



## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖

เทศบาลเมืองพนัสนิคม  
อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

## คำนำ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน ซึ่งแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์นี้

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น “การบริหารความเสี่ยงที่ดี” คือ การที่คนในองค์กรทุกฝ่ายมีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผน ป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือควบคุมได้ อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

เทศบาลเมืองพนัสนิคม

ตุลาคม ๒๕๖๕

# สารบัญ

เรื่อง		หน้า
	<b>ส่วนที่ ๑ บทนำ</b>	
	- หลักการและเหตุผล	๑
	- ความหมายและคำจำกัดความ	๑
	- วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
	- เป้าหมาย	๓
	- ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
	- ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	๔
	- การระบุความเสี่ยง	๕
	<b>ส่วนที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร</b>	
	- ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๗
	- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๗
	- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๗
	- หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
	<b>ส่วนที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	
	- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	๙
	- การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๑
	- การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	๑๒
	- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๓
	- การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๑๔
	- กลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยง	๑๕
	- กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)	๑๕
	- ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)	๑๖
	- การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)	๑๖
	- กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลเมืองบ้านสวน	๑๗
	<b>ส่วนที่ ๔ การรายงานการบริหารความเสี่ยง</b>	
	- แบบรายงานการระบุความเสี่ยง	๑๘
	- แบบการวิเคราะห์ Cost - Benefit ของทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	๒๐
	- แผนการบริหารความเสี่ยง	๒๓

# ส่วนที่ ๑

บทนำ

## ส่วนที่ ๑

### บทนำ

#### ๑. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยง ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการ ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

หลักทฤษฎีในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดว่าให้ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) โดยได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้ง กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้ง การบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลเมืองพนัสนิคม จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

#### ๒. ความหมายและคำจำกัดความ

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวัง โดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

**ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง (Risk Level)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและ กระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

**การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : ERM)** หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยต้อง พยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการ ทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับ ที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

**การจัดการความเสี่ยง** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการ ติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้าน การดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

**ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบ ให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยง ด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรม ของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

### ๓. วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์
๖. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

### ๔. เป้าหมาย

๑. ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของเทศบาลเมืองพนัสนิคม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๒. ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
๔. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
๕. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

### ๕. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยง จะช่วยให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญและสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถป้องกันผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่าง ๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

## ๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนา ทัศนคติ การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กร ให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้ว การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจ ต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล



ต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและสม่ำเสมอ
- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นภารกิจหนึ่งที่ทุกหน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลงานหรือผลผลิตที่หน่วยงานนั้น ได้ปฏิบัติให้เกิดผลที่พึงประสงค์มากที่สุด ซึ่งมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีนั้น จะต้องให้บุคลากรในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหาย หรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรเกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการกำกับดูแลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรด้วย

## ๗. การระบุความเสี่ยง

เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้ระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานของเทศบาลฯ โดยพิจารณาจากจุดยืนทางยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ภารกิจ ของเทศบาลฯ ตามประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน คือ

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้วยย่อ "S" หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์แผนการดำเนินงาน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางด้านการดำเนินงานขององค์กรได้

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ด้วยย่อ "F" ความเสี่ยงอันทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่องด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสียงบประมาณโอกาสทางการเงิน นโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ค่าซ้ำ ผิดพลาด เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการงบประมาณใช้จ่ายไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการหรือปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนหรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๓. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้วยย่อ "O" ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งความเสี่ยงนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk) ด้วยย่อ "C"

- ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงจากการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานการดำเนินงาน
- จรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล

# ส่วนที่ ๒

แนวทางการบริหาร  
ความเสี่ยงระดับองค์กร

## ส่วนที่ ๒

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

#### ๑. ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. ตระหนักถึงภัยคุกคามไม่พึงประสงค์ที่ยังมาไม่ถึง
๒. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผนให้มีความรอบคอบ ละเอียด รัดกุม ลดการผิดพลาด
๓. ลดการสูญเสียจากการทำงานที่อาจเกิดขึ้นได้
๔. สร้างโอกาส สร้างคุณค่าให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๕. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
๖. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
๗. ปกป้องการปฏิบัติงาน
๘. เป็นมาตรฐานของการบริหารงาน
๙. มุ่งสู่เป้าหมายในภาพรวม

#### ๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลเมืองพนัสนิคม ได้ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงเป็นการจัดระบบบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบัน ตามยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ

#### ๓. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลเมืองพนัสนิคม กำหนดการบริหารความเสี่ยงไว้ ๒ ระดับ คือระดับหน่วยงาน และระดับส่วนราชการ ดังนี้

๓.๑ ระดับหน่วยงาน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม และหัวหน้าส่วนราชการทุกสำนัก/กอง

๓.๒ ระดับส่วนราชการ รับผิดชอบโดย ผู้อำนวยการแต่ละสำนัก/กอง และหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### ๔. หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

