



รายงานติดตามการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



เทศบาลเมืองมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

คำนำ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดำเนินงาน ซึ่งได้วิเคราะห์และระบุ ปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อีกทั้งวาง ระบบในการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง และมีผลสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและ ส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กร

การรายงานติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือ สำคัญในการผลักดันการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหาร จัดการความเสี่ยงในปีต่อไปให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ฝ่ายงบประมาณ
กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
เทศบาลเมืองมหาสารคาม

สารบัญ

หัวข้อเรื่อง	หน้า
บทที่ 1 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	1
วัตถุประสงค์	1
เป้าหมาย	2
ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	2
ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	3
บทที่ 2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	4
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานรัฐ และผู้บริหารระดับสูง.....	4
การสร้างและรักษาบุคลากร และรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร.....	5
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	5
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย	5
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ.....	6
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ	6
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	6
บทที่ 3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	
การวิเคราะห์องค์กร	7
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
การระบุความเสี่ยง	8
การประเมินความเสี่ยง	8
การตอบสนองความเสี่ยง	12
การติดตามและทบทวน	13
การสื่อสารและการรายงาน	13
บทที่ 4 การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	
แนวทางการดำเนินงานและกลไกการบริหารความเสี่ยง	14
หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง	16
บทที่ 5 รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	
รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	17
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	34
สรุปการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง.....	37

บทที่ 1

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ ขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์ของเทศบาลเมืองมหาสารคาม

2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร ให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) เพื่อให้มีการทบทวน นำไปปฏิบัติ ติดตาม และรายงานผลได้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

5) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ควบคุม และจัดระบบข้อมูล ให้รู้เท่าทันสถานะความเสี่ยง

เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) สามารถนำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- 4) พัฒนาความสามารถของบุคลากร และกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 5) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- 6) การบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเป็นแหล่งสร้างข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงภายในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล
- 4) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา และตัดสินใจด้านต่าง ๆ
- 5) ช่วยให้การพัฒนาองค์กร รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน
- 6) ช่วยให้การพัฒนาองค์กร การบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยง และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

1) หลักประสิทธิผล หมายถึง ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าต่อการลงทุน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

3) หลักการตอบสนอง หมายถึง ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4) หลักการรับผิดชอบ หมายถึง ต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดที่อาจจะเกิดขึ้น

5) หลักความโปร่งใส หมายถึง ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

6) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมเสนอปัญหาในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

7) หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

8) หลักนิติธรรม หมายถึง ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

9) หลักความเสมอภาค หมายถึง ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ด้านเพศ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ สภาพทางการหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสทางสังคม

บทที่ 2

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลัก 8 ประการ ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
3. การสร้างและรักษาบุคลากร และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
7. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในการดำเนินงานไม่เพียงกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน อาจมีผลกระทบด้านชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
2. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผน และกระบวนการประเมินผล
3. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลากรเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

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

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะช่วยลดผลกระทบอันไม่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและประชาชน ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

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

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูลความเสี่ยง

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

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PDCA) คือ แนวคิดการทำงานที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนา และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยหลักพื้นฐานที่สำคัญของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ก็คือแนวคิด PDCA

- P = Plan - เป็นผู้วางแผนรอบคอบ
- D = Do - เป็นผู้มุ่งมั่นกระทำตามแผนนั้น
- C = Check - เป็นผู้ไม่ละเลย ที่จะตรวจสอบ
- A = Act - เป็นผู้หมั่นทบทวนตน

บทที่ 3

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์องค์กร
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. การติดตามและทบทวน
7. การสื่อสารและการรายงาน

การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น

1. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหาร และผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น 5 ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสำนัก กอง เพื่อนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อบริษัทความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อบริษัทความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น 3 ช่วงคะแนน หรือ 5 ช่วงคะแนน

2. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงคลาดเคลื่อนได้

3. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระบกกุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง 2 ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่น

ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของความ
เสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับ
ความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่ง
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิด
ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรง
ของผลกระทบ (Impact) ไว้ 5 ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	5
สูง	2 – 6 เดือนต่อครั้ง (ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี)	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	1

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	70-79%	4
ปานกลาง	60-69%	3
น้อย	50-59%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 50%	1

ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ล้านบาท	5
สูง	มากกว่า 2 แสนบาท – 1 ล้านบาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 5 หมื่นบาท – 2 แสนบาท	3
น้อย	1 หมื่นบาท – 5 หมื่นบาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	1

ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านชื่อเสียง)

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวจากสื่อเป็นวงกว้าง	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้าง และมีการเผยแพร่ข่าวอยู่ วงจำกัด	4
ปานกลาง	มีการลงข่าวผ่านสื่อ 2 – 3 วัน	3
น้อย	มีการลงข่าวผ่านสื่อ 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

ผลกระทบองค์กร (ด้านประชาชน)

