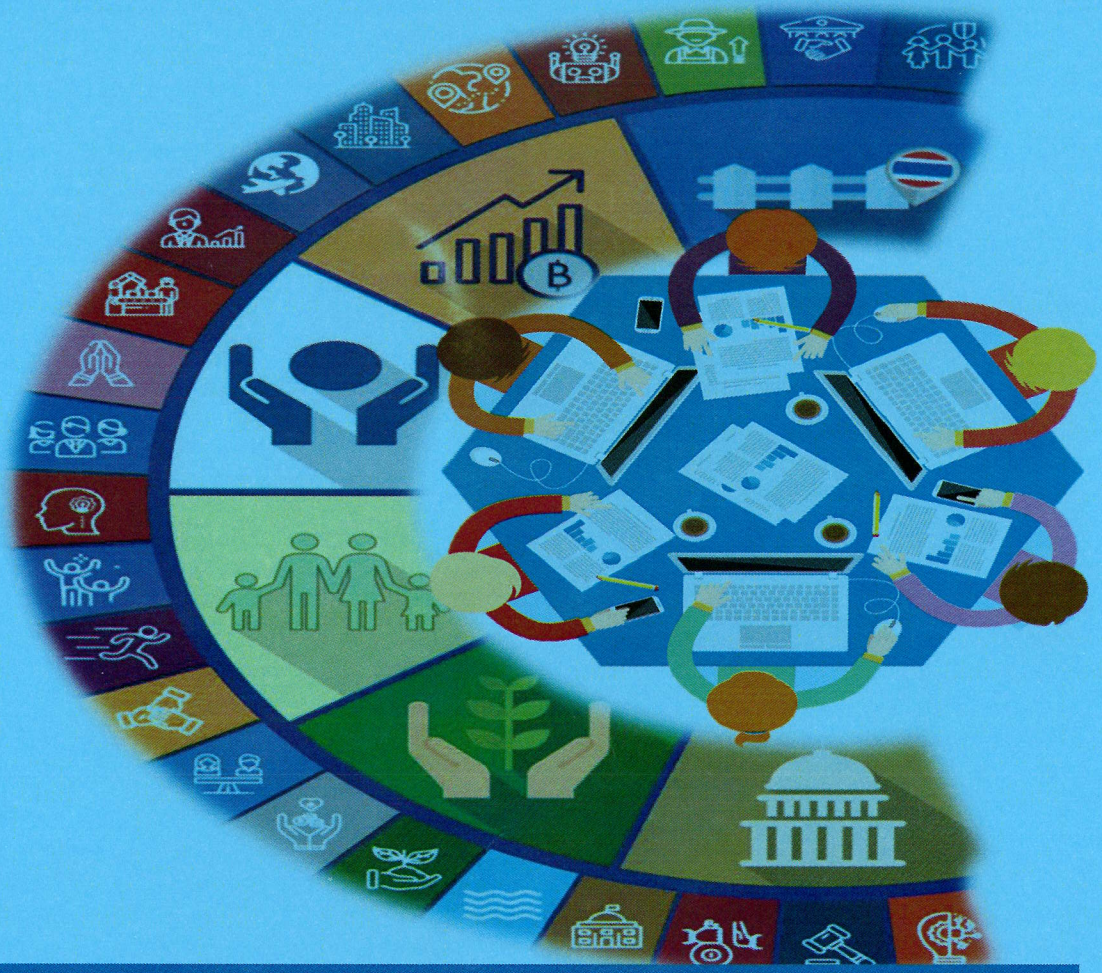
คู่มือการปฏิบัติงาน
การบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569



งานวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

เทศบาลนครหัวหิน www.huahin.go.th

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับหน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ดังกล่าวข้างต้น เทศบาลนครหัวหิน จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล มีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้เป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและเสริมสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและบุคลากรของเทศบาลนครหัวหิน เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลนครหัวหิน
ธันวาคม 2568

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ 1 บทนำ **1**

1. หลักการและเหตุผล 1

2. ความหมายและคำจำกัดความ 3

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง 5

4. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง 5

5. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง 6

6. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยง 6

บทที่ 2 แนวคิดบริหารจัดการความเสี่ยง **8**

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง 8

- (1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร 8
- (2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง 8
- (3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร 9
- (4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 9
- (5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย 9
- (6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ 10
- (7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ 10
- (8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 10

2. องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 11

บทที่ 3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง **13**

1. การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 13

2. วิธีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 14

2.1 การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ 14

- การแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน 14
- การแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง 16

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 16

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ 18

แบบ บส. 1 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

2.2 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง 19

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง 19

แบบ บส. 2 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

สารบัญ (ต่อ)

2.3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 23

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 24

แบบ บส. 3 รายงานการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

3. วิธีการติดตามและการทบทวน แผนบริหารจัดการความเสี่ยง 25

3.1 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง 25

ขั้นตอนที่ 1 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง 26

แบบ บส. 4 รายงานการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

3.2 การรายงานผลการดำเนินการและทบทวนบริหารจัดการความเสี่ยง 27

ขั้นตอนที่ 2 การรายงานผลการดำเนินการและทบทวนบริหารจัดการความเสี่ยง 27

แบบ บส. 5 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

4. การสื่อสารและการรายงาน 29

5. มาตรการจัดการความเสี่ยงทุจริตด้านต่าง ๆ 29

ภาคผนวก

ปฏิทินการดำเนินงาน

แบบรายงานและตัวอย่างการจัดทำแผนบริการจัดการความเสี่ยง (แบบ บส. 1 - บส. 3)

แบบรายงานและตัวอย่างการรายงานติดตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ บส. 4 - บส. 5)

หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 1
บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหาร การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

เทศบาลนครหัวหิน ได้นำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยการกำหนดนโยบายแนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 “ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง” โดยถือปฏิบัติตามประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอผู้บริหารต่อไป

พระราชบัญญัติบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561

มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562

(หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562)

กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยมีหน้าที่จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผล จัดทำรายงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

(หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564)

หลักบริหารจัดการความเสี่ยงและตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง

ชักข้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(หนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท 0805.2/ว 3412 ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2566)

แบบรายงานการจัดการความเสี่ยง 5 แบบ

ประกอบด้วย บส.1 / บส.2/บส.3/บส.4 และ บส.5

ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

2. ความหมายและคำจำกัดความ

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

<u>ความเสี่ยง</u> (Uncertainty) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายโดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