##### ๑. คณะผู้บริหาร

๑. กำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

๒. สนับสนุนให้หน่วยงานมีวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## ๒. ตรวจสอบภายใน

๑. สอบทานกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณี  
ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ  
และมีประสิทธิผล

๒. มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการของหน่วยงาน และมีการสอบทานเพื่อให้  
มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง

### ๓. นายกเทศมนตรี

๑. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม

๒. ส่งเสริมนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหาร  
จัดการความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๓. ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง

๔. ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือตรวจสอบภายในเกี่ยวกับ  
ความเสี่ยงที่สำคัญ

๖. ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญและทำให้มั่นใจ  
ว่าได้มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

๗. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารทุกฝ่าย  
ของหน่วยงานให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

### ๔. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

๑. กำหนดนโยบาย กลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและ  
การจัดการควบคุมภายในและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

๓. รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง

๔. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง

๕. เสนอมาตรการ การบริหารจัดการความเสี่ยง

๖. จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๗. รายงานการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๘. จัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารจัดการความเสี่ยง

๙. แต่งตั้งคณะทำงาน/บุคคล เพื่อดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

### ๕. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนราชการ

๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนราชการ

๔. เสนอรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงส่วนราชการต่อคณะกรรมการบริหาร  
จัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

๕. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อนายกเทศมนตรี

# ส่วนที่ ๓

กระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง

## ส่วนที่ ๓

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหาร และบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

##### ๑.๑ วิสัยทัศน์เทศบาลเมืองพนัสนิคม

“พัฒนาเมืองพนัสนิคมเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน ด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียง และกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้”

##### ๑.๒ พันธกิจหลักเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการวางบทบาทการพัฒนาเทศบาลเมืองพนัสนิคมในอนาคตอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาชน รวมทั้งสอดคล้องกับศักยภาพและบทบาทหน้าที่ของเทศบาลฯ เพื่อที่จะให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้น จึงได้กำหนดพันธกิจ ดังนี้

๑. พัฒนาเมือง โครงสร้างทางกายภาพ การใช้ประโยชน์ในที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๒. การรักษาความสงบเรียบร้อย ส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๓. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

๔. พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกด้าน

๕. บริหารราชการภายใต้หลักการของความโปร่งใสและตรวจสอบได้

๖. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### ๑.๓ นโยบายการบริหารภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ ดังนี้

นโยบายที่ ๑ เมืองปลอดภัย

นโยบายที่ ๒ เมืองสะอาด

นโยบายที่ ๓ เมืองคุณภาพชีวิต

นโยบายที่ ๔ เมืองวัฒนธรรม

นโยบายที่ ๕ เมืองธรรมาภิบาล

#### ๑.๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น

##### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- แนวทางการก่อสร้าง ปรับปรุง ถนน สะพาน ทางเท้า ท่อระบายน้ำ
- แนวทางการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค
- แนวทางการพัฒนาระบบไฟฟ้าและไฟฟ้าสาธารณะ
- แนวทางการพัฒนาระบบจราจร
- แนวทางการพัฒนาระบบสื่อสาร โทรคมนาคม
- แนวทางการบริหารจัดการระบบผังเมือง
- แนวทางการพัฒนาสวนสาธารณะ ลานกีฬา สนามกีฬา

##### ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

- แนวทางการพัฒนา ส่งเสริม การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ
- แนวทางการปรับปรุง ส่งเสริม สนับสนุนระบบบริหารจัดการขยะ และระบบกำจัดขยะรวม
- แนวทางการปรับปรุง ส่งเสริม สนับสนุนระบบบริหารจัดการน้ำเสีย ระบบบำบัดน้ำเสียรวมและสิ่งปฏิกูล
- แนวทางการพัฒนาเมืองสู่เมืองคาร์บอนต่ำ

##### ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิต

- แนวทางการจัดการและสนับสนุนระบบการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ทุกระดับ ทุกประเภท และพัฒนาการศึกษารองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- แนวทางการพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางการศึกษา
- แนวทางการพัฒนาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์การเรียนการสอนทางการศึกษา
- แนวทางการก่อสร้าง ปรับปรุงตลาดจำหน่ายสินค้าและร้านค้าชุมชน
- แนวทางการส่งเสริมอาชีพและพัฒนารายได้ให้แก่ประชาชน
- แนวทางการป้องกัน รักษา และส่งเสริมสุขภาพอนามัย
- แนวทางการส่งเสริมและจัดสวัสดิการให้กับประชาชน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยเอดส์ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาส
- แนวทางการจัดสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมของสถาบันครอบครัว เด็ก และเยาวชน
- แนวทางการส่งเสริมการสร้างระบบการรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินให้แก่ประชาชน
- แนวทางการส่งเสริม สนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสพติด
- แนวทางการพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง ภายใต้วิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย และเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ



ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านวัฒนธรรม ประเพณี และการท่องเที่ยว

- แนวทางการจัด สนับสนุน และส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม ประเพณี
- แนวทางการจัด สนับสนุน และส่งเสริมการจัดกิจกรรมในวันสำคัญของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
- แนวทางการส่งเสริมพัฒนาการท่องเที่ยวและสถานที่ท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร

- แนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีหลักสมรรถนะ คุณธรรมและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- แนวทางการพัฒนาโครงสร้างทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมให้ได้มาตรฐาน และเอื้อต่อการทำงานและการให้บริการประชาชน
- แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรภายใต้หลักการ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้
- แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ประชาคมอาเซียน

**๑.๕ นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง** เป็นกรอบการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่ได้ประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์และประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ โดยสื่อสารผ่านการประชุมคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน และ Knowledge Sharing ให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน คือ

(๑) ให้บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

(๒) ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Participation)

(๓) ให้ดำเนินการและสนับสนุนให้การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม (Efficient under limited resource)

(๔) ต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าถึงสารสนเทศการบริหารจัดการความเสี่ยง (IT Support)

(๕) ให้ติดตามทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)

(๖) ให้ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนตระหนักความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Awareness Culture)

## ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

องค์กรควรใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ดังนี้

๑. เพื่อดำเนินการตามหลักการบริหารความเสี่ยงในการบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงภายใต้บริบทภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมครบถ้วน

๒. เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงของหน่วยงานอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. เพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๔. เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการตลอดจนให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

### ๓. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร วิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วย แบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุม ดังนี้

#### ๓.๑ ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ เป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานแต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสหรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

(๑) ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

(๒) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

(๓) การเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ และเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

(๔) สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

(๕) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุนหรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

### ๓.๒ ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายในและการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยการควบคุมภายใน ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

(๑) พนักงาน (Personal) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียบุคลากรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร และการหยุดงาน

(๒) กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการให้บริการ การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลกระทบต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของผู้รับบริการ และการเสียชื่อเสียง

(๓) เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริต การเลือกระบบที่ใช้การพัฒนาและบำรุงรักษา การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

## ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล

## การบริหารและจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลา เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ ดังนี้

๑. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
๒. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
๓. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
๕. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ
๖. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
๗. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าว หน่วยงานต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ต่อไป

## ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง คือ การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลงหรือเกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย เป็นต้น การควบคุม (Control) คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าทำงาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

(๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

(๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมากและหรือสูงมาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

- นำปัจจัยเสี่ยงที่อยู่สูงมากและหรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

- พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

- ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

## ๖. กลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ กลยุทธ์ คือ

(๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) เป็นวิธีตอบสนองในเชิงรับแบบง่ายที่สุดในกรณีที่สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินงาน

(๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Reduce) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น วางมาตรการเชิงรุก ฝึกอบรมทักษะ

(๓) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น กำหนดระดับผลกระทบที่ยอมรับได้เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง

(๔) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Share) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด

## ๗. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หลังจากได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยง โดยกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงาน/บุคลากรผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่ใช้ในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