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 50 คนต่อเดือน	5
สูง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 40 - 50 ต่อเดือน	4
ปานกลาง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 30 – 39 ต่อเดือน	3
น้อย	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 20 – 29 คนต่อเดือน	2
น้อยมาก	ผู้ใช้บริการลดลงไม่เกิน 19 คนต่อเดือน	1

ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านบุคลากร)

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีบุคลากรเสียชีวิตมากกว่า 1 คน	5
สูง	มีบุคลากรเสียชีวิตไม่เกิน 1 คน	4
ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนพิการ	3
น้อย	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บมาก แต่ไม่ถึงพิการ	2
น้อยมาก	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย	1

ส่วนระดับของความเสียง (Degree of Risk) จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิด ความเสียง และผลกระทบของความเสียงต่อองค์กรว่าจะก่อให้เกิดความเสียงในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

ผลกระทบ	วิกฤต	5	5	10	15	20	25
	รุนแรง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
		โอกาสเกิด					



2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้อาจวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

- 1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงระดับใด

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 5 คะแนน โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม

2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 6 – 10 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง

3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 12 – 16 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 20 – 25 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

1. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
2. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
3. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. ปฏิเสธความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ

2. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหนาบอด เป็นต้น

3. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

4. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

5. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

6. ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน การดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมาก เนื่องจากปริมาณน้ำฝน

7. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

8. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

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

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

บทที่ 4

การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลเมืองมหาสารคามได้ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยคัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) วิธีการดำเนินงาน (กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง)
- 2) ผู้รับผิดชอบ (หน่วยงาน) ในแต่ละกิจกรรมของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ
- 4) กำหนดระยะเวลาดำเนินการ

แนวทางการดำเนินงานและกลไกการบริหารความเสี่ยง

1. แนวทางการดำเนินงาน ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคาม แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและพัฒนา

- 1) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคาม
- 2) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- 3) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- 4) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ
- 5) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลฯ รับทราบและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 6) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 7) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระยะที่ 2 การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

- 1) ทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) พัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละด้าน
- 3) ผลักดันให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

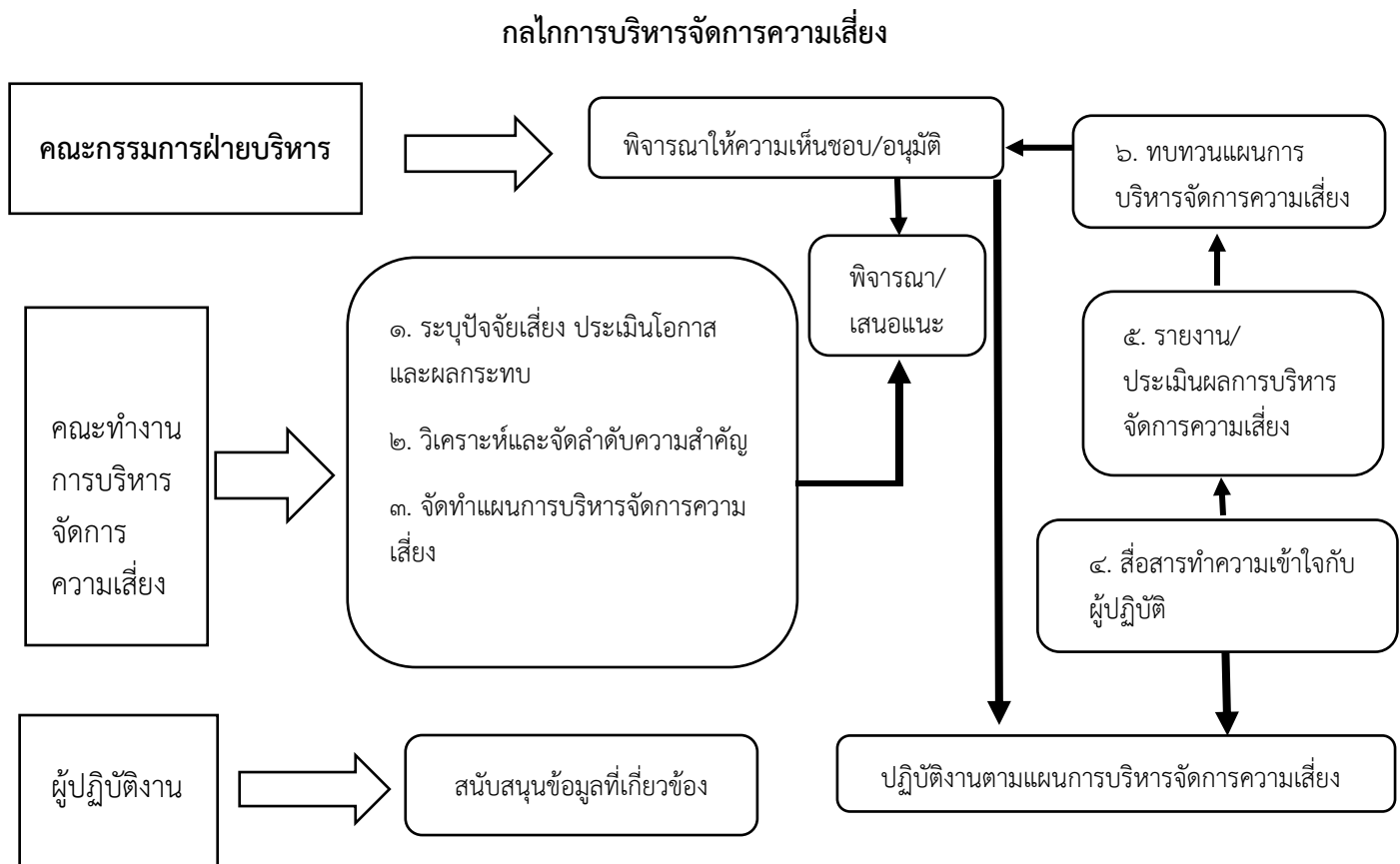
4) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

