



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

ที่ นว ๕๒๐๐๗.๑(๑)/๒๑๙

วันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอสั่งแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

เรียน หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน/๑๒. กอ ยุทธ ศาสตร์ ๑

อ้างถึง บันทึกข้อความ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ นว ๕๒๐๐๗.๑(๑) / ๒๐๒ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๖๕ เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ นั้น

บัดนี้ คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครนครสวรรค์ ตามคำสั่งเทศบาลนครนครสวรรค์ ที่ ๓๘๐ /๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๕ เรื่องมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ และรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เสร็จเรียบร้อยแล้ว (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้) เห็นควรนำเรียนผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมทั้งแจ้งเวียนทุกสำนัก / กอง ทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

*ปารวี*

(นางสาวปารวี วัฒนการกิจ)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

เรียน ปลัดเทศบาล  
- เพื่อโปรดทราบ

- ส่งกองทุกสำเนา/กอง ๑๒.๗

*๒๐*  
(นายวิวัฒน์ รัตนสิงห์)  
หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน  
๑๗ ส.ค. ๒๕

*อินทิรา*

(นางอินทิรา เกตุรัตน์)

ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

เรียน นายกเทศมนตรี

เพื่อโปรดทราบ

*๑๐/๑๑/๒๕๖๕*

(นางสาวสุนีย์ มังคลารัตนศรี)

ปลัดเทศบาลนครนครสวรรค์

๑๘ ส.ค. ๒๕

*๑๓/๑๓/๒๕๖๕*  
*๑๙ ส.ค. ๒๕๖๕*



รายงานผลการติดตามประเมินผลและทบทวน  
แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลนครนครสวรรค์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
(ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕)

เทศบาลนครนครสวรรค์  
อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

งานนโยบายและแผน ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ  
กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งเทศบาลนครนครสวรรค์ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ และได้กำหนดแนวทางการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน โดยกำหนดให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะกรรมการฯ จะต้องสรุปและจัดทำรายงานผล การดำเนินงานเสนอนายกเทศมนตรีนครนครสวรรค์และผู้กำกับดูแลทราบ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์จึงได้จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ของเทศบาลนครนครสวรรค์ เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง สรุปปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในปี พ.ศ.๒๕๖๕ และนำเสนอนายกเทศบาลนครนครสวรรค์ให้ความเห็นชอบและรับทราบต่อไป

คณะกรรมการฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลนครนครสวรรค์จะได้นำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ของเทศบาลนครนครสวรรค์

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การระบุความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมี ผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยทุกสำนัก/กองได้ส่งความเสี่ยงตามแบบระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ทั้งสิ้นจำนวน ๒๗ ความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนคร นครสวรรค์ พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ ของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับ ความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้เทศบาลนครนครสวรรค์ทราบว่าความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน คือ

### ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

#### ความเสี่ยง :

การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน

#### รายละเอียดความเสี่ยง :

- การบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศยังไม่เป็นปัจจุบัน

#### ปัจจัยความเสี่ยง :

- ข้อมูลพื้นฐานของชุมชนมีการเปลี่ยนแปลง และประชาชนไม่เห็นความสำคัญของข้อมูล พื้นฐาน และไม่ให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล

โอกาส : ๔ ผลกระทบ : ๔ ระดับความเสี่ยง : ๑๖

มีการมอบหมายให้กองสวัสดิการสังคมจัดตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงโดยจัดทำร่างแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนคร นครสวรรค์

จากภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ สามารถประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

#### ๑) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ การบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

- กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของเทศบาลนคร นครสวรรค์ มีความชัดเจน ซึ่งระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล นครนครสวรรค์

- ส่วนราชการได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบ นำเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำมาคัดเลือก วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง โดยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)
- มีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดการประชุม การแจ้งเวียนบันทึกให้ทุกส่วนราชการทราบ และนำลงเว็บไซต์ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการรับรู้และเข้าใจการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้
- มีการสรุปรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเสนอผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

## ๒) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

- การบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก แผนงาน/โครงการ ที่ชัดเจน โดยได้กำหนดให้มีเกณฑ์การให้คะแนน และวิธีการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ส่วนราชการในสังกัดพิจารณาคัดเลือกในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ซึ่งระบุไว้ในคู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และได้มีการประชุมชี้แจงแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการและการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- คู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์
- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทุกกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีบางกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการ

