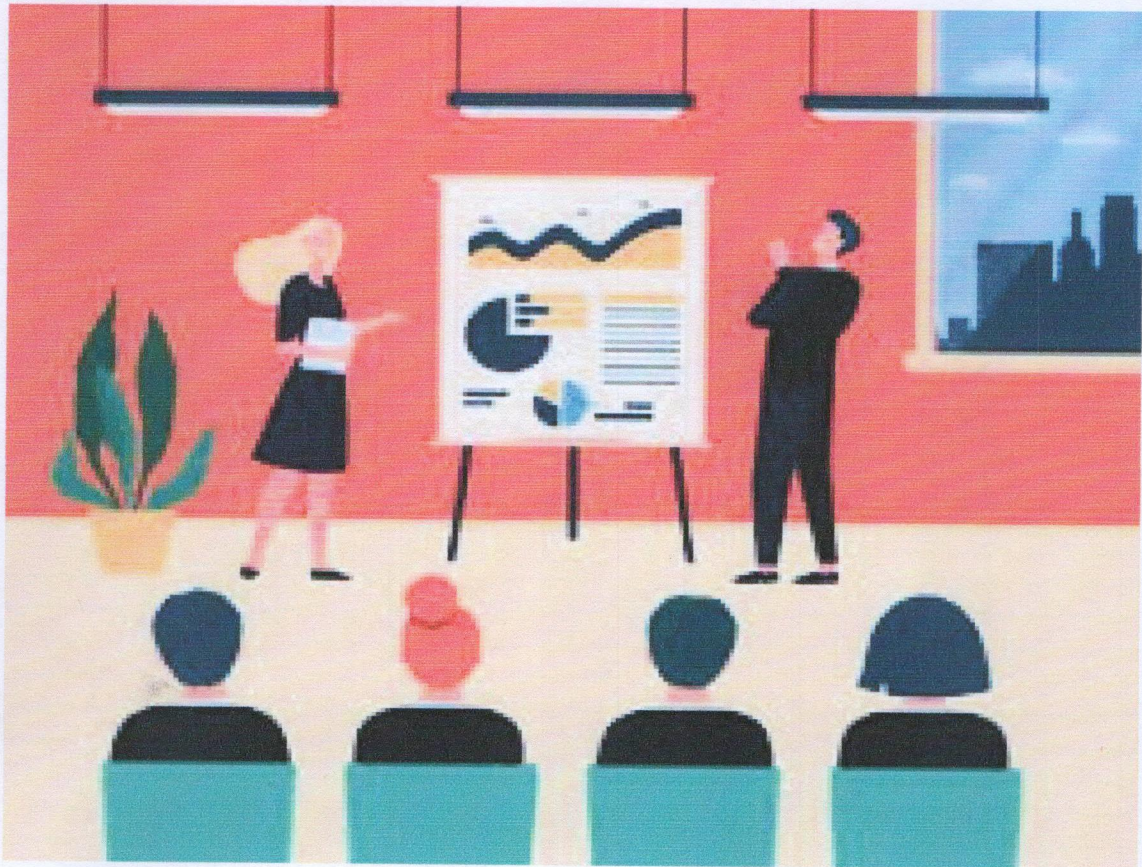


# คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



สำนักปลัดเทศบาล(งานการเจ้าหน้าที่)  
เทศบาลตำบลกุ๊ดเรือคำ  
อำเภอวานรนิวาส จังหวัดสกลนคร

คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุ๊ดเรือคำ

## คำนำ

สำนักงานเทศบาลตำบลกุดเรือคำ มีภารกิจในการจัดบริการสาธารณะตามมาตรฐานการบริหารและการบริการสาธารณะของเทศบาล โดยการวางแผน กำกับและดูแลการให้บริการของหน่วยงานในสังกัด ซึ่งรวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารและการบริการสาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความยั่งยืนทางการคลังและการพัฒนาของเทศบาล ซึ่งภายใต้ภารกิจดังกล่าว ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนและการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เทศบาลตำบลกุดเรือคำ เป็นมืออาชีพในการบริหารและการบริการสาธารณะ เพื่อการพัฒนาชุมชนและประเทศชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งในการดำเนินการให้ยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีความสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้ แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินงานให้ดีขึ้น ดังนั้น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ จึงได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ เป็นต้นมา

ในการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ต่อไป

สำนักปลัดเทศบาล(งานการเจ้าหน้าที่)  
เทศบาลตำบลกุดเรือคำ  
๘ มีนาคม ๒๕๖๗

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	๑
๑.๓ ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ	๑
๑.๔ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
<b>บทที่ ๒ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</b>	๓
๒.๑ ความหมาย คำจำกัดความ	๓
๒.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	๔
<b>บทที่ ๓ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ</b>	๑๑
๓.๑ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ	๑๑
๓.๒ ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ	๑๔
<b>ภาคผนวก</b>	
RM ๑ แบบฟอร์มระบุความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ	
RM ๒ แบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยง	
RM ๓ แบบฟอร์มการประเมินและการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	
RM ๔ แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง	
RM ๕ แบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

๑.๑.๑ พระราชบัญญัติการบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นประโยชน์สูงสุดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

๑.๑.๒ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA : Public Sector Management Quality Award) หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้าน ธรรมชาติด้วย

๑.๑.๓ เทศบาลตำบลกุดเรือคำได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยนำแนวทางมาใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่มีผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ รวมทั้งได้มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เป็นต้นมา

### ๑.๒ วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ

๑.๒.๑ เพื่อเป็นแนวทางด้านการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO และหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ

๑.๒.๒ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและรับทราบวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ และแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒.๓ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ

๑.๒.๔ เพื่อให้การนำการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ในหน่วยงาน เพื่อเป็นการสร้างผลการดำเนินงานและเพิ่มมูลค่าของเทศบาลตำบลกุดเรือคำให้มีความยั่งยืน

### ๑.๓ ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

๑.๓.๑ เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.)

๑.๓.๒ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง  
เทศบาลตำบลกุดเรือคำ ให้เป็นไปตามหลักสากล และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

#### ๑.๔. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๔.๑ มีคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ซึ่งเป็นแนวทาง  
ในการบริหารโอกาส และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

๑.๔.๒ ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ มีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทาง  
วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน

๑.๔.๓ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้  
ของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ

## บทที่ ๒

### ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

#### ๒.๑ ความหมาย คำจำกัดความ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้นการตัดสินใจในการกระทำใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง (สำนักงาน ก.พ.ร., มพท.)

การเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ (สำนักงาน ก.พ.ร., มพท.)

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความต่ำ

ประเภทของความเสี่ยง หมายถึง การแบ่งกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่างๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาล ตำบล กุดเรือคำ ได้แยกประเภทความเสี่ยง ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารที่เหมาะสมชัดเจนหรือไม่เพียงใด

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงใด

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

(๑) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

(๒) การควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control)

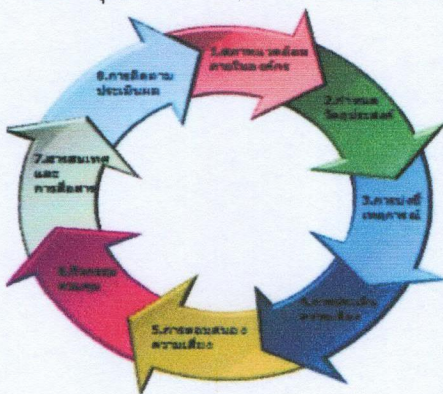
(๓) การยกเลิก (Terminate) หรือ (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดการดำเนินการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

(๔) การโอนย้าย (Transfer) หรือ (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

## ๒.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



รูปภาพที่ ๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

**๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศระเบียบ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง สำหรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้สำเร็จประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร โดยการเพิ่มคณะกรรมการดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถพบและมีโอกาสเผชิญกับความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ มาจากหลายปัจจัย ประกอบด้วย

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ได้แก่ บุคลากรไม่มีประสบการณ์ การทุจริตของบุคลากรและผู้บริหารมีการปฏิบัติผิดกฎระเบียบข้อบังคับ

ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจภายในองค์กร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สะดวกรวดเร็ว แต่อาจสร้างปัญหาในการทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้รับมอบอำนาจ การมอบอำนาจหรือการมอบเงินไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เครื่องมือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่ออำนาจที่ได้รับ

ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปลดระวางเครื่องมือและโปรแกรมเก่า การจัดการฐานข้อมูล

ความเสี่ยงทางการเงิน การบริหารจัดการทางการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินการภายในองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์กร ผู้บริหารจะให้ความสนใจต่อความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การบริหารภาพคล่อง การวางแผนงบประมาณ รายงานทางการเงิน รายงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นเพียงตัวอย่างของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร แต่ไม่ว่าความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นนั้นจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม ปัจจัยที่เป็นผลกระทบสำคัญของความเสี่ยงภายในองค์กร มาจากสาเหตุหลัก ๒ ประการ คือ คนและระบบ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงาน ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นรายการลักษณะอักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้ง ควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

**๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจ

คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ

เข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยควบคุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือความรับผิดชอบของหน่วยงาน และพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

**๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่า แต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อกำหนดมาตรการตอบโต้ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

- ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากเพียงใด รุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

➤ การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

➤ การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

ตารางที่ ๑ ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงปริมาณ

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยง
๕	สูงมาก	ระหว่าง ๑ - ๔ สัปดาห์ต่อครั้ง
๔	สูง	ระหว่าง ๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง
๓	ปานกลาง	ระหว่าง ๖ - ๑๒ เดือนต่อครั้ง
๒	น้อย	มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ตารางที่ ๒ ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่ที่จะเกิดขึ้นของความเสียหาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีที่มีการยกเว้นการปฏิบัติ