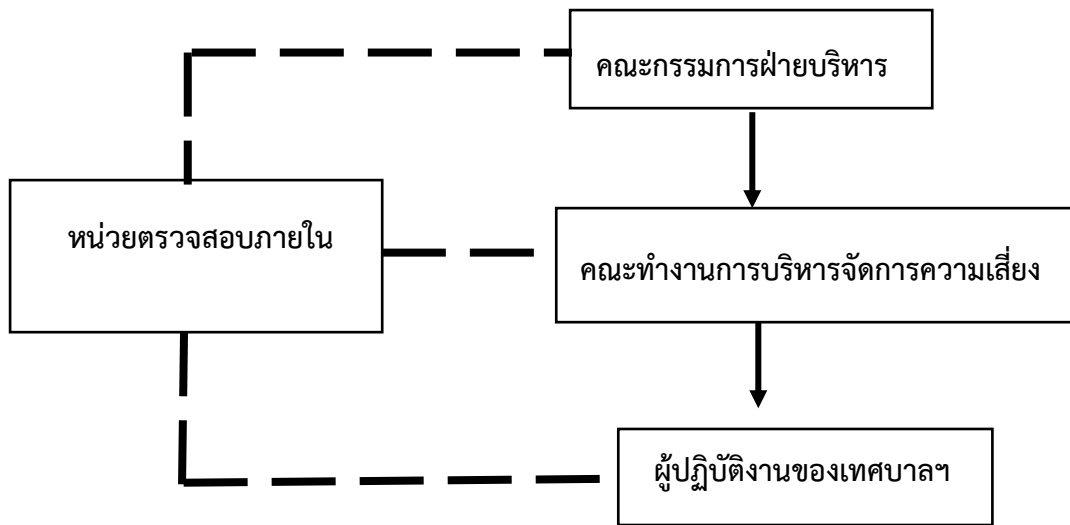
1) คณะกรรมการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรืออนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2) คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

3) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของเทศบาลฯ มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง



โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. คณะกรรมการฝ่ายบริหาร

- 1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลฯ
- 2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) รับทราบผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางพัฒนา

2. หน่วยตรวจสอบภายใน

สอบทานกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลฯ

3. คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 1) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) ดำเนินการตามกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
- 3) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหาร

4. ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลฯ

- 1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทที่ 5

รายงานติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลเมืองมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การพิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ด้วยวิธีการประเมินระดับความเสี่ยงที่ลดลงภายหลังกดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง โดยปัจจัยเสี่ยงที่ดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงมาก อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 รายการ จากระดับสูง อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 รายการ จากระดับสูง อยู่ในระดับต่ำ จำนวน 1 รายการ และจากระดับปานกลาง อยู่ในระดับต่ำ จำนวน 5 รายการ จากทั้งหมด 25 ปัจจัยเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)														
S1	จำนวนครั้งของการเพิ่มเติม/เปลี่ยนแปลง/แก้ไขแผนพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	4	4	16	สูง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. ปรึกษารื้อกับผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อหาแนวทางการดำเนินการตามนโยบายกับระเบียบและแนวทางปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 2. ประชุมหัวหน้าส่วนการบริหาร รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงระเบียบแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนและเพื่อวางแผนการ	- ขาดการตรวจสอบโครงการก่อนนำมาบรรจุเข้าแผนพัฒนา ทำให้เกิดข้อผิดพลาด - นโยบายมีการปรับเปลี่ยน	4	4	16	สูง	16 (สูง)	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
S1	จำนวนครั้งของการเพิ่มเติม/เปลี่ยนแปลง/แก้ไขแผนพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564) (ต่อ)						จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้สามารถบรรลุโครงการที่แก้ไขปัญหาได้ครบทุกมิติ 3. ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง, ประธานชุมชนหรือผู้มีส่วนได้เสียให้ทราบถึงระเบียบ, กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 4. ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนของแต่ละสำนัก/กอง ตรวจสอบข้อมูลให้มีความชัดเจน ครบถ้วน รวมทั้งมีแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้							กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
S2	การจัดทำบัญชีเกี่ยวกับงบประมาณ เกิดความล่าช้าในการบันทึกข้อมูลลงระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-LAAS) (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	4	4	16	สูง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. กำหนดเจ้าหน้าที่ที่จะทำหน้าที่ประสานงานเรื่องบัญชีของทุกสำนัก/กอง 2. มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานผู้จัดทำบัญชีและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3. มีการตรวจสอบระเบียบฯ ให้เป็นปัจจุบันเสมอ 4. มีการวางแผนการจัดทำเอกสารล่วงหน้า	- การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความเร่งรีบ และกระชั้นชิด จึงอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการตรวจสอบรายละเอียดของบัญชี	2	4	8	ปานกลาง	8 (ปานกลาง)	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)														
01	1. ร้อยละของโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานสูงขึ้น (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)	4	4	16	สูง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- วางแผน กระบวนการระยะเวลาให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับการจัดสรรอุดหนุน - ระบุรายละเอียดโครงการ/กิจกรรม ให้ชัดเจนเพื่อให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ และเพื่อไม่ให้เกิดการโอนลดโครงการในอนาคต - กำหนดกฎเกณฑ์พิจารณาโครงการและจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปกรณีมีโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการ	1. ต้องปฏิบัติตามมาตรการของรัฐบาล เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ 2. บางโครงการ/กิจกรรม ยังมีรายละเอียดไม่ชัดเจนจึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ ส่งผลต่อสัดส่วนของโครงการที่มีการโอนลด/ยกเลิก	4	4	16	สูง	16 (สูง)	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
○16	2. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณก่อสร้างหลังจากได้รับอนุมัติงบประมาณทำให้งานล่าช้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	4	4	16	สูง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- นำเสนอผู้บริหาร ถึง ปัญหาอุปสรรค ขั้นตอนของระเบียบ และระบบ ที่มีข้อจำกัด ซึ่งทำให้การดำเนินการต้องยืดระยะเวลาออกไป ทำให้ประชาชนเสียประโยชน์	- ประชาชนยังไม่เข้าใจระบบงบประมาณของท้องถิ่น ทำให้นำเสนอผู้บริหารล่าช้า	2	4	8	ปานกลาง	8 (ปานกลาง)	สำนักช่าง
○17	3. ไม่สามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน และตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	3	4	12	สูง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- พิจารณาโครงการ/กิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วน ตามอำนาจหน้าที่ในแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ในปีงบประมาณถัดไป	- เนื่องจากเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) ในพื้นที่	3	4	12	สูง	12 (สูง)	สำนักปลัดเทศบาล

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
07	4. การจัดระบบศูนย์ข้อมูลข่าวสารฯ ทั้งในรูปแบบกายภาพและรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่เป็นปัจจุบันเท่าที่ควร (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ข้อมูลข่าวสารอย่างน้อย 4 ครั้ง/ปีงบประมาณ (รายไตรมาส) ต่อผู้บริหาร	1. มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารในรูปแบบกายภาพ เนื่องจากใช้สถานที่ของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ 2. มีข้อจำกัดเรื่องบุคลากรผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีภาระงานอื่น ๆ ที่ต้องรับผิดชอบ	3	3	9	ปานกลาง	9 (ปานกลาง)	สำนักปลัดเทศบาล
08	5. งานวิจัยยังไม่สะท้อนปัญหาที่แท้จริงและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. ทำความเข้าใจกับผู้ตอบแบบสอบถามให้เห็นถึงความสำคัญในการตอบแบบสอบถาม และชี้แจงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกรณีไม่ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง	1. ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ตอบตามความเป็นจริง ไม่ให้ความสำคัญในการตอบแบบสอบถาม 2. ต้องปฏิบัติตามมาตรการของรัฐบาล เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา	3	3	9	ปานกลาง	9 (ปานกลาง)	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
08 (ต่อ)	5. งานวิจัยยังไม่สะท้อนปัญหาที่แท้จริงและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563) (ต่อ)						2. จัดให้มีหน่วยงานกลาง/คณะกรรมการกลาง ในการบริหารจัดการงานวิจัยที่เป็นระบบและชัดเจน	2019 ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ 3. ขาดแคลนบุคลากร และขาดความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็นสำหรับงาน และขาดประสบการณ์หรือทักษะในงานวิจัยและประเมินผล						
09	6. ข้อมูลสิ่งปลูกสร้าง และข้อมูลทะเบียนราษฎรไม่ถูกต้องครบถ้วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- ให้นำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งข้อมูลให้เป็นประจำทุกวัน หรือเดือน	- มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและสิ่งปลูกสร้างอยู่ตลอดเวลาทำให้ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน	1	3	3	ต่ำ	3 (ต่ำ)	กองคลัง