#### ๘. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

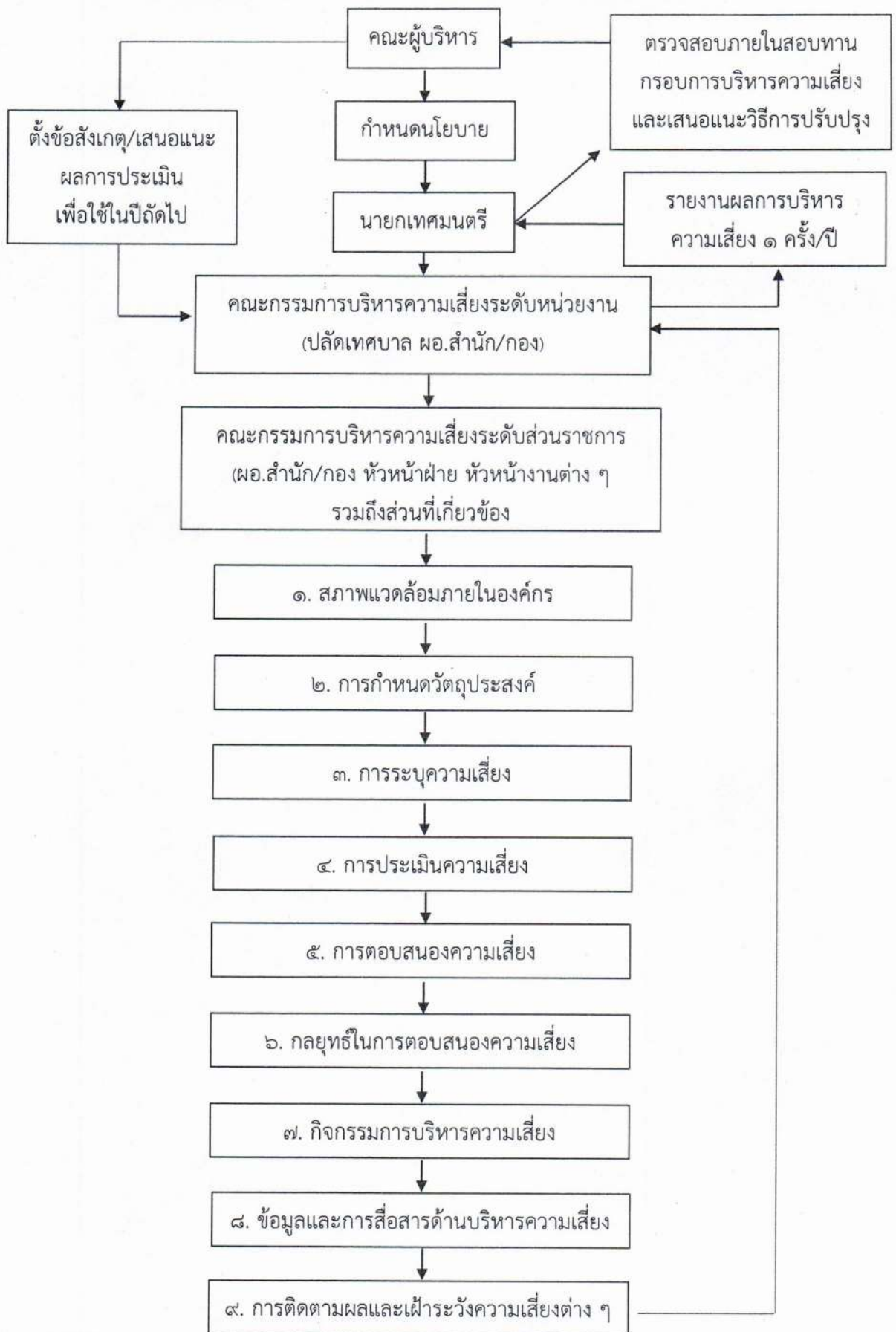
เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ โดยการกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กลุ่มเป้าหมาย ตั้งแต่ผู้บริหาร คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน/บุคลากรในสังกัดได้รับทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ หรือไปพบผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อร่วมคิดร่วมทำและร่วมเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการร่วมกัน และผู้รับผิดชอบจะได้นำไปดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

องค์กรมีการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกัน คือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

#### ๙. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

เป็นขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องรายงานความคืบหน้าเสนอผู้บริหารเพื่อทราบ

กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพนัสนิคม



# ส่วนที่ ๔

การรายงาน

การบริหารความเสี่ยง



**แบบรายงาน  
การระบุความเสี่ยง**

**แบบรายงานการระบุความเสี่ยง**  
**เทศบาลเมืองพนัสนิคม อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี**

ภารกิจ/ชื่อความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ผลกระทบ/ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงปัจจุบัน		ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส	ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง	
1. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดระเบียบฯ ตลาดและทางเท้า	ด้านปฏิบัติงาน	- ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการรักษาความเรียบร้อย โดยยกขาดความร่วมมือจากประชาชนในการจัดระเบียบฯ - มีผู้ค้าจากนอกพื้นที่แอบเข้ามาค้าขายทำให้ยกต่อการควบคุม	- เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ในการปฏิบัติงาน - ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานได้	3	ปานกลาง	สำนักปลัดฯ
2. ความเสี่ยงจากครุภัณฑ์เครื่องถ่ายเอกสารมีการชำรุดบ่อยครั้ง	ด้านปฏิบัติงาน	- ครุภัณฑ์เครื่องถ่ายเอกสาร มีการใช้ร่วมกันหลายหน่วยงาน - เจ้าหน้าที่ที่ใช้ครุภัณฑ์ขาดทักษะ ความรู้ในการใช้งานครุภัณฑ์นั้น	- เกิดความล่าช้าในการใช้เพื่อการใช้งาน - สิ้นเปลืองงบประมาณไปกับกระดาษงานที่ถ่ายออกมาแล้วไม่สามารถใช้งานได้ แต่กลับคิดเงินเป็นกระดาษดี - สิ้นเปลืองงบประมาณในการซื้อกระดาษทดแทนกระดาษที่ถ่ายออกมาแล้วไม่ได้	3	ปานกลาง	สำนักปลัดฯ
3. ความเสี่ยงด้านการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	ด้านปฏิบัติงาน	- เป็นภาษีที่ต้องใช้ข้อมูลถูกต้องแม่นยำในการคำนวณภาษี - ข้อมูลที่ดินบางแปลงยังไม่มีความพร้อมหรือขาดข้อมูลจากกรมธนารักษ์	- บุคลากรที่ทำงานที่สำรวจ ไม่สามารถสำรวจข้อมูลได้ครบทุกแปลง เนื่องจากพื้นที่มีขนาดใหญ่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนั้นมีจำนวนน้อย - บุคลากรขาดประสบการณ์ ขาดโอกาสในการฝึกฝนตั้งแต่การสำรวจข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง การประกาศ ก.ด.ส.๑, ก.ด.ส.๒, ก.ด.ส.๓, ก.ด.ส.๔ การแจ้งการประเมินภาษี ก.ด.ส.๓, ก.ด.ส.๔ ตามกฎหมาย - ทำให้การคิดคำนวณต้องเทียบเคียงราคาที่ดินใกล้เคียง เพราะราคาประเมินที่ดินของกรมธนารักษ์ไม่ครบทุกแปลง	3	ปานกลาง	กองคลัง
4. ความเสี่ยงด้านขั้นตอนการจัดทำเรื่องการเบิกจ่าย	ด้านปฏิบัติงาน	- บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โดยตรงด้านพัสดุ มีจำนวนน้อย อาจปฏิบัติงานผิดพลาดได้ - บุคลากรขาดช่วงโอกาสในการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม เนื่องจากปริมาณงานมีจำนวนมาก	- อาจเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานในขั้นตอนของการจัดทำเรื่องการเบิกจ่ายไม่ทันตามกำหนดเวลา	3	ปานกลาง	กองคลัง
5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานกองช่างที่ปฏิบัติงานสาธารณะ	ด้านปฏิบัติงาน	- ปริมาณงานเพื่อการบริการสาธารณะกองช่างมีจำนวนมาก - บุคลากรมีเพียงพอต่อปริมาณงาน - ขาดบุคลากรเฉพาะตำแหน่งที่เป็นข้าราชการมาปฏิบัติงาน	- เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเพื่อบริการสาธารณะ - อาจเกิดอันตรายต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขาดทักษะและความชำนาญได้	3	ปานกลาง	กองช่าง
6. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณเพื่อการพัฒนา	ด้านปฏิบัติงาน	- บุคลากรกองช่างในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน - งบประมาณ/รูปแบบเปลี่ยนแปลง งบประมาณเพื่อการพัฒนาไม่มีความล่าช้า	- สูญเสียเวลาในการแก้ไขปัญหา - โครงการไม่สามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาท้องถิ่นได้ - โครงการที่ตั้งในเทศบาลยังยุติงบประมาณรายจ่าย ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้	3	ปานกลาง	กองช่าง

**แบบรายงานการระบุความเสี่ยง  
เทศบาลเมืองพนาสนนิคม อำเภอพนาสนนิคม จังหวัดชลบุรี**

ภารกิจ/ชื่อความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ผลกระทบ/ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงปัจจุบัน		ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส	ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง	
๗. ความเสี่ยงด้านการเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานเก็บขยะมูลฝอย	ด้านปฏิบัติงาน	-สภาพหรือทัศนวิสัยถนนไม่เอื้ออำนวย เช่น ความมืด ถนนชำรุด -รถบรรทุกขยะซึ่งรถระหว่างปฏิบัติงาน -ขาดแคลนบุคลากรปฏิบัติงาน	-ทรัพย์สินของทางราชการได้รับความเสียหาย -ผู้ปฏิบัติงานได้รับอันตรายจากการปฏิบัติหน้าที่ -เกิดความล่าช้าในการเก็บขยะ/มีขยะตกค้าง -สูญเสียงบประมาณในการซ่อมแซมรถบรรทุกขยะมูลฝอยหากมีการเกิดอุบัติเหตุ	2	ปานกลาง	กอง สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม
๘. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านปฏิบัติงาน	-จำนวนความต้องการในการใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งภายในช่วงเวลาเดียวกัน อาจทำให้ระบบมีความล่าช้า เช่น ช่วงการลงข้อมูลร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย เป็นต้น	-กระบวนการจัดทำร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายอาจไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดของเทศบาล	2	น้อย	กองยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ
๙. ความเสี่ยงด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล	ด้านปฏิบัติงาน	-ครูและบุคลากรทางการศึกษามีงานที่ต้องดำเนินการหลายด้าน ทำให้การดูแลไม่ครอบคลุม -ขาดบุคลากรหลายตำแหน่ง เช่น ศึกษานิเทศก์ นักสนับสนุนการ รวมถึงยังขาดอัตรากำลังครู	-การจัดการเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด -ผลการเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	3	ปานกลาง	กองการศึกษา
๑๐. การเบิกจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ เบี้ยความพิการ ผ่านระบบตามโครงการบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-payment) ของกรมบัญชีกลาง เงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ให้แก่ผู้สูงอายุที่ไม่มีสิทธิได้รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ (ทายาทของผู้มีสิทธิรับบำนาญพิเศษ ได้แก่ ข้าราชการประจำการ ทหารกองประจำการ หรือบุคคลที่ทำหน้าที่ทหารตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด)	ด้านปฏิบัติงาน	-แนวทางการปฏิบัติงานตามโครงการบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-payment) ของกรมบัญชีกลาง -ไม่มีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบรายชื่อผู้รับสวัสดิการบำนาญ เบี้ยหวัด บำนาญพิเศษ หรือเงินอื่นใดในลักษณะเดียวกันอย่างชัดเจน	-ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในแนวทางการดำเนินงาน -รัฐสูญเสียงบประมาณจากการเบิกจ่ายเบี้ยยังชีพให้ผู้ไม่มีสิทธิรับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ -เสียเวลาในการติดตามทวงถามเงินคืนจากผู้สูงอายุที่ไม่มีสิทธิรับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ	3	ปานกลาง	กองสวัสดิการ สังคม
๑๑. ความเสี่ยงด้านการดูแลสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	ด้านปฏิบัติงาน	-จำนวนบุคลากรงานเจ้าหน้าที่ไม่มีเพียงพอต่อปริมาณงาน -ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย	-พนักงานสูญเสียสิทธิประโยชน์อื่นควรได้รับตามสิทธิ -การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดได้ง่าย	2	ปานกลาง	กอง การเจ้าหน้าที่  ๑๙