## ๓) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

จากการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ภายหลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด พบว่า สามารถจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง จำนวน ๑ ความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนความเสี่ยงทั้งหมด

จากการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังจากการบริหารความเสี่ยง แสดงให้เห็นว่า ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยดำเนินการตามกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทำให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรมต่าง ๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## ๔) ปัญหาและอุปสรรค

จากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงาน ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ยังไม่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรเท่าที่ควร เนื่องจาก ๑. ระยะเวลาในการดำเนินการจำกัด ๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ส่วนราชการ/เจ้าของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม มักประเมินว่ากิจกรรมที่ตนรับผิดชอบไม่มีความเสี่ยงหรือความเสี่ยงน้อยเนื่องจากต้องการรักษาภาพลักษณ์การดำเนินงานของตนไว้ ซึ่งหากความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมนั้นไม่ได้ถูกระบุไว้หรือจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแต่เกิดผลกระทบขึ้นมา อาจส่งผลต่อการดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ และส่งผลต่อการดำเนินงานในภาพรวมของเทศบาลนครนครสวรรค์ได้

#### ๕) ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เทศบาลนครนครสวรรค์ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เทศบาลนครนครสวรรค์จึงต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.๒๕๖๕ ดังนี้

๑) ควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกภารกิจตามกฎหมายและภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน

๒) ควรคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีความเสี่ยงสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) นำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มาบริหารจัดการต่อในปี พ.ศ.๒๕๖๖ โดยมีการทบทวนปรับปรุงกิจกรรมจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

## บทนำ

### ๑. หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

เทศบาลนครนครสวรรค์จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ขึ้น เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์และปัจจัยที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายให้แก่หน่วยงาน เพื่อหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้นต่อไป

### ๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เทศบาลนครนครสวรรค์ มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาลนครนครสวรรค์

๒. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการทำงานที่ส่งผลกระทบให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

### ๓. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลนครนครสวรรค์ได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตามแนวทาง COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร

๒. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๓. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

#### ๔. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์

เทศบาลนครนครสวรรค์ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ โดยคณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ดังนี้

##### ๑) กำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครนครสวรรค์ นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

##### ๒) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

โดยพิจารณาจากกิจกรรมของแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการ นำมาวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลให้กิจกรรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งระบุประเภทของปัจจัยเสี่ยง ๔ ประเภท ได้แก่

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตามแบบฟอร์ม แบบระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

##### ๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)

คือ การทบทวนมาตรการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการจัดระดับความเสี่ยง เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ และทำการคำนวณระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยนำระดับความรุนแรงที่ได้จากการคำนวณมาเปรียบเทียบกับระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ ซึ่งกำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ เป็น ๒ ระดับ ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อยู่ที่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๙
- ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อยู่ที่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๖

และนำผลการประเมินมากำหนดเป็นแผนภูมิความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยง และทำการประเมิน และกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ตามแบบฟอร์ม แบบระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ มีดังนี้

- ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน
- ๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง
- ๔) การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- ๕) การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)

โดยดำเนินการ ดังนี้

(๓.๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ไว้ ๕ ระดับ คือ



น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และ สูงมาก โดยให้ส่วนราชการพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามความเหมาะสมกับแผนงาน/โครงการของตนเอง