<u>ปัจจัยความเสี่ยง</u> (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

<u>การประเมินความเสี่ยง</u> (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

<u>ประเภทความเสี่ยง</u> (Risk type) หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน ประกอบด้วย 6 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

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

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

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

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยี

6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความเชื่อถือขององค์กร

<u>ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน</u> (Risk from internal factors) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

<u>ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก</u> (Risk from external factors) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบองค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

<u>ระดับของความเสี่ยง</u> (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

<u>การบริหารจัดการความเสี่ยง</u> (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อทำให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงาน ทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายโดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การติดตามประเมินผล (Monitoring and evaluation) หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการตรวจทานดูว่าแผนมีการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสมมีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

2. เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลนครหัวหิน ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล สำนักช่าง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ กองการศึกษา กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองสวัสดิการสังคม กองการแพทย์ กองช่างสุขาภิบาล กองการประปา กองการท่องเที่ยวและกีฬา หน่วยงานตรวจสอบภายใน และสถานธนานุบาล

4. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลนครหัวหินและเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

4. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. หัวหน้าหน่วยงานราชการและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาลนครหัวหิน

2. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

5. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

6. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กร ให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่บุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กับกระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

8. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

- การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้
- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

****

บทที่ 2
แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ ดังนี้

(1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

(2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

(3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

(4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

(5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

(6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

(7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

(8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ

2. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมิน

3. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

(2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและสื่อสาร เป็นต้น

(3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลการที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior)

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

1. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
2. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
3. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
4. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

(4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนด หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

(6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

(7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

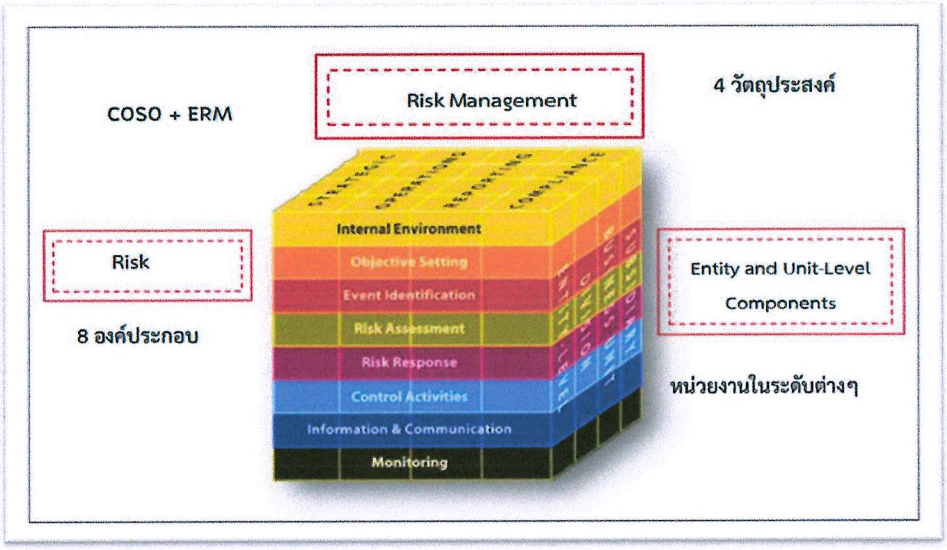
ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

(8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

2. องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Integrated Framework)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน 8 องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหารเป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนด มาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงการถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงเป็นต้น

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

8. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

****

บทที่ 3
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา นำมาคัดเลือกความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายการปฏิบัติราชการ

1. การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจที่สำคัญ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงเพื่อนำมาวิเคราะห์ให้คณะทำงานสำนัก/กอง นำมาพิจารณาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครหัวหิน

วิสัยทัศน์ "หัวหินนครแห่งความสุข"

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครหัวหิน ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาการท่องเที่ยวโครงสร้างพื้นฐานและเศรษฐกิจ

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยว
2. พัฒนาเส้นทางคมนาคม การจราจร ไฟฟ้าสาธารณะ สวนสาธารณะ เป็นไปตามผังเมืองรวมหัวหิน
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการประปา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทางการศึกษา
2. พัฒนาการบริหารการจัดการศึกษาและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อสร้างสรรค์ให้ท้องถิ่นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. การพัฒนาส่งเสริมกีฬานันทนาการ กิจกรรม เด็ก เยาวชน และประชาชน
4. พัฒนาการอนุรักษ์ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น กิจกรรม พระราชพิธี รัฐพิธี และความเป็นไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริการด้านสาธารณสุข
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านเครือข่ายสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม
3. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตการบริโภค และการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมพัฒนาสวัสดิการ สังคม ชุมชน และคุณภาพชีวิต

กลยุทธ์

1. น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
3. จัดสวัสดิการให้กับประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
4. เสริมเสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ประชาชนในการป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด
5. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานและบริการ

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมพัฒนาประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของประชาชน
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
4. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่
5. พัฒนาศักยภาพในการบริการประชาชน

2. วิธีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ

2.1.1) นายกเทศมนตรีนครหัวหิน แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โดยปลัดเทศบาล เป็นประธานคณะทำงาน / รองปลัดเทศบาล เป็นรองประธานคณะทำงาน / หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วน เป็นคณะทำงาน / ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ช่วยเลขานุการ แล้วแจ้งเวียนให้บุคลากรในหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ

<u>การแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน</u>

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. ปลัดเทศบาลนครหัวหิน	ประธานคณะทำงาน
2. รองปลัดเทศบาลนครหัวหินทุกท่าน	รองประธานคณะทำงาน
3. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	คณะทำงาน
4. ผู้อำนวยการสำนักช่าง	คณะทำงาน
5. ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะทำงาน
6. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	คณะทำงาน
7. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	คณะทำงาน

8. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	คณะทำงาน
9. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	คณะทำงาน
10. ผู้อำนวยการกองการแพทย์	คณะทำงาน
11. ผู้อำนวยการกองช่างสุขาภิบาล	คณะทำงาน
12. ผู้อำนวยการกองการประปา	คณะทำงาน
13. ผู้อำนวยการกองการท่องเที่ยวและกีฬา	คณะทำงาน
14. นักวิชาการตรวจสอบภายใน	คณะทำงาน
15. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	คณะทำงาน/เลขานุการ
16. หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	ผู้ช่วยเลขานุการ
17. หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน	ผู้ช่วยเลขานุการ
18. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ได้รับมอบหมาย	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน มีหน้าที่ ดังนี้

1) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

2) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

3) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

4) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

5) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

6) รายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและรายงานให้ทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

2.1.2) ประธานคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง เป็นประธานคณะทำงาน / ผู้อำนวยการส่วน... เป็นรองประธานคณะทำงาน / หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นคณะทำงาน / หัวหน้างานที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ แล้วแจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ และสำเนาเอกสารแจ้งให้เลขานุการคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหินรวบรวม

<u>การแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง</u>

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง เพื่อสนับสนุนข้อมูลการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง	ประธานคณะทำงาน
2. ผู้อำนวยการส่วน	คณะทำงาน
3. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย	คณะทำงาน
4. หัวหน้างานที่ได้รับมอบหมาย	คณะทำงาน
5. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	คณะทำงาน/เลขานุการ
6. ----------	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานดังกล่าวข้างต้นปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ดังนี้

1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของของสำนัก/กอง

3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

5) รายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง และรายงานให้ทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

2.1.3) คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจที่สำคัญ โดยจัดประชุมและจัดทำรายงานการประชุมที่มีมติเรื่องดังกล่าว แล้วแจ้งเวียน/ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดให้บุคลากรในหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ (ตามมติที่ประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง .....)

<u>หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจที่สำคัญ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง</u>

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

(1) เป็นโครงการที่ปรากฏตามประเด็นยุทธศาสตร์ / เทศบัญญัติ / และภารกิจขององค์กรที่สำคัญ (นำมาจัดทำ บส. 1 และ บส. 2)

(2) เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ หรือได้รับงบประมาณภายนอก (นำมาจัดทำ บส. 3)

(3) เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย (นำมาจัดทำ บส. 1 / บส. 2 และ บส. 3)

ทั้งนี้ โดยใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

หลักเกณฑ์	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
เป้าหมาย (ก) ผลผลิตโครงการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
งบประมาณ (ข) จำนวนเงิน	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 499,999 บาท	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำกว่า 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 999,999 บาท	ได้รับงบประมาณเกิน 1,000,000 บาท
ผู้รับบริการ (ค)	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายในเทศบาล(ระหว่างสำนัก/กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอก (ประชาชนทั่วไป)

โดยให้ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ 1 - 3 โครงการต่อสำนัก/กอง

<u>วิธีดำเนินการคัดเลือกโครงการ</u>

1. ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตามแบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ เมื่อได้ผลการคัดเลือกโครงการแล้ว นำผลการพิจารณาโครงการมากรอกในแบบ บส. 1 บส. 2 และบส. 3 โดยทุก สำนัก/กอง คัดเลือกโครงการจำนวน 1 - 3 โครงการ

2. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามระบุในตารางหลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะ ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณาขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน 5 ระดับ ให้สามารถเปรียบเทียบคะแนน เพื่อคัดเลือกโครงการได้

<u>ตัวอย่าง ภารกิจงานกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ</u>

ลำดับ	โครงการ/ภารกิจงาน/กิจกรรม	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (ก) x (ข) x (ค) = (ง)
1	การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT	3	1	3	9
2	การจัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลนครหัวหิน ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2568	2	1	2	4

นำภารกิจงาน การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT กรอกในแบบ บส. 1 บส. 2 และบส. 3

2.1.4) คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงสำนัก/กอง จัดประชุมในหน่วยงาน เพื่อคัดเลือก/โครงการ/กิจกรรม จากเทศบัญญัติที่ปรากฏตามแผนพัฒนาท้องถิ่นทุกโครงการ หรือภารกิจที่สำคัญ โดยนำมาจัดทำตามแบบ บส. 1 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ

แบบ บส. 1 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

แบบ บส. 1

ชื่อหน่วยงาน .....(1).....

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....(2).....

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	(5) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(6) งบประมาณ (บาท)	(7) วัตถุประสงค์	(8) ตัวชี้วัด	(9) เป้าหมาย

ลายมือชื่อ.....(10).....

ตำแหน่ง .....(11).....

วันที่.....เดือน.....(12).....พ.ศ. .....

คำอธิบายแบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ

(1) **ชื่อ หน่วยงาน**

(2) **ปีงบประมาณ** : ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(3) **รหัสความเสี่ยง** : รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ

(4) **ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ** : โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ใด หรือภารกิจใดของ อปท.

(5) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ/ อปท. ที่สำคัญ** : ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. (โดยระบุโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ทั้งหมด หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง หรือโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงสูง ตามนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น)

(6) **งบประมาณ (บาท)** : จำนวนเงินงบประมาณโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (5) (ถ้ามี)

(7) **วัตถุประสงค์** : วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (5)

(8) **ตัวชี้วัด** : ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตาม (5)

(9) **เป้าหมาย** : เป้าหมายที่ต้องการสูงสุดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.

(10) **ลายมือชื่อ** : หัวหน้าหน่วยงานย่อย

(11) **ตำแหน่ง** : ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(12) **วันเดือนปีที่ลงนาม**

2.2 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

2.2.1 คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงสำนัก/กอง นำโครงการจากแบบ บส. 1 ทุกโครงการร่วมกันระบุความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล จะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (โครงการต่าง ๆ จากแผนพัฒนา) และระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ นำมาจัดทำตามแบบ บส. 2 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

แบบ บส. 2 การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

แบบ บส. 2

ชื่อหน่วยงาน .....(1).....

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....(2).....

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วัตถุประสงค์	(6) ผู้รับผิดชอบ	(7) ความเสี่ยง	(8) ประเภทความเสี่ยง	(9) คะแนนโอกาส	(10) คะแนนผลกระทบ	(11) คะแนนระดับความเสี่ยง (9)×(10)	(12) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง

ลายมือชื่อ.....(13).....

ตำแหน่ง .....(14).....

วันที่.....เดือน.....(15).....พ.ศ. .....

คำอธิบายแบบการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

(1) **ชื่อ หน่วยงาน**

(2) **ปีงบประมาณ** : ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(3) **รหัสความเสี่ยง** : รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 1 (3)

(4) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ/ อปท. ที่สำคัญ** : ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 1 (5)

(5) **วัตถุประสงค์** : วัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 1 (7)

(6) **ผู้รับผิดชอบ** : ผู้รับผิดชอบ (บุคคลหรือหน่วยงาน หรือบุคคลและหน่วยงาน)

(7) **ความเสี่ยง** : ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท.

