



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

องค์การบริหารส่วนตำบลละม้าย
อำเภอละม้าย จังหวัดชุมพร

จัดทำโดย :

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลละม้าย

คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๓/๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด และ หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัด ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบ ปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป (ปีงบประมาณ ๒๕๖๓) และข้อ ๔ ของ หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ระบุว่า กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการ ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่ กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ ต่อไป การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่งที่ ผู้บริหารสามารถนำมาช่วยสนับสนุนให้ แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นได้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้ สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้ แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุม ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการ จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดีขึ้น ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลละแม จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
หลักการและเหตุผล	๑
ความหมายและคำจำกัดความ	๓
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	๔
บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง	๓/
บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๙
การแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	๙
การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๙
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๑
แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๐
ภาคผนวก	๒๑
ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๒
แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ	๒๓
แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ	๒๔
แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๕
แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์	๒๖
แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์	๒๓/
แบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	๒๘
แบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง	๒๙
แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	๓๐
ภาคผนวก ๒ แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อ องค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบ สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการ ดำเนินงานด้วย ความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

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

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การบริหารส่วนตำบลละแ่ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ การ ดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุก ระดับขององค์กร คู่มือบริหารความ เสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตาม แนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย โดย ผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความ รุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน องค์การ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการ วิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การโดยการ ประเมินจาก

๑. **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความ เสี่ยง

๒. **ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาส และ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยง สูง ความเสี่ยง ปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและ กระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และ ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความ เสี่ยงอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจ ต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

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

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดย ต้อง พยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความ

เสียหาย โดย การทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับ ที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือ ลด ผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตาม ผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คง ดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดย เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลละแม

๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลละแมและเป็น กรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจ ขององค์การบริหารส่วนตำบลละแม

๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหาร ความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็น การดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ในเชิงลบต่อ องค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็น เครื่องมือที่ สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการ กำหนดกลยุทธ์ การ ติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายและ สามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหาร มีความ เข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ การ จัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละ กิจกรรมและการ เลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๔ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรจะ ประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็น ผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคน

ในองค์กรให้ เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถ เกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการ บริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบ ความสำเร็จใน การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงมาปฏิบัติได้ อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยง มา ปฏิบัติองค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของ องค์กร และ ต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและ วิธี ปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหาร ความเสี่ยง กับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจ ต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่ง ความสำเร็จในการ พัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะ เกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิด ความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความ เสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถ ประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความ สอดคล้องกันอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่ เกิดขึ้น

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควร ต้องได้รับ การฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละ บุคคลในการ จัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความ เสี่ยง

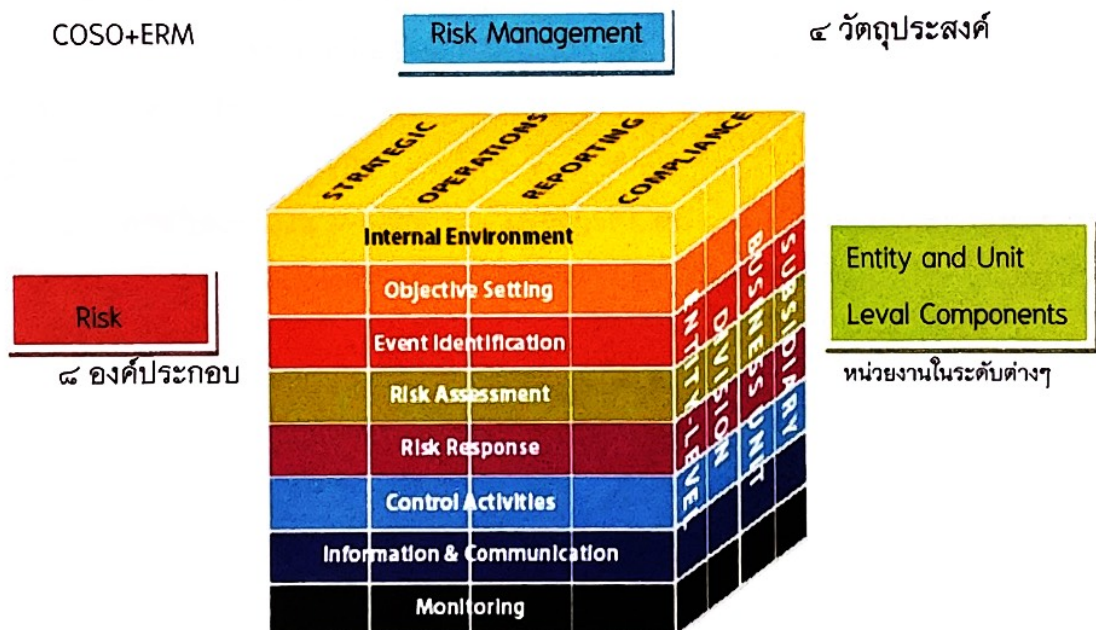
๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อ ความสำเร็จ ของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความ เสี่ยง การติดตาม กระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและ
สม่ำเสมอ

- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒

หลักการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



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

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

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์(Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจาก ภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

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

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่า จะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหาร ความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อ ดำเนินการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ ๓

แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของอบต. แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้ง คณะทำงาน บริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| ๑. หัวหน้าปลัด/ผู้อำนวยการกอง | เป็นประธานคณะทำงาน |
| ๒. พนักงานส่วนตำบล/พนักงานจ้างทุกคน | เป็นคณะทำงาน |
| ๔. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ |
| ๕. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ |
- มีหน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงของอบต. ละแ่มกำหนด

๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/ กอง

๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

๒. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของอบต. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือก โครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการ วิเคราะห์ ดังนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ ภายใต้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาอบต.

๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับ งบประมาณ ภายนอก ที่มีจำนวนสูง

๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	เป็ปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ
	ความ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์	ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์อบต. โดยตรง	-	อยู่ภายใต้ ยุทธศาสตร์ โดยตรง
ข	จำนวน งบประมาณ	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐บาท แต่ไม่เกิน ๒๙๙,๙๙๐ บาทหรือกำหนด เอง	ได้รับงบประมาณไม่ ต่ำกว่า ๓๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๔๙๙,๙๙๙ บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับ งบประมาณเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท หรือกำหนด
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับ งบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/ กอง	เป็นผู้รับบริการ ภายในอบต. (ระหว่างสำนัก/กอง)	เป็นผู้รับบริการ ภายในอบต. ประชาชนทั่วไป

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุ
ใน แผนพัฒนาท้องถิ่น ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการ
บรรลุ เป้าหมาย ตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตามแบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือก
โครงการ พร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑

๒. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์
คะแนน การพิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของอบต.กำหนด
ยังไม่ สามารถ นำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่
รับผิดชอบมี ลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนด
หลักเกณฑ์ คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ เพื่อให้สามารถ
เปรียบเทียบคะแนนเพื่อ คัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

๓.๑ ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๓.๒ โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของอบต. กำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของอบต. เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของอบต. ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้อง พิจารณาวามี เหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ กำหนดการระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการ แจกแจงกระบวนการ ปฏิบัติงาน นั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่ แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยง ในภายหลังได้

๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

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

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

๒.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงานเทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณา คัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ ระบุไว้ใน ข้อ ๒.๒ ประเภทความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของอบต. ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อ ประเมิน โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดย คณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของอบต.กำหนดหลักเกณฑ์ของอบต.ขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ในเชิงปริมาณเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง มี

ข้อมูลเชิง พรรณนา ไม่สามารถ ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง ของอบต.ได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

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

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

๒.ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับดังนี้

๒.๑ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

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

๒.๒ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อการกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อการกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการการทำงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการการทำงาน

๒.๓ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการเงิน

๒.๓.๑ กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นเงินได้

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

๒.๓.๒ กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสียหาย		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงขั้นชีวิต
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๔ กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ

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

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง แต่ละ ปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่า ความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการ ควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่าง ถูกต้อง ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของ ผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใด

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความ เสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดย พิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดย การจัดลำดับ ๔ ลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัด ทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่ เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับ ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

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

โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

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

แผนภูมิความเสี่ยง(Risk Map)

การวัดระดับความเสี่ยง



ระดับการยอมรับความเสี่ยง(Degree of Acceptance)

โอกาส ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก (๑)	เกิดขึ้นน้อย (๒)	เกิดขึ้นบ้าง (๓)	เกิดขึ้นสูง (๔)	เกิดขึ้นสูงมาก (๕)	
สูงมาก (๕)	๕	๑๐	๑๕	๒๕	๒๕	
สูง (๔)	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
ปานกลาง (๓)	๓	๖	๙	๑๒	๑๕	
น้อย (๒)	๒	๔	๖	๘	๑๐	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
น้อยมาก (๑)	๑	๒	๓	๔	๕	ยอมรับได้

- ๑ ระดับความเสี่ยง ๑๖-๒๕ คะแนน (สูงมาก) ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
 ๒ ระดับความเสี่ยง ๑๐-๑๕ คะแนน (สูง) ต้องเฝ้าระวัง
 ๓ ระดับความเสี่ยง ๖-๙ คะแนน (ปานกลาง) พิจารณายอมรับได้ใช้วิธีควบคุมปกติ