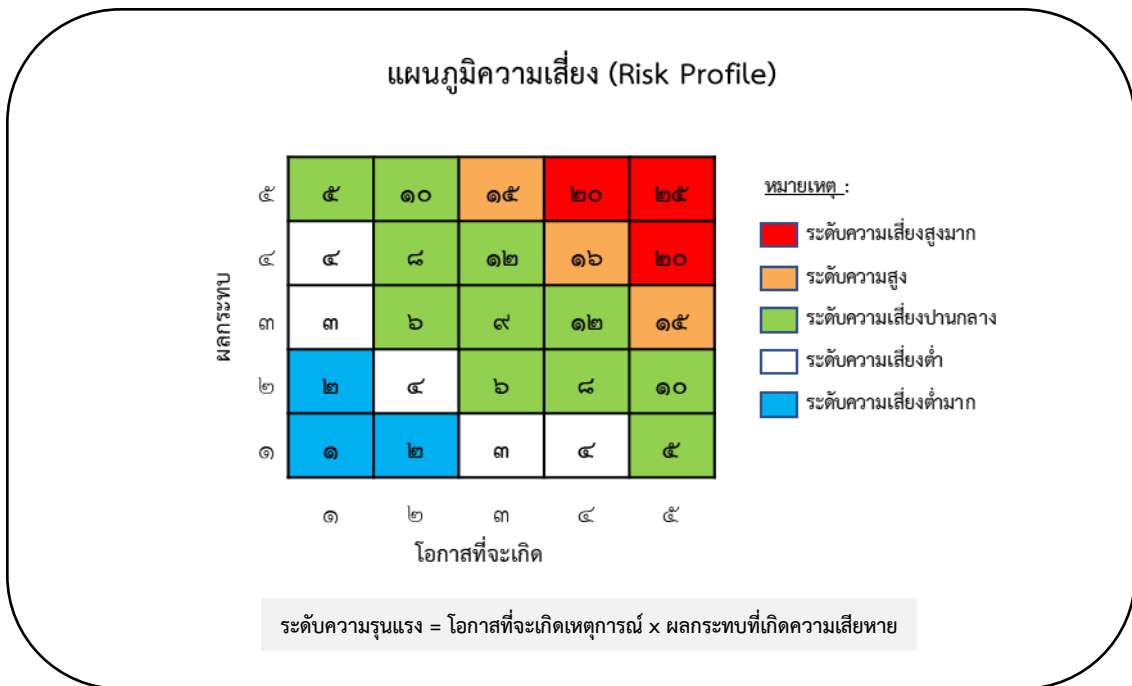
**(๓.๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง** การนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัย ที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

(๓.๒.๑) พิจารณาโอกาส ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(๓.๒.๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่า มีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**(๓.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง** เมื่อพิจารณาโอกาส ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

**(๓.๔) การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)** เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะต้องนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก **และเลือกค่าความเสี่ยงที่คะแนนสูงมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง** โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้



## เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

ระดับ ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส & ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๕-๑๖	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๑๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๓ - ๔	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑ - ๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

### ๔) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

คือ การนำปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จตามแบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง และดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

**กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง** คณะกรรมการฯ ได้กำหนดกลยุทธ์/แนวทางในการจัดการความเสี่ยง ไว้ ๔ วิธี ดังนี้

#### (๔.๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

หมายถึง การไม่ต้องการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้ความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อยหรือว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการยอมรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ แต่ควรมีมาตรการ ติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

#### (๔.๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน เช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

#### (๔.๓) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

#### (๔.๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

หมายถึง การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดการดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลด ขนาดของงานหรือกิจกรรม ที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