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
○18	7. การแก้ไขปัญหาบริการสาธารณะเกิดความล่าช้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- นำเสนอผู้บริหารถึงข้อจำกัดของระเบียบทั้งภายในและภายนอกถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาทางออกร่วมกัน	- เนื่องจากการจัดซื้อจัดจ้างต้องเข้าระบบสารสนเทศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในบางรายการไม่ได้มีการจัดซื้อเมื่อไว้ หรือเมื่อไว้แล้วแต่ไม่เพียงพอเนื่องจากสถานการณ์เร่งด่วน	2	2	4	ต่ำ	4 (ต่ำ)	สำนักช่าง
○19	8. ไม่ทราบข้อมูลป้าย (ขนาดใหญ่) ที่เข้าข่ายตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- ขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อขอข้อมูล	- ออกสำรวจป้ายเองแต่ไม่ได้ขนาดป้ายที่ถูกต้อง	2	3	6	ปานกลาง	6 (ปานกลาง)	กองคลัง

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
O2	9. ด้านการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล/ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเจ้าหน้าที่ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)	2	4	8	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. วางมาตรการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลของเจ้าหน้าที่ เช่น ให้แต่ละคนเก็บบัตรไว้กับตัวเอง และเก็บรหัสไว้เป็นความลับ 2. ผู้บังคับบัญชาห้ามผู้ปฏิบัติงานตระหนักรถึงความสำคัญของข้อมูลส่วนบุคคลและให้เข้าดูเฉพาะการตรวจสอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น	1. บางครั้งเจ้าหน้าที่ต้องเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากหน่วยงานอื่นมาขอข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 2. การปฏิบัติงานทะเบียนราษฎร เช่น การเพิ่มชื่อในทะเบียนบ้าน จำเป็นต้องเข้าตรวจสอบข้อมูลของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ยื่นคำร้องเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา	2	4	8	ปานกลาง	8 (ปานกลาง)	กองทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน
O20	10. สถานที่เก็บเอกสารไม่เพียงพอ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	4	8	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. เพิ่มพื้นที่จัดเก็บเอกสาร 2. จัดเก็บเอกสารให้เป็นหมวดหมู่	- สถานที่เก็บเอกสารคับแคบไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงห้องให้สามารถจัดเก็บเพิ่มได้	1	4	4	ต่ำ	4 (ต่ำ)	กองทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
○15	11. สถานที่จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)	3	2	6	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. เพิ่มพื้นที่จัดเก็บเอกสาร 2. จัดเก็บเอกสารให้เป็นหมวดหมู่	1. ไม่มีสถานที่ในการปรับปรุงและจัดทำ 2. สถานที่เก็บเอกสารที่มีอยู่ไม่ปลอดภัย เนื่องจากมีน้ำฝนซึม ทำให้เอกสารเสียหาย	3	2	6	ปานกลาง	6 (ปานกลาง)	กองคลัง
○21	12. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงานสารบรรณและงานธุรการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	2	4	ต่ำ	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้	- เนื่องจากมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) จึงไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมได้	2	2	4	ต่ำ	4 (ต่ำ)	สำนักปลัดเทศบาล
○22	13. หนูทำลายอุปกรณ์ ในสำนักงานชำรุด (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	2	4	ต่ำ	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. จัดเก็บอุปกรณ์ ให้เป็นระเบียบ 2. ทำลายแหล่งเพาะพันธุ์	ไม่มี	1	2	2	ต่ำ	2 (ต่ำ)	สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ก่อนการควบคุม				การ จัดการ ความ เสี่ยง	กิจกรรมการจัดการ ความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยง หลังจากการควบคุม				ความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่	หน่วยงาน รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
023	14. เกิดการ บาดเจ็บหลังจาก ได้รับการนวด รักษา (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	2	4	ต่ำ	การลด/ ควบคุม ความ เสี่ยง	- สอบถามผู้มารับ บริการในการลงน้ำหนัก มือของแพทย์ขณะ ให้บริการนวดรักษา	ไม่มี	1	2	2	ต่ำ	2 (ต่ำ)	สำนัก สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม
024	15. การใช้รถยนต์ ส่วนบุคคลไม่ เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	2	4	ต่ำ	การลด/ ควบคุม ความ เสี่ยง	- ให้ผู้รับผิดชอบบันทึก การใช้รถส่วนบุคคล การ เบิกจ่ายค่าน้ำมัน การ ซ่อมบำรุง ผู้รับผิดชอบ ต้องเสนองานตามลำดับ ชั้นจนถึงผู้มีอำนาจ อนุมัติ และต้องทำให้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้องตาม ระเบียบ	ไม่มี	1	2	2	ต่ำ	2 (ต่ำ)	สำนัก ปลัดเทศบาล

