



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

เทศบาลนครลำปาง

กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ



ประกาศเทศบาลนครลำปาง
เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
ของเทศบาลนครลำปาง

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานรัฐถือปฏิบัติ

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลนครลำปาง บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๒.๖ “หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย” จึงประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

๒๐๕

(นายนิมิตร จิระสันติการ)
นายกเทศมนตรีนครลำปาง

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์นี้

เทศบาลนครลำปาง จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุเป้าหมายของเทศบาลนครลำปาง ในการปฏิบัติงานทั้งในภารกิจหลักของหน่วยงานและงานบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	5
บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	9
บทที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	12
บทที่ 5 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	20
5.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	20
5.2 การระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยง	21
5.3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	26
บทที่ 6 การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	30
ภาคผนวก	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เพราะภายใต้สภาวะการดำเนินงานทุกหน่วยงานล้วนมีความเสี่ยงซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

ดังนั้น เทศบาลนครลำปาง จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมินควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

1.2 วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์
- 6) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

1.3 เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- 4) พัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5) เกิดความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม
ทั่วทั้งองค์กร

6) การบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

1.4 ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและ
ทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจ
ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วย
คณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญและ
สามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

2) สร้างฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในเทศบาล การบริหาร
ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่
บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมดการบริหารความเสี่ยงจะทำให้
บุคลากรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของเทศบาลและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผล
กระทบในเชิงลบต่อเทศบาลได้อย่างครบถ้วน

4) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการ
จัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน
การกำหนดกลยุทธ์ แผนบริหารจัดการ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงาน
ของเทศบาล เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5) การบริหารความเสี่ยงทำให้อุปแบบการตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่
ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6) พัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย
พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้
ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกันหรือการเลือกใช้
มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

1.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1

แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล โดยผู้บริหารระดับสูง
ต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2

วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้าง
ความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุตามแผน
ดำเนินงานประจำปีของส่วนราชการ พร้อมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงโดยดำเนินการ ดังนี้

- จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากร

- จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยทำการระบุปัจจัยเสี่ยงวิเคราะห์

ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของเทศบาล สื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงฯ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและ ประเมินผลและแจ้งเวียนให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้ **แผนบริหารความเสี่ยงควร กำหนดกิจกรรม/มาตรการ** ที่จะแก้ไขลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านระเบียบกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 4

ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนอย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางแก้ไขที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่าง ดำเนินการและนำเสนอผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ขั้นตอนที่ 5

จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงโดยระบุผลการประเมินความเสี่ยง และจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงโดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหาร จัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้จะต้องมีการ กำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนเพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหาร

1.6 นิยามความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่ แน่นนอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความ ล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหารซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยงคือสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- 2) เหตุการณ์เสี่ยงคือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือนโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจาก

เหตุการณ์เสี่ยง

ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลัง กำหนด ระบุว่า

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดการกับความเสี่ยง ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร รวมไปถึงการสร้างโอกาสและหรือมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ในอนาคตซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธีดังนี้

- **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่คุ้มค่าในการดำเนินการควบคุมหรือจัดกิจกรรมป้องกันความเสี่ยงนั้น

- **การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)** เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การควบคุม (Control) คือ การกระทำใดๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้มีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การควบคุมแบ่งเป็น 5 ประเภทคือ

- ก) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Controls) เป็นการป้องกันจากสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

- ข) การควบคุมแบบค้นหา (Detective Controls) เป็นการค้นหาสิ่งที่ไม่ถูกต้องในองค์กร

- ค) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Controls) เป็นการแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ

- ง) การควบคุมแบบสั่งการ (Directive Controls) เป็นการส่งเสริมสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

- จ) การควบคุมแบบทดแทน (Compensating Controls) เป็นการควบคุมที่ช่วยทดแทนหรือชดเชยการควบคุมที่ขาดไป

- **การกระจายความเสี่ยงหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ เนื่องจากมีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้และจำเป็นต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบายมาตรการและวิธีการต่างๆ ที่

ฝ่ายบริหารนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าคำสั่งหรือวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นไว้มีการปฏิบัติตามและมีการดำเนินการตามมาตรการต่างๆ ที่จำเป็นในการที่จะจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ กิจกรรมการควบคุมต้องมีอยู่ในทุกส่วนงานขององค์กรและกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ได้แก่การอนุมัติการมอบอำนาจการตรวจทาน การกระทบยอด การสอบทาน ผลการดำเนินงานการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินและการแบ่งแยกอำนาจและหน้าที่ เป็นต้น