ตารางที่ ๓ ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย เชิงปริมาณ

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๕ แสน - ๕ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๑ แสน - ๕ แสน
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๑ แสน
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ตารางที่ ๓ ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย เชิงคุณภาพ

ตารางที่ ๔.๑ ด้านภาพลักษณ์องค์กร

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	รุนแรงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกครั้ง
๔	รุนแรง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีที่มีการยกเว้นการปฏิบัติ

ตารางที่ ๔.๒ ด้านการดำเนินงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	รุนแรงมาก	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยิ่งหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ น้อยกว่า ๕๐%
๔	รุนแรง	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ค่อนข้างมากหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการได้ ๕๐ - ๖๙%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์พอสมควรหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการได้ ๗๐ - ๗๙%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อยู่บ้างหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการได้ ๘๐ - ๘๙%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อยหรือดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการได้ มากกว่า ๘๙%

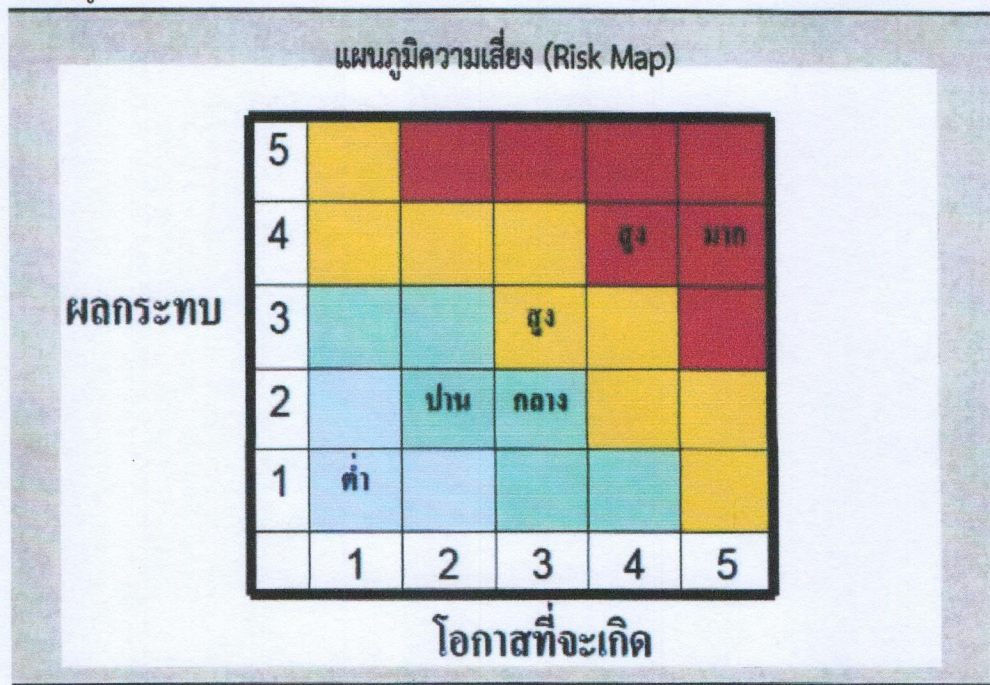
คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ

- การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize) เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะต้องนำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งดังนี้

ตารางที่ ๕ การจัดระดับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	เขตสี (Zone)	ความเสียหาย
๑ - ๒	ต่ำ		ยอมรับความเสี่ยง
๓ - ๙	ปานกลาง		ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)
๑๐ - ๑๖	สูง		ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)
๑๗ - ๒๕	สูงมาก		ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง), ถ่ายโอนความเสี่ยง

- แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



รูปภาพที่ ๒ แผนภูมิความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงหลังจากผู้ประเมินได้ผลการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีการรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี ๔ ประการ ได้แก่

(๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

(๒) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อยหรือว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง

(๓) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Spreading)

หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

(๔) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำการประกันภัยองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

**๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กรอาจจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับนโยบายในการบริหาร การดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้ กิจกรรมการควบคุมแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)
- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)
- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)
- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่ามีวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ

(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(๒) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญที่แสดงให้เห็นสถานะขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนถึงความเข้มแข็งขององค์กรที่เกิดจากการวางนโยบาย การดำเนินการ และการควบคุมติดตามผลที่ดี

(๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

**๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)** การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ

ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และการกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสารแบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่สร้างความเข้าใจ เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

**๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)** เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ ๒ ลักษณะ คือ

(๑) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

(๒) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้อองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

**บทที่ ๓**  
**แนวทางการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง**  
**ของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ**

**๓.๑ แนวทางการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ**

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ มีขั้นตอนในการดำเนินการสรุปได้ ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ กำหนดผู้รับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาภาพรวมขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่รองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ เพื่อนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