แบบวิเคราะห์  
Cost-Benefit  
ของทางเลือก  
ในการจัดการความเสี่ยง

แบบการวิเคราะห์ Cost - Benefit ของทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง  
เทศบาลเมืองพนัสนิคม อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	ความเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง	ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ผู้รับผิดชอบ
							โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
ด้านปฏิบัติงาน	-ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการรักษาความปลอดภัย เป็นอย่างดี โดยยาก -ขาดความร่วมมือจากประชาชน ในการจัดระเบียบฯ -มีผู้ค้าจากนอกพื้นที่แอบเข้ามา ค้าขายทำให้ยากต่อการควบคุม -ครุภัณฑ์เครื่องถ่ายเอกสาร มีการ ใช้ร่วมกันหลายหน่วยงาน -เจ้าหน้าที่ใช้ครุภัณฑ์ขาดทักษะ ความรู้ ในการใช้งานครุภัณฑ์นั้น	-ความเสี่ยงที่กีดกันจากการ ปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดระเบียบฯ ตลาดและทางเท้า -ความเสี่ยงจากครุภัณฑ์เครื่อง ถ่ายเอกสารมีการชำรุดบ่อยครั้ง	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง ถ่ายโอน ความเสี่ยง	-ทำความเข้าใจกับประชาชนเกี่ยวกับ เหตุผลความจำเป็นในการสร้างความ เป็นระเบียบฯ ของตลาดและทางเท้า -เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจตรา การค้าขายของผู้ค้าจากนอกพื้นที่ เข้ามาสร้างความไม่เป็นระเบียบฯ -ใช้วิธีการเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร -แนะนำการใช้ที่ถูกต้องให้กับ เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานทราบ	ไม่มีต้นทุน ในการ ดำเนินการ	การปฏิบัติงานเป็นไป ตามอำนาจหน้าที่ถูกต้อง จำนวน แผ่นกระดาษที่ ถ่ายเอกสารออกมา ใช้ไม่ได้ลดลง	2	2	น้อย	สำนักปลัดฯ
ด้านปฏิบัติงาน	-เป็นภาษีเงินที่ต้องใช้มูลค่าถูกต้อง แม่นยำในการคำนวณภาษี -ข้อมูลที่ดินบางแปลงยังมีราคา ประเมินทุนทรัพย์กรมธนารักษ์	-ความเสี่ยงด้านการจัดเก็บภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	-วางแผนการสำรวจข้อมูลที่ดินและ สิ่งปลูกสร้าง/จัดทำประกาศบัญชี รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างให้ครบ ทุกแปลงเพื่อเป็นฐานภาษี	ไม่มีต้นทุน ในการ ดำเนินการ	กระบวนการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ เป็นไปตามกฎหมาย ภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง กระบวนการทำงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและกรอบ เวลาที่กำหนดไว้	3	2	ปานกลาง	กองคลัง
ด้านปฏิบัติงาน	-บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ด้านพัสดุมีจำนวนน้อยอาจปฏิบัติงาน ผิดพลาดได้ -บุคลากรขาดช่วงโอกาสในการ เข้ารับบริการฝึกอบรม เนื่องจาก ปริมาณงานมีจำนวนมาก	-ความเสี่ยงด้านขั้นตอนการจัดทำ เรื่องการเบิกจ่าย	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	-ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้บุคลากร ศึกษา กฎหมาย ระเบียบ หนังสือ สั่งการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเข้ารับ การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ -สรรหาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะ มาปฏิบัติงานที่	ค่าใช้จ่าย ในการเข้ารับ การฝึกอบรม	ค่าใช้จ่าย ในการเข้ารับ การฝึกอบรม	3	2	ปานกลาง	กองคลัง
ด้านปฏิบัติงาน	-ปริมาณงานเพื่อบริการสาธารณะ กองช่างมีจำนวนมาก -บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน -ไม่มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการ เฉพาะตำแหน่งมาปฏิบัติงาน	-ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน กองช่างที่เป็นงานบริการสาธารณะ	การลด/ควบคุม ความเสี่ยง	-สรรหาบุคลากรงานช่างที่มีทักษะ ความรู้มาปฏิบัติงานที่ -สรรหาข้าราชการมาสังกัดกองช่าง เพื่อดูแลรับผิดชอบโดยตรง	ไม่มีต้นทุน ในการ ดำเนินการ	กระบวนการทำงาน ทันต่อเหตุการณ์ ตรงกับความต้องการ ของประชาชน	3	2	ปานกลาง	กองช่าง