(8) **ประเภทความเสี่ยง** ประกอบด้วย 6 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

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

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

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

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยี

6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ ต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความเชื่อถือขององค์กร

(9) **คะแนนโอกาส** : ระบุคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก)

เกณฑ์การประเมินในการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย (เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ)
5	สูงมาก	ความผิดพลาดที่จะเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน 5 ครั้ง/ปี มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงบ่อยมาก เกือบทุกครั้ง
4	สูง	ความผิดพลาดที่จะเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน 4 ครั้ง/ปี มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	ความผิดพลาดที่จะเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน 3 ครั้ง/ปี มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเป็นบางครั้ง
2	น้อย	ความผิดพลาดที่จะเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง/ปี อาจมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	ความผิดพลาดที่จะเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน 1 ครั้ง/ปี แทบไม่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเลย

(10) **คะแนนผลกระทบ** : ระบุคะแนนผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก) หากประเมินและวิเคราะห์ได้ระดับผลกระทบมากกว่า 1 ระดับ ให้ใช้ระดับผลกระทบที่สูงที่สุด

เกณฑ์การประเมินในการวิเคราะห์ผลกระทบ

ด้านกลยุทธ์

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

ด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
3	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

ด้านการเงิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย (จำนวนเงิน/มิใช่จำนวนเงิน)
5	สูงมาก	มากกว่า 1,000,000 บาท หรือ มีความเสียหายอย่างยิ่ง / อย่างมาก / มากกว่า 80 %
4	สูง	มากกว่า 100,000 – 1,000,000 บาท หรือ มีความเสียหายค่อนข้างรุนแรงมาก / มาก / มากกว่า 60 - 80 %
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 - 100,000 บาท หรือ มีความเสียหายพอสมควร / ปานกลาง / มากกว่า 40 - 60 %
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 50,000 บาท หรือ มีความเสียหายอยู่บ้าง / น้อย / มากกว่า 20 - 40 %
1	น้อยมาก	น้อยกว่า 10,000 บาท หรือ มีความเสียหายเล็กน้อย / น้อยที่สุด / น้อยกว่า 20 %

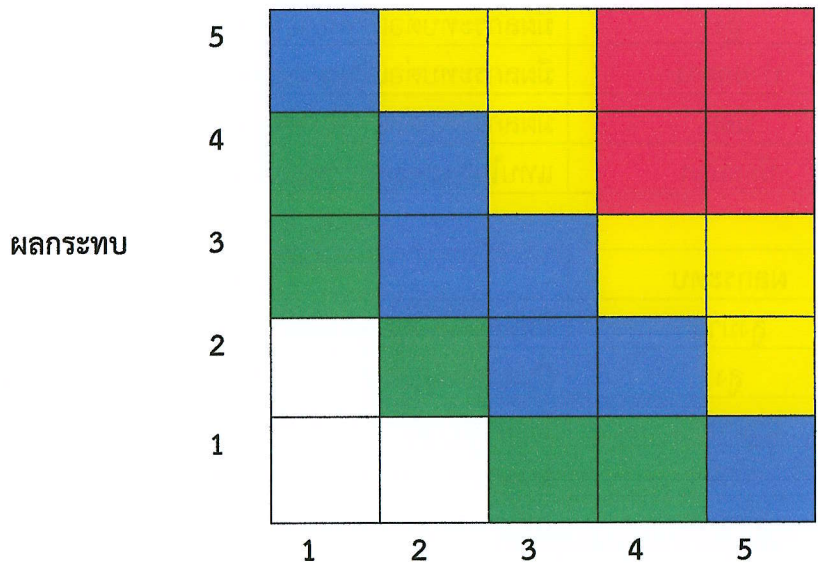
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

(11) **คะแนนระดับความเสี่ยง** : คะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากคะแนนการประเมินโอกาส (9) คูณคะแนนผลกระทบโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (10) และนำคะแนน มาจัดระดับความเสี่ยง

ซึ่งกำหนดเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สี ประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียว และสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยง ดังตัวอย่าง ดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง



เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรีบดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

สีแดง	หมายถึง	ระดับความเสี่ยง สูงมาก (16 , 20 , 25)
สีเหลือง	หมายถึง	ระดับความเสี่ยง สูง (10 , 12 , 15)
สีน้ำเงิน	หมายถึง	ระดับความเสี่ยง ปานกลาง (5 , 6, 8 , 9)
สีเขียว	หมายถึง	ระดับความเสี่ยง น้อย (3 , 4)
สีขาว	หมายถึง	ระดับความเสี่ยง น้อยมาก (1 , 2)

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

(12) **วิธีการตอบสนองความเสี่ยง** : วิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี โดยคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ ได้รับเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. **ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง** ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง/หน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้/ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น

2. **การลดโอกาสของความเสี่ยง** เช่น ลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน

3. **การลดผลกระทบของความเสี่ยง** เช่น การทำประกัน/การใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน

4. **การโอนความเสี่ยง** อาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้/ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ

5. **ยอมรับความเสี่ยง**โดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6. **ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง** โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน/การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

7. **การทำแผนฉุกเฉิน** เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

8. **การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น** เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

(13) **ลายมือชื่อ** : หัวหน้าหน่วยงานย่อย

(14) **ตำแหน่ง** : ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(15) **วันเดือนปีที่ลงนาม**

2.3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

2.3.1 คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำโครงการที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกที่วิเคราะห์แล้วมีค่าระดับความเสี่ยงปานกลาง สูง หรือสูงมาก (กำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป) จากแบบ บส. 2 นำมาจัดทำตามแบบ บส. 3 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ บส. 3 รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. 3

ชื่อหน่วยงาน .....(1).....

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....(2).....

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(9) ตัวชี้วัด	(10) ระยะเวลาดำเนินการ	(11) วิธีการติดตามและการรายงาน

ลายมือชื่อ.....(12).....

ตำแหน่ง .....(13).....

วันที่.....เดือน.....(14).....พ.ศ. .....