๒. การระบุความเสี่ยง (Event Identification) คือ การระบุปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมโดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลให้กิจกรรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ๑๐ ข้อ รวมทั้งระบุประเภทของปัจจัยเสี่ยง ๔ ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) ตามแบบฟอร์ม RM ๑ แบบฟอร์มระบุความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

๓. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การทบทวนมาตรการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการจัดระดับของความเสี่ยง เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ และทำการคำนวณระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความรุนแรง} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์} \times \text{ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย}$$

**ตัวอย่าง**

ระดับโอกาสของความเสี่ยง คือ ๑ และระดับผลกระทบ คือ ๔

ดังนั้น ระดับความรุนแรง คือ  $1 \times 4 = 4$

โดยขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินระดับความรุนแรงที่ได้จากการคำนวณมาเปรียบเทียบกับระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ ซึ่งเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ได้กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้เป็น ๒ ระดับ ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

➤ ปัจจัยเสี่ยงภายใน กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้อยู่ที่ระดับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๔

➤ ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้อยู่ที่ระดับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๖ รวมทั้งนำผลการประเมินมากำหนดเป็นแผนภูมิความเสี่ยงตามฟอร์ม RM ๒ แบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยงและทำการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม RM ๓ แบบฟอร์มการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

เสนอต่อนายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ เพื่อพิจารณาอนุมัติแผน รวมทั้งนำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเผยแพร่ใน เว็บไซต์ของหน่วยงาน และนำส่งแผนงาน/โครงการของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ที่ถูกคัดเลือกให้อยู่ในแผน บริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลกุดเรือคำ

๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) คือ การนำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและ สูงมาก มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้ว เสร็จตามแบบฟอร์ม RM ๔ แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๕. การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง คือ การแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงรายไตรมาส จำนวน ๓ ไตรมาส เพื่อรวบรวมและจัดทำรายงานผลการดำเนินการในภาพรวม เสนอต่อ นายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ และคณะทำงานพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำเพื่อทราบ รวมทั้ง ส่งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ตามแบบฟอร์ม RM ๕ แบบฟอร์มติดตามผล การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุ๊ดเรือคำ

กระบวนการ	หัวหน้าส่วนราชการ	คณะทำงาน	ฝ่ายเลขานุการ (งานกรเจ้าหน้าที)	หน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/หน่วย)	องค์กร (ทต.กุ๊ดเรือคำ)	คณะกรรมการติดตามประเมินผล
๑. กำหนดวัตถุประสงค์	<p>แต่งตั้งคณะทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปลัด ทต./ผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน</li> <li>- ผอ.สำนัก/กอง/หน่วย เป็นคณะทำงาน</li> <li>- นักทรัพยากร เป็นคณะทำงานและเลขานุการ</li> </ul>	<p>กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาภาพรวมขององค์กร</li> <li>- กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง</li> <li>- คัดเลือกโครงการ</li> </ul>				
๒. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)			<p>ประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานย่อยเพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี</p> <p>ระดับความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านกลยุทธ์</li> <li>- ด้านการดำเนินงาน</li> <li>- ด้านการเงิน</li> <li>- ด้านกฎหมาย ระเบียบ</li> <li>- ด้านธรรมาภิบาล</li> </ul>			
๓. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	<p>พิจารณาร่างแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>อนุมัติและประกาศใช้แผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี</p>		<p>วิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง</li> <li>- วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง</li> <li>- จัดลำดับความเสี่ยง</li> </ul> <p>จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงในเว็บไซต์ของหน่วยงาน</p> <p>แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี</p>		<p>แผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุ๊ดเรือคำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงาน/โครงการของส่วนราชการที่ถูกคัดเลือกให้อยู่ในแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาล</li> </ul>	
๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)				<p>ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง</p>		
๕. การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการดำเนินงาน	<p>รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>รายงานผลรายไตรมาส</p> <p>รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุ๊ดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ</p>		<p>รวบรวมและสรุปผลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>รายงานผลรายไตรมาส</p> <p>สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุ๊ดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ</p>	<p>รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง</p> <p>รายงานผลรายไตรมาส</p>	<p>รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง</p> <p>รายงานผลรายไตรมาส</p>	<p>รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง(ถ้ามี)</p> <p>รายงานผลรายไตรมาส</p>

### ๓.๒ ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ มีขั้นตอนในการดำเนินการสรุปได้ ดังนี้

๑. ศึกษาหลักเกณฑ์ แนวทาง และวิธีการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง/ข้อกำหนดของสำนักงานเทศบาลตำบลกุดเรือคำ และตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

๒. ชี้แจงแนวทางการจัดทำและแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงาน เพื่อคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์ อย่างน้อย ๑ แผนงาน/โครงการต่อ ๑ ยุทธศาสตร์