**๕) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของเทศบาลนครนครสวรรค์**

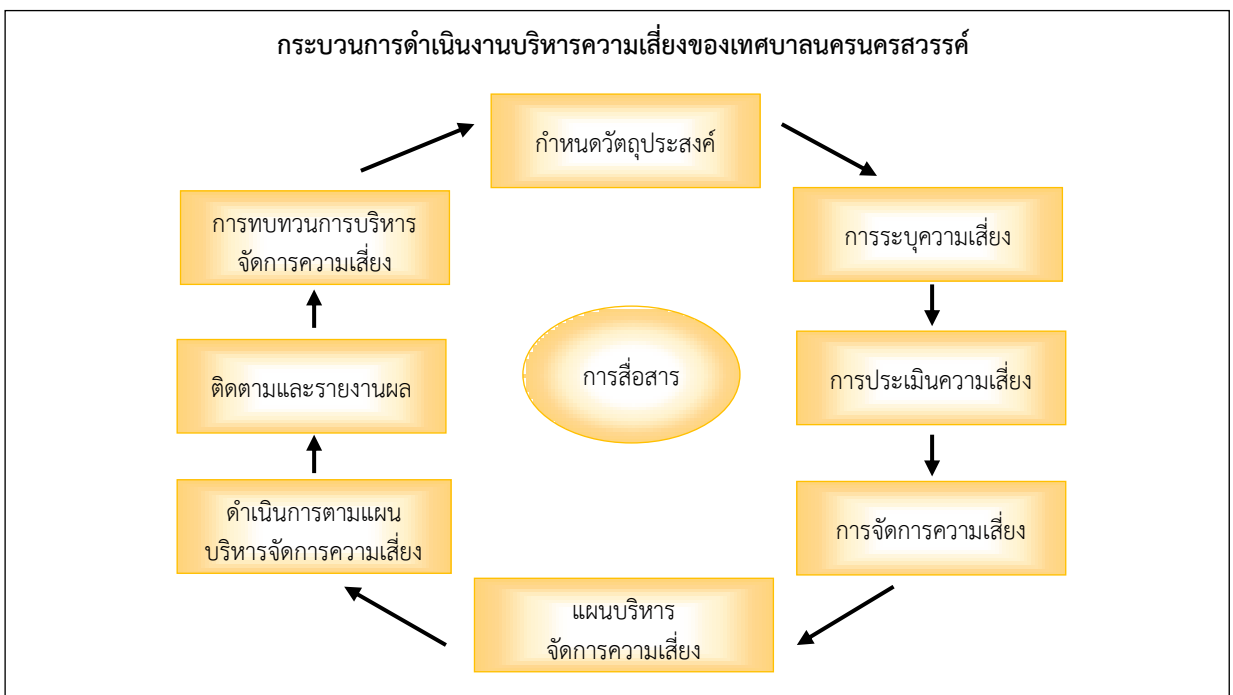
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ได้ร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ พร้อมหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่มีค่าความเสี่ยงสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง คือ การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน

**๖) การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน**

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะกรรมการฯ จะต้องสรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอนายกเทศมนตรีนครสวรรค์และผู้กำกับดูแลทราบ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

**๗) การทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์จะดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่/ความเสี่ยงที่พบใหม่ เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยงใหม่ และจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ และทบทวนแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาถัดไป อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง อย่างน้อยภายในเดือนธันวาคม ของทุกปี



## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

### ๑. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของเทศบาลนครนครสวรรค์

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ได้ร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ พร้อมหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม งบประมาณ (บาท)	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ผลกระทบ	วิธีบริหาร จัดการความ เสี่ยง	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
๑	<p><b>งาน</b> การจัดประชุมผู้จัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน</p> <p><b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อให้ผู้จัดเก็บข้อมูลสามารถชี้แจงกับครัวเรือนที่จะจัดเก็บข้อมูลเห็นถึงความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐาน</p> <p><b>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b> จำนวนข้อมูลพื้นฐานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้</p>	ข้อมูลพื้นฐานของชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงและประชาชนไม่เห็นความสำคัญของข้อมูลพื้นฐานและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล	ประชาชนในชุมชนมีการย้ายที่อยู่	สร้างความรู้ความเข้าใจ	กองสวัสดิการสังคม

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง ของเทศบาลนครนครสวรรค์  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ ผลลัพธ์/ ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	ระดับ					
ด้านการ ปฏิบัติงาน	การ จัดเก็บ ข้อมูล พื้นฐาน ของชุมชน เพื่อทำ การ วางแผน ในการ พัฒนา ชุมชน	๑๖ คะแนน ระดับสูง	ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้จัดเก็บข้อมูลเพื่อให้นำไปประชาสัมพันธ์กับ ครัวเรือนที่จะจัดเก็บข้อมูลเห็นถึงความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐานที่ทำการ เก็บข้อมูลเพื่อจะนำไปทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชนต่อไป	๑๒ เดือน		จำนวนข้อมูล พื้นฐานที่ได้ ตรงตาม เป้าหมายที่ วางไว้	กอง สวัสดิการ สังคม

## ๒. ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของเทศบาลนคร นครสวรรค์

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะกรรมการฯ จะต้องสรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอนายกเทศมนตรีนครสวรรค์และผู้กำกับดูแลทราบ อย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี นั้น

จากการมอบหมายให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่วนราชการที่รับผิดชอบ ได้แก่ กองสวัสดิการสังคม ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดและมีการรายงานผลการดำเนินงานให้ฝ่ายเลขานุการเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เสนอต่อนายกเทศมนตรีนครสวรรค์ทราบ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