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
025	16. เกิดการบาดเจ็บหลังจากได้รับการดิ่งหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	2	4	ต่ำ	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- สอบถามน้ำหนักและอาการของผู้มารับบริการ ทุกครั้งก่อนรักษา	ไม่มี	1	2	2	ต่ำ	2 (ต่ำ)	สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
026	17. กิจกรรมด้านการติดตามประเมินผลดำเนินการนิเทศติดตามแผนงานโครงการให้มีการควบคุมภายในดำเนินการไปตามแผนงานที่วางไว้ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	2	4	ต่ำ	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. วางแผนดำเนินการปรับปรุงร่วมกับสถานศึกษาในสังกัดทั้ง 7 แห่ง 2. นิเทศ กำกับ ติดตามตามระยะเวลาที่กำหนด	- เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ไม่สามารถลงพื้นที่ได้ จึงทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการดำเนินงานของบุคลากรทางการศึกษา	2	2	4	ต่ำ	4 (ต่ำ)	กองการศึกษา

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
๐27	18. การจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องกับแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และแผนการใช้จ่ายเงิน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	2	2	4	ต่ำ	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ข้อมูลข่าวสารอย่างน้อย 4 ครั้ง/ปีงบประมาณ (รายไตรมาส) ต่อผู้บริหาร	- บางสำนัก/กอง ยังคงมีปริมาณงานมากกระจุกตัวตอนใกล้จะสิ้นปีงบประมาณ	1	2	2	ต่ำ	2 (ต่ำ)	กองคลัง
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)														
F7	1. กิจกรรมด้านการรายงานจำนวนนักเรียนในระบบสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น LEC (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	4	5	20	สูงมาก	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. กำชับเจ้าหน้าที่ในการบันทึกข้อมูลจำนวนนักเรียนในระบบสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น (LEC) ตรวจสอบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และให้มีความเป็นปัจจุบันของข้อมูล	- การรายงานข้อมูลนักเรียนปัจจุบันเป็นไปตามข้อมูลจริงเกือบทั้งหมด มีเฉพาะบางแห่งที่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ก็มีกรรายงานเข้ามาเสมอ	2	5	10	ปานกลาง	10 (ปานกลาง)	กองการศึกษา

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
F7 (ต่อ)	1. กิจกรรมด้านการรายงานจำนวนนักเรียนในระบบสารสนเทศทางการศึกษา ท้องถิ่น LEC (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564) (ต่อ)						2. ให้ผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามคำสั่ง							
F8	2. การบริหารงานด้านจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมไม่ครบถ้วน และไม่ทั่วถึง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. การสำรวจข้อมูลจำเป็นต้องมีการสำรวจข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และถูกต้องสำหรับใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม	- จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอซึ่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน	1	3	3	ต่ำ	3 (ต่ำ)	กองคลัง

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
F8 (ต่อ)	2. การบริหารงานด้านจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมไม่ครบถ้วน และไม่ทั่วถึง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564) (ต่อ)						2. มีการติดตามและเร่งรัดในรายที่ค้างชำระภาษีอย่างเคร่งครัด							
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)														
C5	1. ผู้รับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ได้รับเงินช่วยค่าครองชีพผู้รับเบี้ยหวัดบำนาญเกินสิทธิ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	4	4	16	สูง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. กองสวัสดิการสังคมต้องประสานงานกับกรมบัญชีกลาง และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ทำให้ไม่มีผู้รับสิทธิซ้ำซ้อน 2. กำหนดช่วงเวลาในการตรวจสอบรายชื่อผู้มี	ไม่มี	1	4	4	ต่ำ	4 (ต่ำ)	กองสวัสดิการสังคม

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
C5 (ต่อ)	1. ผู้รับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ได้รับเงินช่วยค่าครองชีพผู้รับเบี้ยหวัดบ้านอายุเกินสิทธิ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564) (ต่อ)						สิทธิรับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ เพื่อยื่นให้กรมบัญชีกลาง และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ทันระยะเวลา							
C2	2. แผนการจัดทำเอกสาร (ญัตติ) ส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	- ติดตาม เร่งรัดให้แต่ละสำนัก/กองส่งให้ทันภายในกำหนด	- ขาดความพร้อมในการเสนอญัตติต่อผู้บริหารเพื่ออนุมัติ เสนอต่อประธานสภาฯ และบรรจุในระเบียบวาระการประชุม ทำให้ยังคงมีการเสนอญัตติล่วงหน้าน้อยกว่าที่กำหนดให้ต้องเสนอญัตติล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 วัน หรือเสนอญัตติด่วนในที่ประชุม	3	3	9	ปานกลาง	9 (ปานกลาง)	สำนักปลัดเทศบาล

ที่	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
C6	3. โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในเขตเทศบาล (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)	3	3	9	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	1. การตรวจบัสสาธารณะ 2. การอบรมให้ความรู้แก่ภาคีเครือข่าย 25 ตำบลปละรด ในแต่ละชุมชน	ไม่มี	3	3	9	ปานกลาง	9 (ปานกลาง)	กองสวัสดิการสังคม