<u>คำอธิบายแบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</u>

(1) **ชื่อ หน่วยงาน**

(2) **ปีงบประมาณ** : ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(3) **รหัสความเสี่ยง** : รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส.2 (3)

(4) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ/ อปท. ที่สำคัญ** : โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 2 (4)

(5) **ความเสี่ยง** : ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำมาจาก แบบ บส. 2 (7)

(6) **วิธีการตอบสนองความเสี่ยง** : วิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 2 (12)

(7) **ผู้รับผิดชอบ** : ผู้รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 2 (6)

(8) **วิธีจัดการความเสี่ยง** : วิธีจัดการความเสี่ยง โดยระบุแนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(9) **ตัวชี้วัด** : ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 1 (8)

(10) **ระยะเวลาดำเนินการ** : ระยะเวลาดำเนินการโดยระบุช่วงระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

(11) **วิธีการติดตาม และการรายงาน** : วิธีการติดตามและการรายงานให้ผู้บริหารทราบ เช่น การประชุม ฯลฯ

(12) **ลายมือชื่อ** : หัวหน้าหน่วยงานย่อย

(13) **ตำแหน่ง** : ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(14) **วันเดือนปีที่ลงนาม**

2.3.2 คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนดครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่แบบ บส. 1 – บส. 3 จัดส่งให้งานวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ ภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน เพื่อพิจารณาต่อไป

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและรายงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยต้องมีการสอบทานวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าว มาจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ามีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากองค์กรทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับปานกลาง สูง หรือสูงมาก มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

3. วิธีการติดตามและการทบทวน แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน กำหนดให้มีการติดตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 2 รอบ คือรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เพราะการติดตามและการทบทวน เป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

3.1.1 คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จะนำผลการประเมินความเสี่ยงจากแบบ บส. 3 รายงานการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานในแบบ บส. 4 โดยวิเคราะห์ สรุปผล ระบุปัญหาและอุปสรรค แล้วเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะ และนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบ นำมาจัดทำตามแบบ บส. 4 รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. 4 รายงานการติดตามผลบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ บส. 4

ชื่อหน่วยงาน .....(1).....

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. .....(2).....

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

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(6) ระยะเวลาดำเนินการ	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) ผลลัพธ์การดำเนินการจัดการความเสี่ยง	(9) เอกสาร/หลักฐาน	(10) ร้อยละความคืบหน้า	(11) ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา

ลายมือชื่อ.....(12).....

ตำแหน่ง .....(13).....

วันที่.....เดือน.....(14).....พ.ศ. .....

<u>คำอธิบายแบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง</u>

(1) **ชื่อ หน่วยงาน**

(2) **ปีงบประมาณ** : ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(3) **รหัสความเสี่ยง** : รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (3)

(4) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ/ อปท. ที่สำคัญ** : โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (4)

(5) **วิธีจัดการความเสี่ยง** : วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยระบุแนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (8)

(6) **ระยะเวลาดำเนินการ** : ระยะเวลาดำเนินการ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (10)

(7) **ผู้รับผิดชอบ** : ผู้รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (7)

(8) **ผลลัพธ์การดำเนินการจัดการความเสี่ยง** : ผลลัพธ์การดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ ผลการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ได้ดำเนินการหรือไม่อย่างไร (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)

(9) **เอกสาร/หลักฐาน** : เอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)

(10) **ร้อยละความคืบหน้า** : ร้อยละความคืบหน้าของการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ระบุแต่ละขั้นตอน/ระบุเป็นภาพรวม)

(11) **ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา** : ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ถ้ามี)

(12) **ลายมือชื่อ** : หัวหน้าหน่วยงานย่อย

(13) **ตำแหน่ง** : ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(14) **วันเดือนปีที่ลงนาม**

3.2 การรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง สรุปผลความสำเร็จการดำเนินการบริหารความเสี่ยง จากแบบ บส. 4 รายงานการติดตามผลบริหารจัดการความเสี่ยง มาดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง ในแบบ บส. 5 การทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี แล้วเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน เพื่อนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป นำมาจัดทำตามแบบ บส. 5 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. 5 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

3.2.1 เจ้าของโครงการรายงานผลการดำเนินงานทุกโครงการที่อยู่ใน บส. 4 ต่อคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำมาจัดทำตามแบบ บส.5 รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

แบบ บส. 5

ชื่อหน่วยงาน .....(1).....

รายงานผลการดำเนินการ และทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. .....(2).....

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับความเสี่ยง ก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง			(7) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(8) ผลดำเนินการจากการจัดการความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับความเสี่ยง ภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง			(10) การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	(11) ความเสี่ยงคงเหลือ/เกิดขึ้นใหม่	(12) สรุปความเสี่ยง		(13) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับปีถัดไป
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนระดับความเสี่ยง (3) =(1) x (2)			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนระดับความเสี่ยง (3) =(1) x (2)			ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	

ลายมือชื่อ.....(14).....

ตำแหน่ง .....(15).....

วันที่.....เดือน.....(16).....พ.ศ. .....

<u>คำอธิบายแบบรายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง</u>

(1) **ชื่อ หน่วยงาน**

(2) **ปีงบประมาณ** : ปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(3) **รหัสความเสี่ยง** : รหัสความเสี่ยงตามลำดับจำนวนความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 4 (3)

(4) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ/ อปท. ที่สำคัญ** : โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 4 (4)

(5) **ความเสี่ยง** : ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 3 (5)

(6) **คะแนนระดับความเสี่ยงก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง** : คะแนนระดับความเสี่ยงก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (1) ผลกระทบต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (2) และคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินก่อนดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยนำข้อมูลมาจากแบบ บส. 2 (9) (10) (11)

(7) **วิธีจัดการความเสี่ยง** : วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยระบุ/แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/วิธีการดำเนินงาน ตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่กำหนด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยนำข้อมูลมาจาก แบบ บส. 4 (5)

(8) **ผลดำเนินการจากการจัดการความเสี่ยง** : ผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (สรุปเป็นภาพรวม)

(9) **คะแนนระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง** : คะแนนระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดย*ระบุคะแนนโอกาส* (1) ที่จะเกิดความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก) ระบุ*คะแนนผลกระทบ* (2) ต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ตามเกณฑ์ประเมินที่ อปท. กำหนด (โดยกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) นำคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้จาก*คะแนนการประเมินโอกาส*ที่จะเกิดความเสี่ยง (1) คูณ*คะแนนผลกระทบ*ต่อโครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. (2) เท่ากับคะแนนระดับความเสี่ยง (3)

(10) **การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง**: การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงโดยการเปรียบเทียบก่อนดำเนินการและภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยงลดลงหรือไม่ลดลง