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖  
เทศบาลเมืองพนัสนิคม อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	กลยุทธ์				การควบคุม/ควบคุมความเสี่ยง	การลด/ลดความเสี่ยง	การยอมรับความเสี่ยง	การควบคุมภายใน	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		การหลีกเลี่ยง	การถ่ายโอน	การยอมรับ	โอกาส								ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
๔. ความเสี่ยงด้านขั้นตอนการจัดทำเรื่องการเบิกจ่าย	-บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โดยตรงด้านพัสดุ มีจำนวนน้อย -บุคลากรขาดช่วงโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากปริมาณงานมีจำนวนมาก	/	/	/	/	-มีการศึกษากฎหมายระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ทาง Internet หรือการสื่อสารอื่น	-จัดทำแผนการปฏิบัติงาน	-จัดหาความรู้มาปฏิบัติงานที่ทักษะความรู้มาปฏิบัติงาน	-ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้บุคลากรศึกษากฎหมาย/ระเบียบหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ -สรรหาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะมาปฏิบัติงานที่	การเบิกจ่ายเป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบฯ	ม.ค.๒๕๖๖ ถึง ก.ย.๒๕๖๖	3	2	ปานกลาง	กองคลัง	
๕. ความเสี่ยงด้านกรปฏิบัติงานกองช่างที่เป็นงานบริการสาธารณะ	-ปริมาณงานเพื่อบริการสาธารณะกองช่างมีจำนวนมาก -บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน -ไม่มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการเฉพาะตำแหน่งมาปฏิบัติงาน	/	/	/	/	-จัดทำแผนการปฏิบัติงาน -มีมาตรการ/กิจกรรมในการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงาน	-สรรหาบุคลากรงานช่างที่มีทักษะความรู้มาปฏิบัติงานที่ -สรรหาข้าราชการมาสังกัดกองช่างเพื่อดูแลรับผิดชอบโดยตรง	-สรรหาบุคลากรงานช่างที่มีทักษะความรู้มาปฏิบัติงานที่ -สรรหาข้าราชการมาสังกัดกองช่างเพื่อดูแลรับผิดชอบโดยตรง	มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ	ม.ค.๒๕๖๖ ถึง ก.ย.๒๕๖๖	3	2	ปานกลาง	กองช่าง		
๖. ความเสี่ยงด้านกรดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณเพื่อการพัฒนา	-ขาดแคลนบุคลากรกองช่างในการปฏิบัติงาน -ประมาณการ/แบบแปลนงบประมาณเพื่อการพัฒนา มีความล่าช้า	/	/	/	/	-จัดทำแผนการปฏิบัติงาน -มีมาตรการ/กิจกรรมในการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงาน	-สรรหาบุคลากรงานช่างที่มีทักษะความรู้มาปฏิบัติงานที่ -สรรหาข้าราชการมาสังกัดกองช่างเพื่อดูแลรับผิดชอบโดยตรง	-จัดทำแผนการปฏิบัติงาน -มีมาตรการ/กิจกรรมในการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงาน	-มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ -การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วขึ้น	ม.ค.๒๕๖๕ ถึง ก.ย.๒๕๖๕	3	2	ปานกลาง	กองช่าง		
๗. ความเสี่ยงด้านกรเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานเก็บขนขยะมูลฝอย	-สภาพหรือทัศนวิสัยบนถนนไม่เอื้ออำนวย เช่น ความมืด ถนนชำรุด -รถบรรทุกขยะชำรุดระหว่างปฏิบัติงาน	/	/	/	/	-จ้างเหมาบริษัทในการจัดเก็บขยะในเขตพื้นที่เทศบาล	-จ้างเหมาบริษัทในการจัดเก็บขยะในเขตพื้นที่เทศบาล	-จัดทำแผนการปฏิบัติงาน -มีมาตรการ/กิจกรรมในการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงาน	-จัดเก็บขยะในเขตพื้นที่เทศบาล	อุบัติเหตุการเกิดอุบัติเหตุกับเจ้าหน้าที่และประหยัดประมาณในการดูแลซ่อมบำรุงรักษา รถบรรทุกขยะ	ม.ค.๒๕๖๖ ถึง ก.ย.๒๕๖๖	2	2	น้อย	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖  
เทศบาลเมืองพนัสนิคม อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	กลยุทธ์			กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		การ หลีกเลี่ยง	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	การ ถ่ายโอน ความเสี่ยง				การ ยอมรับ ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	
๘. ความเสี่ยงด้านการ จัดซื้อของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	- จำนวนความต้องการในการ ใช้งานของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศของ อปท. หลายแห่ง ภายใต้ช่วงเวลาเดียวกัน อาจทำ ให้ระบบมีความล่าช้า เช่น ช่วง การลงข้อมูลร่างเทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย เป็นต้น	/			- วางแผนและประสานกับผู้ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกรอบเวลา การจัดทำร่างเทศบัญญัติ (ภายในต้น - กลางปีงบประมาณ)	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงาน เป็นไปตามกรอบ เวลาของเทศบาลใน การจัดทำร่างเทศ บัญญัติ	ม.ค.๒๕๖๖ ถึง ก.ย.๒๕๖๖	2	2	น้อย	กอง ยุทธศาสตร์ และ งบประมาณ
๙. ความเสี่ยงด้านการ จัดการเรียนการสอน ของโรงเรียนในสังกัด เทศบาล	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีงานที่ต้องดำเนินการ หลายด้านทำให้ การดูแลไม่ครอบคลุม - ขาดบุคลากรหลายตำแหน่ง เช่น ศึกษานิเทศก์ นักสนับสนุนทางการ รวมถึงยังขาด อัตรากำลังครู	/			- ส่งครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ ให้มี ทักษะในการจัดการเรียนการสอน - จัดให้มีการนิเทศครูและ บุคลากรทางการศึกษา มากขึ้น - ปรับปรุงแผนการศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพ การณปัจจุบันให้มากที่สุด - สนับสนุนการจัดการ เรียนการสอนให้นักเรียน มีความสนใจในการเรียน มากขึ้น	ระดับความสำเร็จ วัดจากการประกัน คุณภาพการศึกษา ภายในและการ ประกันคุณภาพ การศึกษารายนอก	ม.ค.๒๕๖๖ ถึง ก.ย.๒๕๖๖	3	2	ปานกลาง	กองการศึกษา
๑๐. การเบิกจ่ายเบี้ย ยังชีพผู้สูงอายุ เบี้ย ความพิการ ผ่านระบบ ตามโครงการบูรณาการ ฐานข้อมูลสวัสดิการ สังคม (e-payment) ของกรมบัญชีกลาง ยังชีพผู้สูงอายุให้แก	- แนวทางการปฏิบัติตาม โครงการบูรณาการฐานข้อมูล สวัสดิการสังคม (e-payment) ของกรมบัญชีกลาง - ไม่มีการกำหนดแนวทางและ วิธีการตรวจสอบรายชื่อผู้รับ สวัสดิการบ้านาย เบี้ยหวัด บำนาญพิเศษ หรือเงินอื่นใด ในลักษณะเดียวกันอย่างชัดเจน	/			- เจ้าหน้าที่ศึกษาระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องก่อน การปฏิบัติงาน - ตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลัง การบันทึกข้อมูล	ข้อมูลของผู้มีสิทธิ ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่มีการติดตาม ทวงถามเงินคืน	ม.ค.๒๕๖๖ ถึง ก.ย.๒๕๖๖	3	2	ปานกลาง	กอง สวัสดิการ สังคม