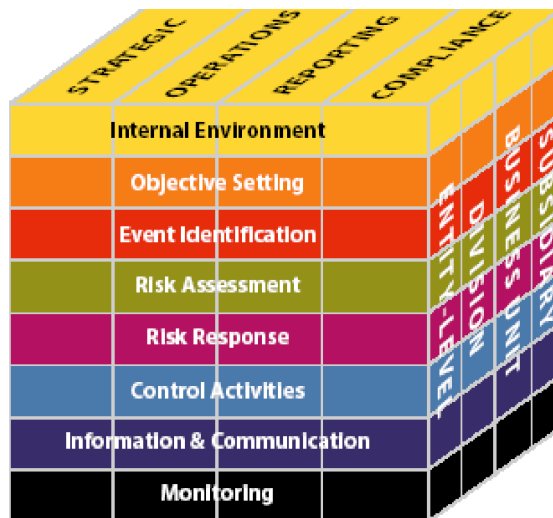
บทที่ 2

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโทมตปัท” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

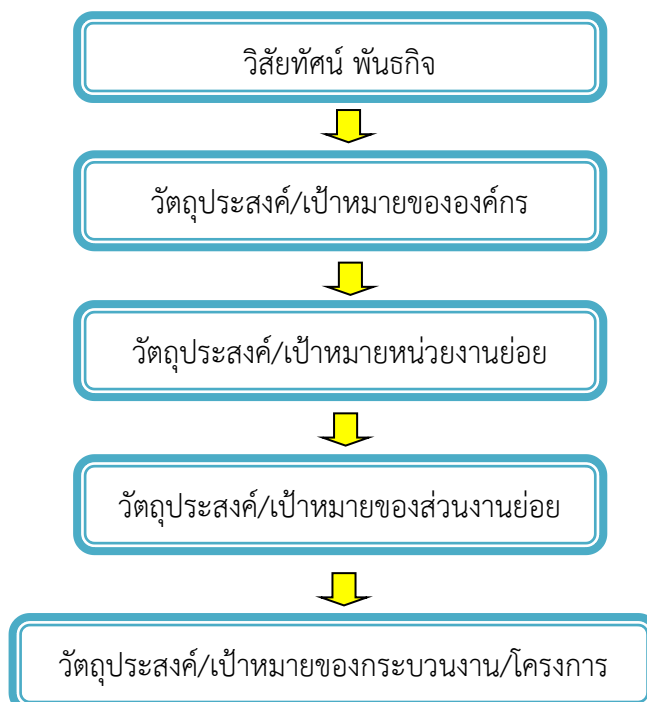
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร



3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรและจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ขั้นตอนการระบุเหตุการณ์

3.1 ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

3.2 สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาสซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป

- ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง
- ระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

เพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการประเมินความเสี่ยงจะมีการพิจารณาทั้งด้านโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน

- วิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยการประเมินความเสี่ยงจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk)

- อาจประเมินเป็นด้านต่างๆ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategic Risk ด้านปฏิบัติการ Operational Risk การเงิน Financial Risk และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ Compliance Risk (S-O-F-C)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) **หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ**

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

กำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควรมีการสื่อสารให้บุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

8. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 3

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

3.1 แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและการพัฒนา

- 1) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครลำปาง
- 2) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบ จากปัจจัยเสี่ยง
- 3) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- 4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ
- 5) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 6) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- 7) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