หมายเหตุ : นโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลละแ้ว กำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบ ตั้งแต่ ระดับ ๑๐ ระดับ ๑๐ ขึ้นไป

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง จาก ปัจจัยผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะ กรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน) แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ

๓. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๓.๑ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของอบต. กำหนด ยังไม่ สามารถไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่ รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงาน บริหาร จัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ ประเมิน ใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงใน ภาพรวมของ อบต.ได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

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

๑. หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ใน ระดับ ต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม) คือ ความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ใน ระดับปาน กลางเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับ ความ เสี่ยงและ มาตรการการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบ อยู่ ในระดับสูงและจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ใน ระดับ ที่ยอมรับได้

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจน หน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภาระกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน วิธีดำเนินการ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมควบคุม

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงใน แต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึง

ความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการ เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

วิธีดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดกิจกรรมในการ รongรับความ เสี่ยงต่างๆ พร้อมกับแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยระบุลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนด มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหาร จัดการความ เสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายเลขานุการเพื่อทำการ ประมวล ข้อมูลและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลละแมเพื่อพิจารณาต่อไป วิธีดำเนินการ คณะทำงานบริหารจัดการ ความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์ม ที่ ๒.๔ การกำหนด มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่าย โอนความ เสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา บประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ หน่วยงาน ตั้งแต่ แบบฟอร์มที่ ๑ ถึง แบบฟอร์มที่ ๒.๕ ส่งให้ฝ่ายเลขานุการภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้อง รายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผล รวมถึงระบุ ปัญหาและ อุปสรรคเพื่อ นำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะ กรรมการบริหารจัดการความ เสี่ยงของอบต. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและ นำเสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลละแมเพื่อโปรด ทราบต่อไป วิธีดำเนินการ คณะทำงาน บริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการ ความเสี่ยง มา ดำเนินการติดตามรายงานผล ในแบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบาย ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ ฝ่ายเลขาคณะ กรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลละแม เพื่อรายงานต่อคณะ กรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลละแม

ภาคผนวก ๑

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (กxชxค) =(ง)

หมายเหตุ : ผลการคัดเลือก

๑. ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๒. โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก

๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก				
ข				
ค				

แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ.....

เป้าหมาย

วัตถุประสงค์

๑.

๒.

๓.

งบประมาณ..... บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ผู้รับผิดชอบ.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

[illegible]

แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ผู้รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	
๑. ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (S)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายอมรับความเสี่ยง
๒. ความเสี่ยง ด้านการดำเนินการ (O)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายอมรับความเสี่ยง
๓. ความเสี่ยง ด้านการเงิน (F)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายอมรับความเสี่ยง
๔. ความเสี่ยง ด้านปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (C)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายอมรับความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง.....

ปัจจัยเสี่ยง.....

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

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

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑	สูงมาก	
๒	สูง	
๓	ปานกลาง	
๔	น้อย	
๕	น้อยมาก	

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

ผลกระทบของความเสี่ยง

๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕
	๑	๒	๓	๔	๕

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง			
ระดับที่ยอมรับได้			

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

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ประมาณการงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ

แบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง			มาตรการ/ กิจกรรม ควบคุมความ เสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					

แบบฟอร์มที่ ๒๖ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ตัวชี้วัด/เป้าหมายโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง		มาตรการ/ กิจกรรม ควบคุมความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัด	สถานะ ประเภท การ ดำเนินการ
	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
							☐ ดำเนินการแล้ว ☐ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

๑. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการทำงานดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินงาน หรือมีอุปสรรคใด ๆ ในระหว่างการทำงานดำเนินการ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต

๒. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการทำงานดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลือยู่

โครงการ/ กิจกรรม	ประเภท ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยง ที่เหลือยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และ ระดับ ความ เสี่ยง	โอกาส	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง	

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

วันที่รายงาน.....

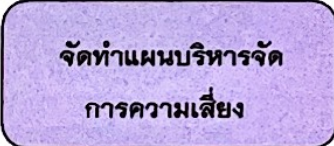
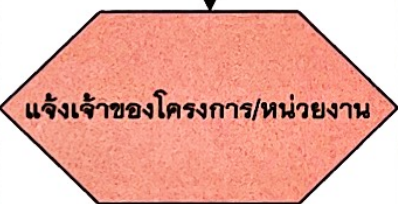
หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลือยู่ ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลือยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยานผลโดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่รายงานผล ซึ่งการจัดการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลือยู่จะแสดงให้เป็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