๓. ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๔. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ เสนอต่อนายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ เพื่อขออนุมัติแผน และนำขึ้นเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน รวมทั้งแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๕. จัดทำรายงานผลความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสในภาพรวมของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ และรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ เสนอต่อ นายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ/คณะทำงานเพื่อทราบ รวมทั้งส่งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกระทรวงการคลัง และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการ(คตป.) ต่อไป โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๑	ศึกษาหลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๕ วัน	ศึกษารูปแบบ และวิธีการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง - รายงานผลการดำเนินการในปีงบประมาณที่ผ่านมา - แนวทาง/ข้อกำหนด ทต.กุดเรือคำ - แนวทางการดำเนินการตามมาตรฐาน COSO
๒	ชี้แจงแนวทางการจัดทำและแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๕ วัน	จัดทำข้อมูลเพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการต่อคณะทำงาน	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- วาระในการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้อง - Power Point ในการนำเสนอ - ร่างแนวทาง หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแนวทางการคัดเลือกโครงการ - มติที่ประชุม
๓	จัดประชุมคณะทำงานพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ	๑ วัน	นัดประชุมคณะทำงานพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ	- นายก ทต.กุดเรือคำ - ฝ่ายเลขานุการ/คณะทำงาน - เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- หนังสือเชิญประชุม - จองห้องประชุม - เตรียมเอกสารการประชุม
๔	พิจารณา ตัดสินใจให้ข้อเสนอแนะ	๒ ชม.	คณะทำงานพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ร่วมกันพิจารณาและคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่ฝ่ายเลขานุการเสนอ	- คณะทำงานพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ	- วาระในการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้อง - Power Point ในการนำเสนอ - ร่างแนวทาง หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแนวทางการคัดเลือกโครงการ - มติที่ประชุม
๕	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจ รวมทั้งจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง	๒ ชม.	นัดประชุมกับหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและร่วมกันจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง	- นายก ทต.กุดเรือคำ - ฝ่ายเลขานุการ/คณะทำงาน - เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย - ผู้แทนจากหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการที่ได้รับการคัดเลือก	- หนังสือเชิญประชุม - จองห้องประชุม - เตรียมเอกสารการประชุม

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๖	↓ ร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ของ ทต.กุดเรือคำ ในภาพรวม	๕ วัน	รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้ง จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุด เรือคำ ประจำปีงบประมาณ	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- ร่างแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ
๗	↓ ทำบันทึกเสนอนายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ	๒ ชม.	จัดทำบันทึกเสนอนายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ เพื่อ ขออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุด เรือคำ ประจำปีงบประมาณ	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- บันทึกเสนอนายกเทศมนตรีตำบล กุดเรือคำ - ร่างแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ
๘	↓ ◇ ขออนุมัติร่างแผนบริหาร ความเสี่ยงต่อนายกเทศมนตรี	๒ วัน	นายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ อนุมัติแผนบริหารความ เสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ	- นายก ทต.กุดเรือคำ	- นายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ ลงนามในบันทึกขอความเห็นชอบแผน บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
๙	↓ เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง ของเทศบาล ตำบลกุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ ขึ้นบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน	๑ เล่ม	นำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ ที่ได้รับการอนุมัติจาก นายกเทศมนตรีตำบลกุดเรือคำ เผยแพร่ให้กับบุคลากร ของ ทต.กุดเรือคำ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการติด ประกาศและนำขึ้นเว็บไซต์ของหน่วยงาน	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- แผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ
๑๐	↓ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	๑ ปี	ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบล กุดเรือคำ ประจำปีงบประมาณ	- หน่วยงานที่รับผิดชอบ แผนงาน/โครงการ	-
๑๑	↓ ทำบันทึกแจ้งหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	๒ วัน	จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลผล การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุด เรือคำ รายไตรมาส(๓ ไตรมาส)	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- บันทึกแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๑๒	↓ รายงานผลความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลกุดเรือคำ รายไตรมาสในภาพรวม/ รายงานสรุปผลการดำเนินการประจำปี	๕ วัน	จัดทำรายงานผลความก้าวหน้าของแผนบริหารความ เสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ รายไตรมาสในภาพรวมเสนอ นายกเทศมนตรี/คณะทำงานเพื่อทราบ รวมทั้งส่งให้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกระทรวงการคลังและ คปต. (ถ้ามี)	- นายก ทต.กุดเรือคำ - ฝ่ายเลขานุการ/คณะทำงาน - เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	- รายงานผลความก้าวหน้าของแผน บริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ รายไตรมาส

# ภาคผนวก

RM ๑ แบบฟอร์มระบุความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ.....

กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงต่อหลักธรรมาภิบาล (ทำเครื่องหมาย O ว่ากระทบต่อหลักใดบ้าง)									
		ประ สิทธิผล	ประ สิทธิภาพ	การตอบ สนอง	การรับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจาย อำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้น ฉันทามติ

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM๑ แบบฟอร์มระบุความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ  
ประกอบด้วย

๑. ระบุกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของแผนงาน/โครงการโดยนำมาจากกิจกรรมการดำเนินการใน  
รายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ

๒. ระบุปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมโดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลให้  
กิจกรรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลต่อการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตาม  
หลักธรรมาภิบาลหนึ่งหลัก หรือมากกว่า

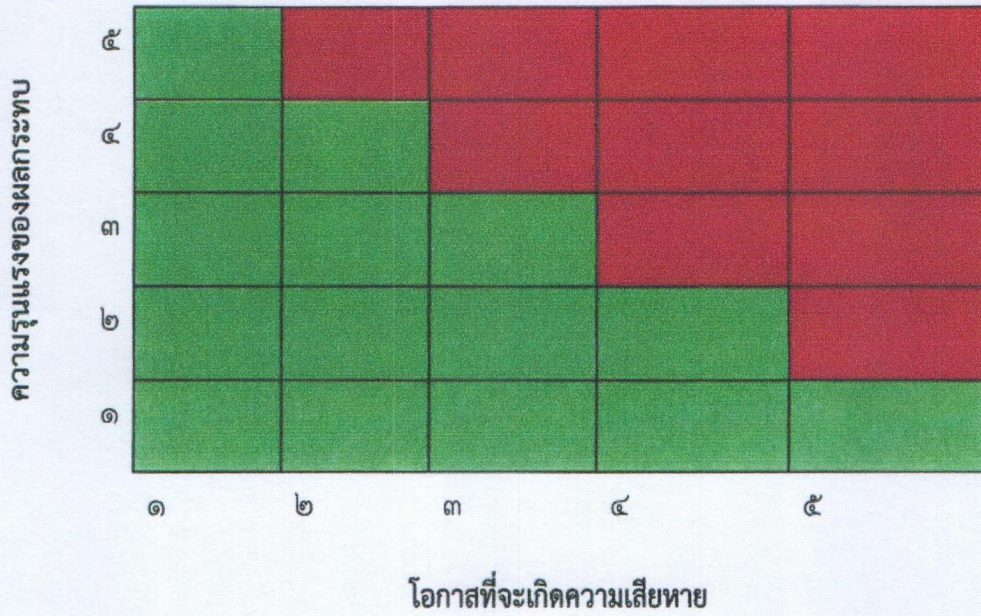
๓. ระบุประเภทของปัจจัยโดยวงเล็บอักษรย่อของประเภทความเสี่ยงไว้ด้านหลังปัจจัยเสี่ยง  
ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของปัจจัยเสี่ยงออกเป็นทั้งหมด ๔ ประเภท

๔. ทำเครื่องหมาย O โดยพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นกระทบต่อหลักธรรมาภิบาลหลักใดบ้าง

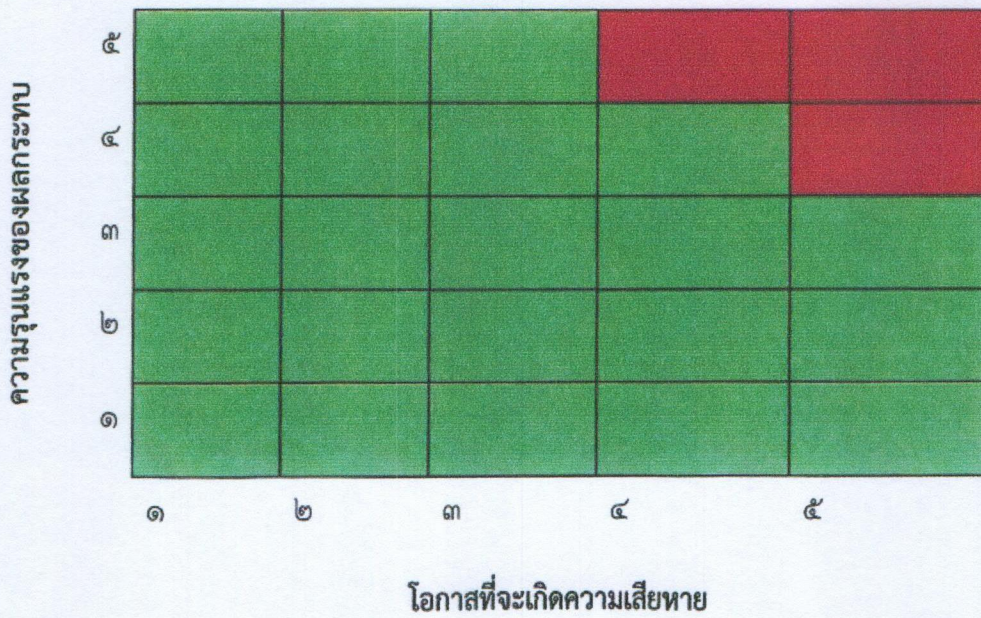
๕. ทำการระบุปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงต่อหลักธรรมาภิบาลจนครบทุกกิจกรรม

แบบฟอร์ม RM ๒ แผนภูมิความเสี่ยง



แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับปัจจัยภายในของแผนงาน/โครงการ.....



แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับปัจจัยภายนอกแผนงาน/โครงการ.....



จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า สบน. ได้กำหนดมาตรการในการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ระดับ โดยเชื่อมโยงไปสู่การจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาตามมาตรการในปัจจุบัน และมาตรการเพิ่มเติม ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	มาตรการในปัจจุบัน*	มาตรการเพิ่มเติม
ยอมรับได้	เขียว 	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
สูงกว่าระดับที่ยอมรับได้	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการของมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

\* **หมายเหตุ** มาตรการในปัจจุบันอาจพิจารณาให้ยกเลิกได้ หากเห็นว่านำไปปฏิบัติแล้วอาจไม่คุ้มค่า หรือมีมาตรการอื่นที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลมากกว่ามาทดแทน

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่าระดับความรุนแรงที่ประเมินอยู่ภายในระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้อาจไม่ต้องการจัดการความเสี่ยงใดๆ เพิ่มเติมอีก แต่ถ้าเปรียบเทียบแล้วพบว่าระดับความรุนแรงที่ประเมินสูงกว่าระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อาจต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แนวทาง

แบบฟอร์ม RM ๓ แบบฟอร์มการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง ภายใน	ปัจจัยเสี่ยง ภายนอก	มาตรการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	ระดับความ รุนแรง (LxI)	กลยุทธ์ในการจัดการ ความเสี่ยง (๔ T)

โดยแบบฟอร์มดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการ	ระบุกระบวนการ/ขั้นตอนหลักในการดำเนินโครงการ
ปัจจัยเสี่ยง	ให้ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงของเป้าประสงค์นั้นๆ โดยปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวต้องมีการใส่รหัสของปัจจัยเสี่ยงไว้ด้านหน้า โดยมีรูปแบบดังนี้ S-กน; โดย S รหัสประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลข ๑ หลัก กน รหัสปัจจัยเสี่ยง โดยเป็นเลขลำดับของปัจจัยเสี่ยงภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์เป็นเลข ๒ หลัก
ปัจจัยเสี่ยงภายใน/ ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	ให้ระบุว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นเป็นปัจจัยเสี่ยงภายในหรือภายนอก โดยการทำเครื่องหมายถูก (✓) ทั้งนี้การระบุว่าความเสี่ยงนั้นๆ เป็นปัจจัยเสี่ยงภายในหรือภายนอกนั้น จะส่งผลต่อระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามที่ได้กำหนดไว้
มาตรการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ให้ระบุว่าปัจจุบันองค์กรมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร โดยแต่ละมาตรการต้องมีการใส่รหัสของมาตรการไว้ด้านหน้า โดยมีรูปแบบดังนี้ S-กน.ข; โดย S รหัสประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลข ๑ หลัก กน รหัสปัจจัยเสี่ยง โดยเป็นเลขลำดับของปัจจัยเสี่ยงภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์เป็นเลข ๒ หลัก x รหัสมาตรการ โดยเป็นเลขลำดับของมาตรการภายใต้แต่ละปัจจัยเสี่ยงเป็นเลข ๑ หลัก
โอกาส (L)	ระบุระดับของโอกาสเป็นตัวเลข ๑ - ๕ โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากดำเนินมาตรการในปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องระบุด้วยว่าใช้เกณฑ์ใดในการประเมิน โดยใส่เป็นวงเล็บไว้ด้านล่าง เช่น (L๒)
ผลกระทบ (I)	ระบุระดับของผลกระทบเป็นตัวเลข ๑ - ๕ โดยประเมินจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากดำเนินมาตรการในปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องระบุด้วยว่าใช้เกณฑ์ใดในการประเมิน โดยใส่เป็นวงเล็บไว้ด้านล่าง เช่น (I๒)
ระดับความรุนแรง (L x I)	ระบุระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ โดยคำนวณจากตัวเลข L x I
กลยุทธ์ในการจัดการ ความเสี่ยง	ให้ระบุกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากประเภทของความเสี่ยง และดัชนีความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงนั้นๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วพบว่า ความเสี่ยงนั้นๆ ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง มี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้ (๑) ยอมรับความเสี่ยง (Accept) : การยอมรับระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน โดยต้องมีการตรวจสอบติดตาม (monitor) มาตรการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันและระดับความเสี่ยงว่ายังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ (๒) หลีกเลี่ยง (Avoid) : การไม่ยอมให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (๓) ลดความเสี่ยง (Reduce) : การเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงมาตรการ เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง / อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (๔) กระจายความเสี่ยง (Share) : การกระจายความเสี่ยงไปยังหน่วยงานอื่นๆ เพื่อรับผลกระทบ/ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จากทางเลือกที่ ๓ และ ๔ ให้ระบุมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมและมีการใส่รหัสมาตรการ รูปแบบเดียวกับที่ใช้ในช่องมาตรการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน

คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.กุดเรือคำ

RM ๔ แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ.....