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖  
เทศบาลเมืองพุนนัง อำเภอนนทบุรี จังหวัดชลบุรี

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	กลยุทธ์			การควบคุมภายใน	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		การหลีกเลี่ยง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	การถ่ายโอนความเสี่ยง					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
ผู้สูงอายุที่ไม่มีสิทธิได้รับเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ (ทายาทของผู้มีสิทธิรับบำนาญพิเศษ ได้แก่ข้าราชการประจำการทหารกองประจำการหรือบุคคลที่ทำหน้าที่ทหารตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด)												
๑๑.การดูแลสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	-จำนวนบุคลากรงาน การเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ต่อปริมาณงาน -ระเบียบ กฎหมาย หนังสือ สั่งการ มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอด ทำให้เกิด ความผิดพลาดได้ง่าย	/			-มอบหมายและเน้นย้ำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ศึกษาและติดตาม ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ โดยเคร่งครัด	-เจ้าหน้าที่ศึกษาและติดตาม ระเบียบ กฎหมาย และหนังสือ สั่งการที่เกี่ยวข้อง	สิทธิประโยชน์ ของพนักงานเป็นไป ด้วยความถูกต้อง	ม.ค.๒๕๖๖ ถึง ก.ย.๒๕๖๖	2	3	ปานกลาง	กองการ เจ้าหน้าที่