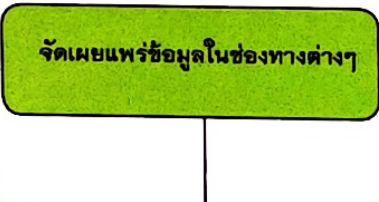
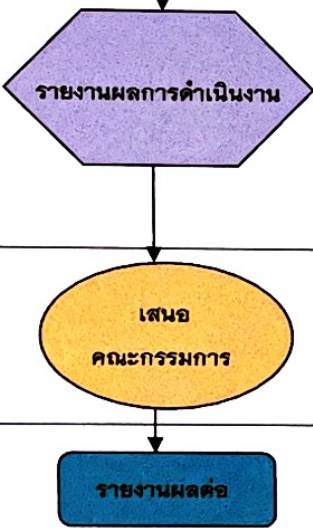
ภาคผนวก ๒

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลมะแม มีขั้นตอน
และแนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ตามหลักมาตรฐาน COSO
โดยมีขั้นตอนและกระบวนการ ดังนี้

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๑	การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)			
	แต่งตั้งคณะกรรมการ	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	นักวิเคราะห์และ แผนเป็น เลขานุการ	คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการฯ
	จัดทำประกาศนโยบายและแผน บริหารความเสี่ยงฯ	ประธานคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงจัดทำประกาศนโยบายการ บริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกเสนอผู้บริหาร
	เสนอผู้บริหาร	เสนอผู้บริหารเพื่อลงนามเห็นชอบ	ผู้บริหารอบต.	ประกาศนโยบายการ บริหารจัดการความ เสี่ยง
	จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาฯ ผลการคัดเลือกฯ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อบต.จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณา บริหารจัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงของอบต.	คู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยง
	แจ้งบันทึกหน่วยงาน	แจ้งให้หน่วยงานดำเนินการตามแผน บริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะกรรมการ บริหารจัดการ ความเสี่ยง	บันทึกแจ้งเจ้าของ โครงการ/หน่วยงาน แต่งตั้งคณะทำงาน บริหารจัดการความ เสี่ยงของ/สำนักงาน
	พิจารณาคัดเลือกโครงการ	คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ได้รับ การคัดเลือกเพื่อมาดำเนินการบริหาร จัดการความเสี่ยงอย่างน้อยประเด็น ยุทธศาสตร์ละ ๑ โครงการ ระบุ วัตถุประสงค์ และคำเป้าหมายของ โครงการ	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ	แบบฟอร์มที่ ๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๐
๒	การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)			
	พิจารณาระบุวัตถุประสงค์คำ เป้าหมายและระบุความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ได้รับการ คัดเลือกพิจารณาระบุวัตถุประสงค์ และระบุความเสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และเจ้าของ โครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๓	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)			
	 ประเมินความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ ได้รับการคัดเลือกประเมินระดับ ความเสี่ยงโดยพิจารณาตาม หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับ ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ภัยและระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓
๔	การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)			
	 กำหนดกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์สำหรับการ จัดการความเสี่ยงในแต่ละ กิจกรรม	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓ แบบฟอร์มที่ ๒.๔
๕	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)			
	 จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง	จัดทำแผนกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๕
	 แจ้งเจ้าของโครงการ/หน่วยงาน	เจ้าของโครงการ/หน่วยงาน เสนอเอกสารตามขั้นตอนที่ ๒, ๓ และ ๔ เพื่อให้คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของอบต. พิจารณาตรวจสอบแผนของ โครงการฯและดำเนินการตาม แผนฯ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ปี.....
	 เสนอคณะกรรมการ	คณะกรรมการบริหารจัดการ ของอบต. แจ้งให้เจ้าของ โครงการดำเนินการตามแผน และรายงานผลการดำเนินงาน	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของสำนักงาน/กอง และเจ้าของ โครงการ	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/ กองและเจ้าของ โครงการ

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๖	ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)			
		คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเผยแพร่ข้อมูลด้าน การบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ	ข้อมูลการสื่อสารด้าน การบริหารความเสี่ยง
๗/	การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)			
		เจ้าของโครงการรายงานผลการ ดำเนินงานมายังคณะกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงของ อบต.	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	แบบฟอร์มที่ ๒.๖ รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงใน รอบ ๑๒ เดือน
		เสนอคณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงของอบต. ติดตามตรวจสอบผลการ ดำเนินงานโครงการฯ	คณะกรรมการ บริหารจัดการความ เสี่ยงของสำนัก/กอง	บันทึกแจ้งเจ้าของ เรื่อง
		รายงานผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อเสนอแนะ	คณะกรรมการ บริหารจัดการความ เสี่ยงของอบต.	บันทึกสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารจัดการความ เสี่ยง รอบ ๑๒ เดือน ปี.....