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			เริ่มต้น	สิ้นสุด		

โดยแบบฟอร์มดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงตามแบบฟอร์มตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ
มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระบุมาตรการในการจัดการความเสี่ยงตามแบบฟอร์มตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ หากมาตรการใดอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ซับซ้อนหรือมีหลายขั้นตอนอาจมีการระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละขั้น เพื่อให้การดำเนินงานมีความชัดเจน และสะดวกในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานดังกล่าว
เป้าหมาย/ผลสำเร็จของกิจกรรม	ระบุเป้าหมาย/ผลสำเร็จของกิจกรรม ซึ่งควรระบุหรือวัดผลได้ชัดเจน (โดยอาจเป็นมิติใด มิติหนึ่งของมิติเชิงปริมาณ เวลา คุณภาพ ต้นทุน ฯลฯ)
ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุกรอบระยะเวลาในการดำเนินโครงการดังกล่าว โดยลากเส้นตามกรอบระยะเวลา เริ่มต้น - สิ้นสุด
ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ	ระบุชื่อผู้รับผิดชอบในโครงการดังกล่าว
งบประมาณ	ระบุงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินโครงการดังกล่าว (ถ้ามี)

RM ๕ แบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ไตรมาสที่ \_\_\_\_\_ วันที่รายงาน \_\_\_\_\_

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ \_\_\_\_\_  
 ชื่อโครงการ \_\_\_\_\_  
 ตัวชี้วัด/เป้าหมายโครงการ \_\_\_\_\_  
 ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย \_\_\_\_\_

ส่วนที่ ๑ รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ การดำเนินการ	รายละเอียดผลการดำเนินการ
					<input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้ว <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	
					<input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้ว <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	
					<input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้ว <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	

ส่วนที่ ๒ แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	

ส่วนที่ ๓ การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ไตรมาสที่ ๒			ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ไตรมาสที่ ๓			ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ไตรมาสที่ ๔		
		L	I	LxI	L	I	LxI	L	I	LxI	L	I	LxI

โดยแบบฟอร์มดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

๑. ระบุรอบเวลาที่ทำกรรายงานผลของแผนบริหารความเสี่ยงโดยระบุไตรมาสที่รายงานและวันที่รายงานผลในช่วงเวลานั้น

๒. ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องต่อการรายงานผลของแผนบริหารความเสี่ยงที่ปรากฏอยู่ในส่วนที่ ๑ รายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ

๓. ระบุชื่อแผนงาน/โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานแผนบริหารความเสี่ยงนี้ตามที่ปรากฏอยู่ในส่วนที่ ๑ รายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ

๔. ระบุตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่ปรากฏอยู่ในส่วนที่ ๑ รายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินการของแผนบริหารความเสี่ยงที่ทำให้โครงการสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายหรือไม่ โดยเป้าหมายจะต้องระบุเป็นตัวเลขที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด หรือระบุผลลัพธ์ที่ได้เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

๕. ระบุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัด/เป้าหมายในแต่ละช่วงเวลาการรายงานผลเพื่อคณะทำงานสามารถใช้ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลให้แผนงาน/โครงการสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย

๖. ส่วนที่ ๑ รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๖.๑ ระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงตามที่ได้ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงนั้นๆ

๖.๒ ระบุเป้าหมาย/ผลสำเร็จของกิจกรรมตามที่ได้ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงนั้นๆ

๖.๓ ระบุระยะเวลาการดำเนินการตามที่ได้ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงนั้นๆ

๖.๔ ระบุผู้รับผิดชอบของแต่ละมาตรการจัดการความเสี่ยงตามที่ได้ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงนั้นๆ

๖.๕ ระบุสถานะของการดำเนินการโดยระบุว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ได้มีการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว หรืออยู่ระหว่างการดำเนินการ ณ ปัจจุบันได้มีการดำเนินการอะไรแล้วบ้าง และผลของการดำเนินการเป็นอย่างไร

๗. ส่วนที่ ๒ แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

๗.๑ ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใดๆ ในระหว่างการดำเนินการบ้าง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต

๗.๒ ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

๘. ส่วนที่ ๓ การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

๘.๑ ระบุกิจกรรมของปัจจัยเสี่ยงที่นำมาจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

๘.๒ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับกิจกรรมที่มีการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

๘.๓ ระบุระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงก่อนการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

๘.๔ ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยังรายงานผลโดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผลการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่ยังรายงานผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