โครงการตามแผนฯ ทั้งหมด	ผลการดำเนินการ			
	ลดลง ระดับยอมรับได้ (โครงการ)	คิดเป็นร้อยละของ ความเสี่ยงทั้งหมด	คงอยู่ ระดับยอมรับไม่ได้ (โครงการ)	คิดเป็นร้อยละของความเสี่ยง ทั้งหมด
๑	๑	๑๐๐	-	-

จากตารางข้างต้น การจัดการความเสี่ยงในระดับสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง พบว่าสามารถจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง จำนวน ๑ ความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนความเสี่ยงทั้งหมด

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลนครนครสวรรค์

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

โครงการ/กิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้จัดเก็บข้อมูลสามารถชี้แจงกับครัวเรือนที่จะจัดเก็บข้อมูลเห็นถึงความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด จำนวนข้อมูลพื้นฐานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองสวัสดิการสังคม

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๑)	สาเหตุของ ความเสี่ยง (Root Cause) (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ(๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			
		มาตรการ ควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตามแผน บริหารความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นใหม่
										ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
การ จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน												
ข้อมูลพื้นฐานของชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงและประชาชนไม่เห็นความสำคัญของข้อมูลพื้นฐานและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล	ประชาชนในชุมชนมีการย้ายที่อยู่	-	จัดประชุมผู้จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ผู้จัดเก็บข้อมูลสามารถชี้แจงกับครัวเรือนที่จะจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลพื้นฐาน		←→			กองสวัสดิการสังคม	สถานะ : คงอยู่ (ควบคุมได้) ปัญหาอุปสรรค : แนวทางการแก้ไข :		ไม่มี	

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลนครนครสวรรค์

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

โครงการ/กิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้จัดเก็บข้อมูลสามารถชี้แจงกับครัวเรือนที่จะจัดเก็บข้อมูลเห็นถึงความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด จำนวนข้อมูลพื้นฐานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองสวัสดิการสังคม

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสียหาย (Root Cause)	มาตรการตามแผนบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะการดำเนินการ	ผลการดำเนินการ	เอกสาร/หลักฐาน	ปัญหาอุปสรรค/แนวทางแก้ไข
การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน								
ข้อมูลพื้นฐานของชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงและประชาชนไม่เห็นความสำคัญของข้อมูลพื้นฐานและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล	ประชาชนในชุมชนมีการย้ายที่อยู่	จัดประชุมผู้จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ผู้จัดเก็บข้อมูลสามารถชี้แจงกับครัวเรือนที่จะจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลพื้นฐาน	มิ.ย.๖๔ - ก.ย.๖๔	กองสวัสดิการสังคม	<input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างการดำเนินการ <input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ	ร้อยละ ๘๕ ของการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน มีความถูกต้อง ครบถ้วน	เล่มข้อมูลพื้นฐาน (จปฐ)	ปัญหาอุปสรรค - แนวทางแก้ไข -



ชื่อหน่วยงาน เทศบาลนครนครสวรรค์

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

โครงการ/กิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน  
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้จัดเก็บข้อมูลสามารถชี้แจงกับครัวเรือนที่จะจัดเก็บข้อมูลเห็นถึงความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐาน  
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด จำนวนข้อมูลพื้นฐานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้  
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองสวัสดิการสังคม

การทบทวนความเสี่ยง										
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความ เสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง						ความเสี่ยงคงเหลือ หรือเกิดขึ้นใหม่	มาตรการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม (ดำเนินการใน ปีงบประมาณถัดไป)	ปัญหา/อุปสรรค (ถ้ามี)
		ก่อนดำเนินการจัดการความเสี่ยง			หลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง					
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง			
การควบคุมงบประมาณรายจ่ายไม่ปฏิบัติตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี										
ข้อมูลพื้นฐานของ ชุมชนมีการ เปลี่ยนแปลงและ ประชาชนไม่เห็น ความสำคัญของ ข้อมูลพื้นฐานและ ไม่ให้ความร่วมมือ ในการจัดเก็บ ข้อมูล	ประชาชนในชุมชนมี การย้ายที่อยู่	๔	๔	๑๖	๓	๓	๙		ยอมรับความเสี่ยง	-

## เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

### ๑. เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ

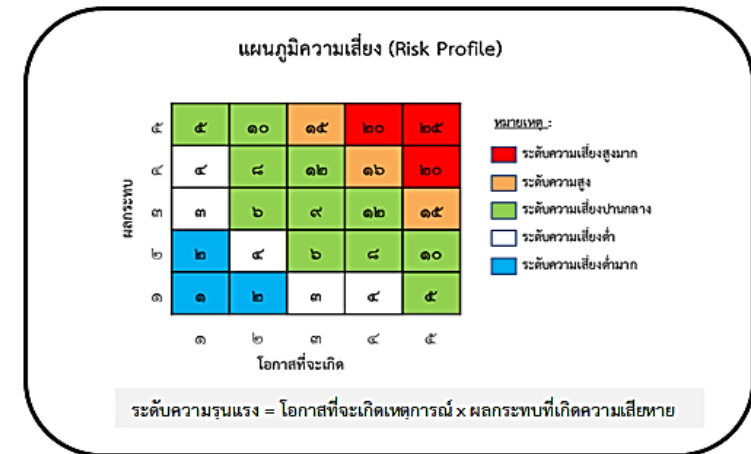
ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังขึ้นทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสดังขึ้นข้างสูงหรือบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังขึ้นบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสดังขึ้นแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังขึ้นในกรณีที่มีการรบกวนการปฏิบัติ

### ๒. เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงเชิงคุณภาพ ด้านการดำเนินงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	รุนแรงมาก	มีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนงาน/โครงการ มากกว่า ๘๕%
๔	รุนแรง	มีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนงาน/โครงการ ๘๐-๘๕%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนงาน/โครงการ ๗๐-๗๕%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนงาน/โครงการ ๕๐-๖๕%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนงาน/โครงการ น้อยกว่า ๕๐%

### ๑.๓ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส & ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัด จัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๕ - ๑๖	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๑๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๓ - ๔	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑ - ๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง



### ๓. ผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของเทศบาลนครนครสวรรค์

จากภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ สามารถประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

#### ๑) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
- กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของเทศบาลนครนครสวรรค์ มีความชัดเจน ซึ่งระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์
- ส่วนราชการได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบ นำเสนอคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำมาคัดเลือก วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง โดยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)
- มีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดการประชุม การแจ้งเวียนบันทึกให้ทุกส่วนราชการทราบ และนำลงเว็บไซต์ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการรับรู้และเข้าใจการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้
- มีการสรุปรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเสนอผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

#### ๒) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

- การบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก แผนงาน/โครงการ ที่ชัดเจน โดยได้กำหนดให้มีเกณฑ์การให้คะแนน และวิธีการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้ส่วนราชการในสังกัดพิจารณาคัดเลือกในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ซึ่งระบุไว้ในคู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และได้มีการประชุมชี้แจงแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการและการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- คู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์
- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทุกกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีบางกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการ

### ๓) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

จากการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ภายหลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด พบว่า สามารถจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง จำนวน ๑ ความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนความเสี่ยงทั้งหมด

จากการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังจากการบริหารความเสี่ยง แสดงให้เห็นว่า ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยดำเนินการตามกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทำให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรมต่าง ๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### ๔) ปัญหาและอุปสรรค

จากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงาน ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ยังไม่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรเท่าที่ควร เนื่องจาก ๑. ระยะเวลาในการดำเนินการจำกัด ๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ส่วนราชการ/เจ้าของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม มักประเมินว่ากิจกรรมที่ตนรับผิดชอบไม่มีความเสี่ยงหรือความเสี่ยงน้อยเนื่องจากต้องการรักษาภาพลักษณ์การดำเนินงานของตนไว้ ซึ่งหากความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมนั้นไม่ได้ถูกระบุไว้หรือจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแต่เกิดผลกระทบขึ้นมา อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในกิจกรรมนั้น ๆ และส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมของเทศบาลนครนครสวรรค์ได้

### ๕) ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เทศบาลนครนครสวรรค์ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เทศบาลนครนครสวรรค์จึงต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.๒๕๖๕ ดังนี้

๑) ควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกภารกิจตามกฎหมายและภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน

๒) ควรคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีความเสี่ยงสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) นำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มาบริหารจัดการต่อในปี พ.ศ.๒๕๖๖ โดยมีการทบทวนปรับปรุงกิจกรรมจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น