(11) **ความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่** : ความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่ภายหลังจากดำเนินการจัดการความเสี่ยง

(12) **สรุปความเสี่ยง** : สรุปความเสี่ยงที่ควบคุมได้/ควบคุมไม่ได้หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้/ไม่ได้ รับได้

(13) **แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับในปีถัดไป** : เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(14) **ลายมือชื่อ** : หัวหน้าหน่วยงานย่อย

(15) **ตำแหน่ง** : ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(16) **วันเดือนปีที่ลงนาม**

4. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสียงที่สำคัญ

5. มาตรการจัดการความเสี่ยงทุจริตด้านต่าง ๆ

คือ กลยุทธ์และกระบวนการที่ใช้เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรหรือบุคคลยอมรับได้ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อปกป้องบุคคล ทรัพย์สิน และเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการจัดการความเสี่ยงการทุจริตมีหลากหลายด้าน เช่น มาตรการด้านการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การใช้อำนาจหน้าที่ และการพิจารณาอนุมัติอนุญาต ซึ่งมีทั้งมาตรการป้องกัน เช่น การกำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน การตรวจสอบภายใน การสร้างความตระหนักเรื่องธรรมาภิบาล มาตรการกำกับดูแล เช่น การตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ การจัดการข้อร้องเรียน การส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม และมาตรการบริหารจัดการ เช่น การประเมินความเสี่ยง การวางแผน และการรายงานผล

5.1 <u>มาตรการจัดการความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ</u>

การควบคุมภายใน : กำหนดให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายและตรวจยอดเงินกับหลักฐานการรับเงินอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารจัดการ : ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีเป็นบุคคลเดียวกันกับผู้ที่รับผิดชอบการเก็บรักษาเงิน

การสร้างความตระหนัก : สร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักแก่บุคลากรเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน

5.2 มาตรการจัดการความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน : จัดทำแนวทางป้องกันและตรวจสอบบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา

การส่งเสริมความโปร่งใส : ดำเนินการตามระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

การกำหนดกฎเกณฑ์ : กำหนดนโยบาย มาตรการ หรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อป้องกันการทุจริต

5.3 มาตรการจัดการความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

การส่งเสริมธรรมาภิบาล : ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม

การตรวจสอบ : มีการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ในเรื่องที่อาจเอื้อประโยชน์

การสร้างวัฒนธรรม : สร้างวัฒนธรรมการละอายและไม่ทนต่อการทุจริต

5.4 มาตรการจัดการความเสี่ยงด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาต

การพัฒนาบุคลากร : พัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้ของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล

การปรับปรุงกระบวนการ : ปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้การขออนุมัติเบิกจ่ายเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม

การควบคุม : กำหนดหลักเกณฑ์การรับและการเก็บรักษาเงินให้รัดกุมและเป็นลายลักษณ์อักษร

5.5 มาตรการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การจัดการข้อร้องเรียน : มีกระบวนการรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ

การเผยแพร่ข้อมูล : เผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะเพื่อให้เกิดการตรวจสอบ

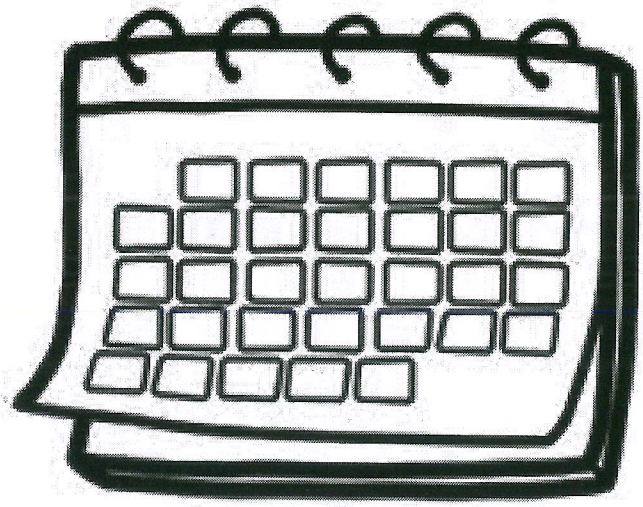
การมีส่วนร่วม : ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

การสื่อสารภายใน : มีการสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อสร้างความตระหนักและเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงการทุจริต

****

ภาคผนวก

ปฏิทินการดำเนินงาน



ปฏิทินการดำเนินงาน

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลนครหัวหิน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	ผลลัพธ์/ผลผลิต	ผู้รับผิดชอบ
1. แต่งตั้งคณะทำงาน/แจ้งเวียนคำสั่ง 1.1 คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร 1.2 คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานย่อย 1.3 แจ้งเวียนคำสั่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้บุคลากรในหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ	ตุลาคม 2568	1. คำสั่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน ***- แนบเอกสารหลักฐานประเมิน LPA ตัวชี้วัดที่ 5 ข้อ 1*** ***- แบบสอบทานการสำรวจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 12 (คลังจังหวัด)*** 2. คำสั่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ***- ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ข้อ 4 (นส.กค 0409.4/ว 23 ลว.19 มี.ค.62)***	งานวิเคราะห์นโยบายและแผน ทุกส่วนราชการ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
2. ประชุมหารือเพื่อกำหนดแนวทางจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 2.1 กำหนดนโยบาย 2.2 หลักเกณฑ์ความเสี่ยง 2.3 คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง	พฤศจิกายน 2568	1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ***- แนบเอกสารหลักฐานประเมิน LPA ตัวชี้วัดที่ 5 ข้อ 2 , ข้อ 3*** ***- แบบสอบทานการสำรวจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 2 , ข้อ 10 (คลังจังหวัด)*** ***- ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ข้อ 10 (นส.กค 0409.4/ว 23 ลว.19 มี.ค.62)*** 2. หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	ผลลัพธ์/ผลผลิต	ผู้รับผิดชอบ
		- แบบสอบทานการสำรวจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 11 (คลังจังหวัด) 3. คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง *- แบบสอบทานการสำรวจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 16* (คลังจังหวัด) 4. รายงานการประชุม *- แบบสอบทานการสำรวจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 11 , ข้อ 13* (คลังจังหวัด)	
3. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตามแบบดังนี้ 3.1 จัดทำแบบ บส. 1 และ บส. 2 ทุกโครงการ/กระบวนงาน 3.2 จัดทำแบบ บส. 3 เฉพาะโครงการ/กระบวนงาน ที่มีความเสี่ยงระดับความเสี่ยงปานกลาง สูง และ สูงมาก	ธันวาคม 2568	1. ร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 *- ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ข้อ 6 (นส.กค 0409.4/ว 23 ลว. 19 มี.ค.62)*	ทุกส่วนราชการ (งานวิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวม)
4. ประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครหัวหิน 4.1 เพื่อพิจารณาเห็นชอบร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 4.2 เพื่อแจ้งทุกส่วนราชการให้ทราบโครงการตามแบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ บส. 3)	มกราคม 2569	- เล่มแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (แบบ บส. 1, บส. 2 และ บส. 3) *- แนบเอกสารหลักฐานประเมิน LPA ตัวชี้วัดที่ 5 ข้อ 4* *- แนบเอกสารหลักฐานประเมิน LPA ตัวชี้วัดที่ 5 ข้อ 5* *- แบบสอบทานการสำรวจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 17 , ข้อ 21* (คลังจังหวัด)	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