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เทศบาลเมืองมหาสารคามได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - ปัจจุบันอย่างมีระบบ โดยประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคามให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนที่จะต้องถือปฏิบัติ มีคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยการประสานงาน ผลักดัน ควบคุม กำกับ รายงานและประเมินผล และได้แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ดำเนินการคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ นำมาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO ครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคามเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถลดปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุม ตรวจสอบได้ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เทศบาลเมืองมหาสารคามมีโครงการ/กิจกรรม สำคัญที่คัดเลือกมาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ที่คัดเลือก
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนครั้งของการเพิ่มเติม/เปลี่ยนแปลง/แก้ไขแผนพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น 2. การจัดทำญาติเกี่ยวกับงบประมาณ เกิดความล่าช้าในการบันทึกข้อมูลลงระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-LAAS)
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานสูงขึ้น 2. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณก่อสร้างหลังจากได้รับอนุมัติงบประมาณทำให้งานล่าช้า 3. ไม่สามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน และตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 4. การจัดระบบศูนย์ข้อมูลข่าวสารทั้งในรูปแบบกายภาพและรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่เป็นปัจจุบันเท่าที่ควร 5. งานวิจัยยังไม่สะท้อนปัญหาที่แท้จริงและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ 6. ข้อมูลสิ่งปลูกสร้าง และข้อมูลทะเบียนราษฎรไม่ถูกต้องครบถ้วน 7. การแก้ไขปัญหาบริการสาธารณะเกิดความล่าช้า

ประเภทความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ที่คัดเลือก
<p>ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) (ต่อ)</p>	<p>8. ไม่ทราบข้อมูลป้าย (ขนาดใหญ่) ที่เข้าข่ายตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522</p> <p>9. ด้านการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล/การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเจ้าหน้าที่</p> <p>10. สถานที่เก็บเอกสารไม่เพียงพอ</p> <p>11. สถานที่จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอ</p> <p>12. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงานสารบรรณ และงานธุรการ</p> <p>13. หนูทำลายอุปกรณ์ ในสำนักงานชั่วคราว</p> <p>14. เกิดการบาดเจ็บหลังจากได้รับการนวดรักษา</p> <p>15. การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์</p> <p>16. เกิดการบาดเจ็บหลังจากได้รับการดั่งหลัง</p> <p>17. กิจกรรมด้านการติดตามประเมินผลดำเนินการนิเทศติดตามแผนงานโครงการให้มีการควบคุมภายในดำเนินการไปตามแผนงานที่วางไว้</p> <p>18. การจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องกับแผนการจัดซื้อจัดจ้างและแผนการใช้จ่ายเงิน</p>
<p>ด้านการเงิน (Financial Risk)</p>	<p>1. กิจกรรมด้านการรายงานจำนวนนักเรียนในระบบสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น LEC</p> <p>2. การบริหารงานด้านจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมไม่ครบถ้วน และไม่ทั่วถึง</p>
<p>ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)</p>	<p>1. ผู้รับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ได้รับเงินช่วยค่าครองชีพผู้รับเบี้ยหวัดบำนาญเกินสิทธิ</p> <p>2. แผนการจัดทำเอกสาร (ญาติติ) ส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา</p> <p>3. โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในเขตเทศบาล</p>

ผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคาม สรุปได้ดังนี้

1. โครงการ/กิจกรรมที่คัดเลือกทั้ง 25 รายการ มีการดำเนินกิจกรรมครบถ้วนตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง แล้วเสร็จทุกกิจกรรม

2. ผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณพบว่าโครงการมีระดับความเสี่ยงลดลงเมื่อเทียบกับระดับความเสี่ยงเมื่อเริ่มดำเนินการ ณ เดือนพฤษภาคม 2564 และระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

3. ผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองมหาสารคามเกิดจากความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากผู้บริหาร คณะกรรมการ และคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลเมืองมหาสารคาม ซึ่งล้วนแล้วแต่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

