอบต้อง นั้นตรวจสอบระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการต่างๆ ให้เป็นข้อมูลปัจจุบันอยู่เป็น ประจำ	ลดข้อผิดพลาดใน การจัดทำร่างเทศ บัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี งบประมาณ	๑ มิ.ย.๒๕๖๙ - ๓๐ ส.ค.๒๕๖๙	จัดทำร่างเทศ บัญญัติฯ ทันตาม กำหนดเวลา และถูกต้อง ตามระเบียบ

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลเมืองภูผารายณ์
 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

รหัส ความเสี่ยง	โครงการ/ กิจกรรม/ ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีการติดตาม และการรายงาน
๑๐	การโอน งบประมาณ รายจ่าย ประจำปี งบประมาณ	มีการโอนงบประมาณ บ่อยครั้งไม่มีการ ตรวจสอบงบประมาณ ในรายการที่จะโอนสด โอนเพิ่มให้แน่ชัดจึงมี การโอนงบกลับไป กลับมา	นำไปสู่การลดและ ควบคุมความเสี่ยง	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ	แจ้งให้แต่ละกอง สํารวจแผนการ ใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละกอง ให้เพียงพอตลอดทั้งปีงบประมาณ เพื่อลดจำนวนครั้งในการโอน	จำนวนครั้งที่ โอน	๑ ต.ค. ๒๕๖๙ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๙	ตรวจสอบจำนวนครั้ง ^๒ ที่โอน ในรอบปีงบประมาณ
๑๑	โครงการ ประชุม ประชาคมการ จัดทำ แผนพัฒนา ท้องถิ่น	การศึกษาระเบียบ หนังสือสั่งการไม่ รอบคอบ,ไม่ชัดเจน เท่าที่ควร การปฏิบัติ บางอย่างไม่เป็นไปตาม หนังสือสั่งการล่าสุด	นำไปสู่การลดและ ควบคุมความเสี่ยง	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ	๑. เข้าร่วมฝึกอบรมโครงการ จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นฯ หรือที่ เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่ รับผิดชอบ ๒. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบต้อง หมั่นตรวจสอบระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการต่างๆ ให้เป็นข้อมูล ปัจจุบันอยู่เป็นประจำ	การจัดทำ แผนพัฒนา ท้องถิ่นมี ประสิทธิภาพ ถูกต้องตาม ระเบียบ และ หนังสือสั่ง การ	๑ มิ.ย. ๒๕๖๙ - ๓๑ ก.ค. ๒๕๖๙	๑. ตรวจสอบจำนวน โครงการแผนพัฒนาใน ระบบ e-plan และนำข้อมูล จากการติดตามแผนพัฒนา ในรอบ ๖ เดือน มา ประกอบการติดตาม ๒. ตรวจสอบจำนวนครั้งที่มี การเพิ่มเติม และ เปลี่ยนแปลง แผนพัฒนา

ลงชื่อ



(นายศุภชัย วิมานไพจิตร)

ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีเมืองภูผารายณ์
 วันที่ ๒๕ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

ภาคผนวก



คำสั่งเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

ที่ ๗๒๔/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

.....

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

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ดังนี้

๑. นายภูรินทร์ ภูคน้ำ	ปลัดเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์	ประธานกรรมการ
๒. นางเยาวเรศ ภูทองใส	รองปลัดเทศบาล	กรรมการ
๓. นางวราภรณ์ พรชะตา	รองปลัดเทศบาล	กรรมการ
	และรก.ผอ.กองสาธารณสุขฯ	
๔. นางสาวดวงดาว วัฒนเนติกุล	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	กรรมการ
๕. นางมัลลิกา จิตปรีดา	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๖. นายธเนชฐ์ ชันธศรีลา	ผู้อำนวยการกองการศึกษา	กรรมการ
๗. นายประวิช สุทธศรี	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๘. นางสาวกนกวรรณ สวัสดิ์ไชย	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	กรรมการ
๙. นางสุพรรณมา ฐานสินพูล	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ฯ	กรรมการและเลขานุการ
๑๐. จำเริญมนตรี ผาวงษา	หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. นายจักรพัทธ์ ชัยสงครามธนทัต	นักวิเคราะห์นโยบายฯ	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวข้างต้นปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

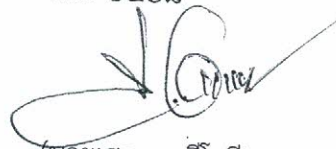
/๔. พิจารณาทบทวน...

๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. รายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วรายงานให้ทราบ
ทุก ๖ เดือน
๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

ให้คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย หากมีปัญหา
อุปสรรคใด ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขได้ทันที่

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายเสวต ศรีโยธี)

รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติราชการแทน
นายกเทศมนตรีเมืองกุฉินารายณ์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

ที่ กส.๕๒๒๐๕/ ๗๕

วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองกุฉินารายณ์

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหนังสือสั่งการกรมบัญชีกลาง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ นั้น

บัดนี้ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ ได้พิจารณาแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เรียบร้อยแล้ว จึงเห็นควรอนุมัติประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว และเห็นควรแจ้งเวียนประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ให้ทุกสำนัก/กองทราบ และปิดประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไปทราบ รวมทั้งเผยแพร่ทางเว็บไซต์เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

นายจักรพัทธ์ ชัยสงครามธรรมา

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ความเห็นของหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ

จำเอก

(มนตรี ผาวงษา)

หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ

ความเห็นของผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ฯ

(นางสุพรรณมา ฐานสินพูล)

ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ความเห็นของปลัดเทศบาล

(นายภูรินทร์ ภูคกงน้ำ)

ปลัดเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

ความเห็นของรองนายกเทศมนตรี

(นายเสวต ศรีโยธี)

รองนายกเทศมนตรีเมืองกุฉินารายณ์

ความเห็นของรองปลัดเทศบาล

(นางเยาวเรศ ภูทองใส)

รองปลัดเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์

ความคิดเห็นของนายกเทศมนตรี

(นายอรรถวิทย์ วิมานไพจิตร)

นายกเทศมนตรีเมืองกุฉินารายณ์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เทศบาลเมืองกุฉินารายณ์.....

ที่ กส.๕๒๒๐๕/..... วันที่ ตุลาคม ๒๕๖๘.....

เรื่อง ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙.....

เรียน ปลัดเทศบาลฯ/รองปลัดเทศบาลฯ/หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกองทุกกอง

ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหนังสือสั่งการกรมบัญชีกลาง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลเมืองกุฉินารายณ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารท้องถิ่น ได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เห็นควรแจ้งเวียนนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ทุกสำนัก/กองทราบ และปิดประกาศ ให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไปทราบ เป็นระยะเวลาอย่างน้อย ๓๐ วันทำการ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเกี่ยวเนื่องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานประจำปี โครงการมีบุคลากรเกี่ยวข้องหลากหลาย เช่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาฯ เจ้าหน้าที่ เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด

(นายศุภชัย วิมานไพจิตร)
นายกเทศมนตรีเมืองกุฉินารายณ์

นายเสวต ศรีโยธี

ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