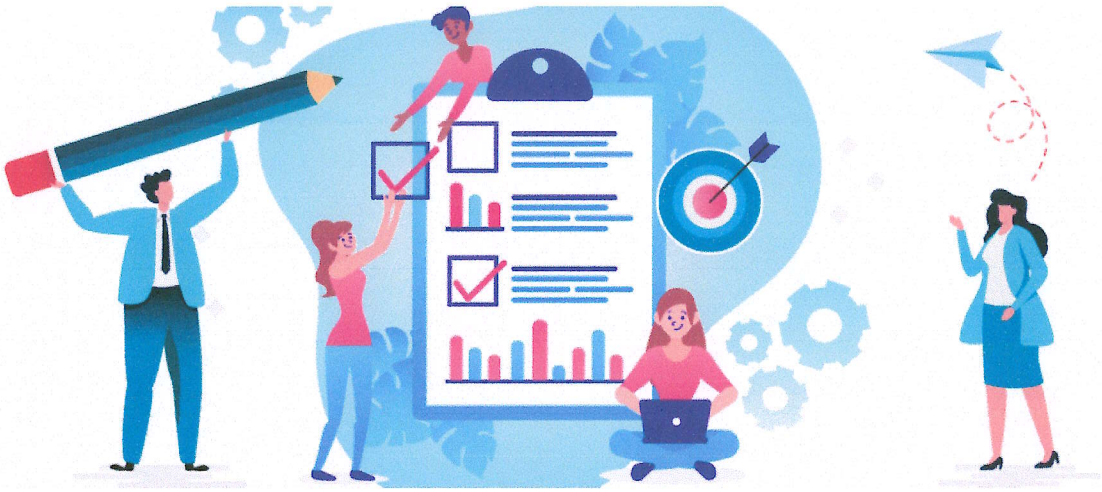
กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	ผลลัพธ์/ผลผลิต	ผู้รับผิดชอบ
5. เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ต่อนายกเทศมนตรีนครหัวหิน เพื่อพิจารณาเห็นชอบ	มกราคม 2569	- นายกเทศมนตรีนครหัวหินเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - ประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ***แบบสอบทานการสำรวจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 15 (คลังจังหวัด)***	งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
6. รายงานติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 2 รอบรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน	รอบ 6 เดือน เมษายน 2569 รอบ 12 เดือน กันยายน 2569	- รายงานการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (แบบ บส. 4) ***- แบบเอกสารหลักฐานประเมิน LPA ตัวชี้วัดที่ 5 ข้อ 6*** ***- ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ข้อ 5 (3) (นส.กค 0409.4/ว 23 ลว. 19 มี.ค.62)***	ทุกส่วนราชการ (งานวิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวม)
7. รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	กันยายน - ตุลาคม 2569	- รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (แบบ บส. 5) ***- แบบเอกสารหลักฐานประเมิน LPA ตัวชี้วัดที่ 5 ข้อ 7*** ***- ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ข้อ 5 (4) (นส.กค 0409.4/ว 23 ลว. 19 มี.ค.62)***	ทุกส่วนราชการ (งานวิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวม)

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	ผลลัพธ์/ผลผลิต	ผู้รับผิดชอบ
9. รายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	กันยายน - ตุลาคม 2569	- บันทึกรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ***- แบบเอกสารหลักฐานประเมิน LPA ตัวชี้วัดที่ 5 ข้อ 8*** ***- ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ข้อ 9 (นส.กค 0409.4/ว 23 ลว. 19 มี.ค.62)***	งานวิเคราะห์นโยบายและแผน

แบบรายงานและตัวอย่าง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(แบบ บส. 1 - บส. 3)



ตัวอย่าง

แบบ บส. 1

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(3) **รหัสความเสี่ยง**	(4) **ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ**	(5) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ**	(6) **งบประมาณ (บาท)**	(7) **วัตถุประสงค์**	(8) **ตัวชี้วัด**	(9) **เป้าหมาย**
กย 001	ส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานและบริการ	ภารกิจ การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT	120,000.00	1. เพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 2. เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน การให้บริการ และการตัดสินใจผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	มีระบบป้องกันการบุกรุกและโจมตีจากผู้ไม่หวังดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	วางระบบไฟร์วอลล์ (Firewall) เพื่อป้องกันการบุกรุกและโจมตีจากผู้ไม่หวังดี

ลายมือชื่อ .....

(นางสาวกนกวรรณ ศรีอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2568

ตัวอย่าง

แบบ บส. 2

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(3) **รหัสความเสี่ยง**	(4) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ**	(5) **วัตถุประสงค์**	(6) **ผู้รับผิดชอบ**	(7) **ความเสี่ยง**	(8) **ประเภทความเสี่ยง**	(9) **คะแนนโอกาส**	(10) **คะแนนผลกระทบ**	(11) **คะแนนระดับความเสี่ยง (9) x (10)**	(12) **วิธีการตอบสนองความเสี่ยง**
กย 001	<u>ภารกิจ</u> การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT	1. เพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 2. เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน การให้บริการ และการตัดสินใจผ่านการใช้เทคโนโลยี	งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	การโจมตีจากผู้ไม่หวังดี ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไวรัส , สแปม , DDOS ฯลฯ	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T)	5	5	25 (สูงมาก)	การลดโอกาสความเสี่ยง

ลายมือชื่อ .....