รหัสปัจจัยเสี่ยง	ความหมาย	ความถี่	ร้อยละ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)		12	7.42	
S1	จำนวนครั้งของการเพิ่มเติม/เปลี่ยนแปลง/แก้ไขแผนพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น	8		กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
S2	การจัดทำสถิติเกี่ยวกับงบประมาณ เกิดความล่าช้าในการบันทึกข้อมูลลงระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-LAAS)	4		กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)		82	50.61	
O1	ร้อยละของโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานสูงขึ้น	4		กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
O2	ด้านการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล/การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเจ้าหน้าที่	12		กองทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน
O3	การออกแบบงานก่อสร้างผิดพลาด ทำให้การก่อสร้างไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	6		สำนักช่าง
O4	ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน กรณีเกิดสาธารณภัย	2		สำนักปลัดเทศบาล
O5	อาคาร/สถานที่สำหรับปฏิบัติงานคับแคบ ไม่เพียงพอและไม่ถูกสุขลักษณะ	2		สำนักปลัดเทศบาล
O6	การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมไม่ครบถ้วนทุกสายงาน	2		สำนักปลัดเทศบาล
O7	การจัดระบบศูนย์ข้อมูลข่าวสารฯ ทั้งในรูปแบบกายภาพและรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่เป็นปัจจุบันเท่าที่ควร	3		สำนักปลัดเทศบาล
O8	งานวิจัยยังไม่สะท้อนปัญหาที่แท้จริงและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่	3		กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
O9	ข้อมูลสิ่งปลูกสร้าง และข้อมูลทะเบียนราษฎรไม่ถูกต้องครบถ้วน	15		กองคลัง
O10	การลงทะเบียนรับฎีกาเบิกเงินไม่ถูกต้อง	4		กองคลัง
O11	การจัดเก็บขยะมูลฝอย และการรักษาความสะอาดภายในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม	3		สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
O12	การดำเนินงานก่อสร้างกับปริมาณงานไม่ตรงกับที่กำหนดในสัญญา	5		สำนักช่าง
O13	อุปสรรคในการควบคุมการก่อสร้างให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	2		สำนักช่าง
O14	การปฏิบัติงานด้านไฟฟ้าสาธารณะไม่ตรงตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่	1		สำนักช่าง
O15	สถานที่จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอ	15		กองคลัง
O16	การเปลี่ยนแปลงงบประมาณก่อสร้างหลังจากได้รับอนุมัติงบประมาณทำให้งานล่าช้า	3		สำนักช่าง
O17	ไม่สามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน และตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี	12		สำนักปลัดเทศบาล

รหัสปัจจัยเสี่ยง	ความหมาย	ความถี่	ร้อยละ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) (ต่อ)				
O18	การแก้ไขปัญหาบริการสาธารณะเกิดความล่าช้า	2		สำนักช่าง
O19	ไม่ทราบข้อมูลป้าย (ขนาดใหญ่) ที่เข้าข่ายตาม พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522	15		กองคลัง
O20	สถานที่เก็บเอกสารไม่เพียงพอ	6		กองทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน
O21	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงานสารบรรณ และงานธุรการ	8		สำนักปลัดเทศบาล
O22	หนูทำลายอุปกรณ์ ในสำนักงานชำรุด	2		สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
O23	เกิดการบาดเจ็บหลังจากได้รับการนวดรักษา	8		สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
O24	การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์	1		สำนักปลัดเทศบาล
O25	เกิดการบาดเจ็บหลังจากได้รับการดึงหลัง	1		สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
O26	กิจกรรมด้านการติดตามประเมินผลดำเนินการนิเทศติดตามแผนงานโครงการให้มีการควบคุมภายในดำเนินการไปตามแผนงานที่วางไว้	2		กองการศึกษา
O27	การจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องกับแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และแผนการใช้จ่ายเงิน	2		กองคลัง
ด้านการเงิน (Financial Risk : F)		54	33.33	
F1	การบริหารงานด้านการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นไม่เป็นไปตามแผนการจัดเก็บรายได้	3		กองคลัง
F2	การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปด้านการศึกษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา	3		กองการศึกษา
F3	การตั้งงบประมาณรายจ่ายในเทศบัญญัติฯไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้งบประมาณในหน่วยงาน	3		กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
F4	การตรวจสอบฎีกาล่าช้า กรณีเร่งรัดการเบิกจ่ายแต่เอกสารยังไม่ครบถ้วน	2		กองคลัง
F5	การรายงานงบประมาณในหมวดงบลงทุนประเภทค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นไปอย่างล่าช้า หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดบ่อยครั้ง	6		กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
F6	การบริหารงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องกับแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	2		กองคลัง

รหัสปัจจัยเสี่ยง	ความหมาย	ความถี่	ร้อยละ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ด้านการเงิน (Financial Risk : F) (ต่อ)				
F7	กิจกรรมด้านการรายงานจำนวนนักเรียนในระบบสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น LEC	2		กองการศึกษา
F8	การบริหารงานด้านจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมไม่ครบถ้วน และไม่ทั่วถึง	33		กองคลัง
ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk : C)		14	8.64	
C1	ปัญหาในการจัดระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง	3		สำนักปลัดเทศบาล
C2	แผนการจัดทำเอกสาร (ญัตติ) ส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา	3		สำนักปลัดเทศบาล
C3	ผู้ประกอบการหอพักในเขตพื้นที่เทศบาลเมืองมหาสารคามปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายและอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายทะเบียนหอพัก	2		กองสวัสดิการสังคม
C4	สมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ในพื้นที่นายทะเบียนเทศบาลเมืองมหาสารคามรับผิดชอบ กำกับดูแลไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ	2		กองสวัสดิการสังคม
C5	ผู้รับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ได้รับเงินช่วยค่าครองชีพผู้รับเบี้ยหวัดบ้านอายุเกินสิทธิ	2		กองสวัสดิการสังคม
C6	โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในเขตเทศบาล	2		กองสวัสดิการสังคม
รวม		162	100	