(นางสาวกนกวรรณ ศรีอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ เดือน พ.ศ. 2568

ตัวอย่าง

แบบ บส. 3

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(3) **รหัสความเสี่ยง**	(4) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ**	(5) **ความเสี่ยง**	(6) **วิธีการตอบสนองความเสี่ยง**	(7) **ผู้รับผิดชอบ**	(8) **วิธีการจัดการความเสี่ยง**	(9) **ตัวชี้วัด**	(10) **ระยะเวลาดำเนินการ**	(11) **วิธีการติดตามและการรายงาน**
กย 001	ภารกิจ การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT	การโจมตีจากผู้ไม่หวังดี ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไวรัส , สแปม , DDOS ฯลฯ	การลดโอกาสความเสี่ยง	งานเทคโนโลยีลารสนเทศและการสื่อสาร	1. จัดซื้อระบบไฟร์วอลล์ 2. ติดตั้งระบบไฟร์วอลล์	มีระบบป้องกันการบุกรุกและโจมตีจากผู้ไม่หวังดีไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	1 ต.ค 68 - 30 มี.ค. 69	1. บันทึกการจัดซื้อ 2. ภาพถ่ายการติดตั้ง

ลายมือชื่อ .....

(นางสาวกนกวรรณ ศรีอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ เดือน พ.ศ. 2568

ตัวอย่าง

แบบ บส. 1

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ/อื่น ๆ (ถ้ามี)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(3) **รหัสความเสี่ยง**	(4) **ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ**	(5) **โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ**	(6) **งบประมาณ (บาท)**	(7) **วัตถุประสงค์**	(8) **ตัวชี้วัด**	(9) **เป้าหมาย**
กย 002	ส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานและบริการ	ภารกิจ การจัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลนครหัวหิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	ไม่มีงบประมาณ	1. เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานของเทศบาลนครหัวหิน มีประสิทธิมลและประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง และการทุจริต 2. เพื่อให้การรายงานข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินมีความถูกต้องครบถ้วนเชื่อถือได้ทันเวลา และโปร่งใสตามข้อกำหนดของทางราชการ 3. เพื่อยืนยันว่าการดำเนินงานของเทศบาลนครหัวหินเป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง	แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค.5) ที่ผิดพลาดลดลง	แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค.5)มีความถูกต้อง

ลายมือชื่อ .....

(นางสาวกนกวรรณ ศรีอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ เดือน พ.ศ. 2568

ตัวอย่าง

แบบ บส. 2

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

การวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ และการตอบสนองความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) โครงการ/กิจกรรม/ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วัตถุประสงค์	(6) ผู้รับผิดชอบ	(7) ความเสี่ยง	(8) ประเภทความเสี่ยง	(9) คะแนนโอกาส	(10) คะแนนผลกระทบ	(11) คะแนนระดับความเสี่ยง (9) x (10)	(12) วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
กย 002	ภารกิจ การจัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลนครหัวหิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	1. เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานของเทศบาลนครหัวหิน มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง และการทุจริต 2. เพื่อให้การรายงานข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินมีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ทันเวลา และโปร่งใสตามข้อกำหนดของทางราชการ 3. เพื่อยืนยันว่าการดำเนินงานของเทศบาลนครหัวหินเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง	งานวิเคราะห์นโยบายและแผน	การรายงานตามแบบ ปค. 5 ไม่สะท้อนสถานการณ์จริง การประเมินความเสี่ยงที่ระบุในรายงานอาจไม่สมเหตุสมผล ทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน	ด้านการดำเนินงาน (O)	3	2	6 (น้อย)	การยอมรับความเสี่ยง **(ไม่ต้องจัดทำแบบ บส. 3 แบบ บส. 4 และบส. 5)**

ลายมือชื่อ .....

(นางสาวกนกวรรณ ศรีอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ เดือน พ.ศ. 2568

แบบรายงานและตัวอย่าง

การรายงานติดตามแผนบริหาร

จัดการความเสี่ยง

(แบบ บส. 4 - บส. 5)

แบบ บส. 4

ตัวอย่าง

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

☐ รอบ 3 เดือน
☑ รอบ 6 เดือน
☐ รอบ 12 เดือน

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) โครงการ / กิจกรรม / ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(6) ระยะเวลาดำเนินการ	(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) ผลลัพธ์การดำเนินการจัดการความเสี่ยง	(9) เอกสาร / หลักฐาน	(10) ร้อยละความคืนหน้า	(11) ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา
กย 001	ภารกิจ การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT	1. จัดซื้อระบบไฟร์วอลล์ 2. ติดตั้งระบบไฟร์วอลล์	1 ต.ค 68 - 30 มี.ค. 69	งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	มีระบบป้องกันการบุกรุกและโจมตีจากผู้ไม่หวังดี	1. บันทึกการจัดซื้อ 2. ภาพถ่ายการติดตั้ง	100	ไม่มี

ลายมือชื่อ .....

(นางสาวกนกวรรณ ศรีอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ เดือน พ.ศ. 2568

แบบ บส.5

ชื่อหน่วยงาน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

รายงานผลการดำเนินการและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(3) รหัสความเสี่ยง	(4) โครงการ / กิจกรรม / ภารกิจ อปท. ที่สำคัญ	(5) ความเสี่ยง	(6) คะแนนระดับความเสี่ยงก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง			(7) วิธีการจัดการความเสี่ยง	(8) ผลดำเนินการจากการจัดการความเสี่ยง	(9) คะแนนระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง			(10) การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	(11) ความเสี่ยงคงเหลือ / เกิดขึ้นใหม่	(12) สรุปความเสี่ยง		(13) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง/วิธีการดำเนินการสำหรับปีถัดไป
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนระดับความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนระดับความเสี่ยง (3) = (1) x (2)			ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
กย 001	<u>ภารกิจ</u> การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT	การแฮกเข้าระบบและการโจมตีของไวรัส	5	5	25 (สูงมาก)	1. จัดซื้อระบบไฟร์วอลล์ 2. ติดตั้งระบบไฟร์วอลล์	มีระบบป้องกันการบุกรุกและโจมตีจากผู้ไม่หวังดี	3	2	6 (น้อย)	ลดลง	ไม่มี	✓		ไม่มี

ลายมือชื่อ .....

(นางสาวกนกวรรณ ศรีอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วันที่ เดือน พ.ศ. 2568

หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

1. หนังสือจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ ปข 0023.5/ว 15764 ลงวันที่ 24 สิงหาคม 2566 เรื่อง ซักซ้อมแนวทางในการจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

2. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

3. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562