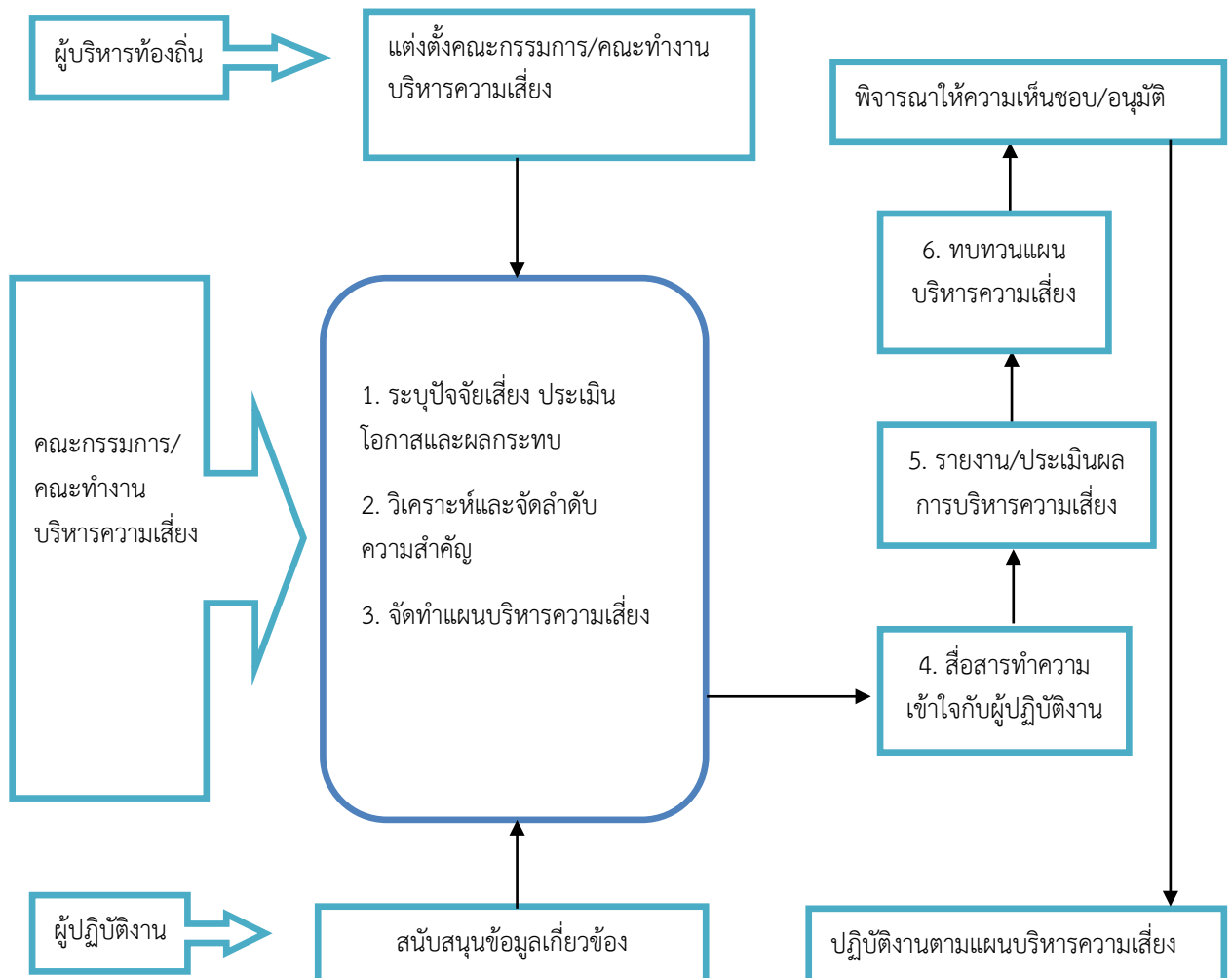
ระยะที่ 2 การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

- 1) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
- 2) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- 3) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 4) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.2 กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารท้องถิ่น มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- 2) คณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
- 3) ผู้ปฏิบัติงาน หรือบุคลากรแต่ละสำนัก/กอง ของเทศบาลนครลำปาง มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กลไกการบริหารความเสี่ยง



3.3 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

เทศบาลนครลำปาง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ปลัดเทศบาล	ประธานคณะทำงาน
2) รองปลัดเทศบาล	คณะทำงาน
3) หัวหน้าสำนักปลัด	คณะทำงาน
4) ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา	คณะทำงาน
5) ผู้อำนวยการสำนักช่าง	คณะทำงาน
6) ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะทำงาน
7) ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	คณะทำงาน
8) ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	คณะทำงาน
9) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	คณะทำงาน
10) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	คณะทำงาน
11) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะทำงานและเลขานุการ

ให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

- 1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทที่ 4

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

4.1 การประเมินความเสี่ยง เพื่อบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของเทศบาล

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งเทศบาลนครลำปาง มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

2. ประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

3. จัดการความเสี่ยง

เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่ได้รับด้วย

4. รายงานและติดตามผล

เป็นการรายงานติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

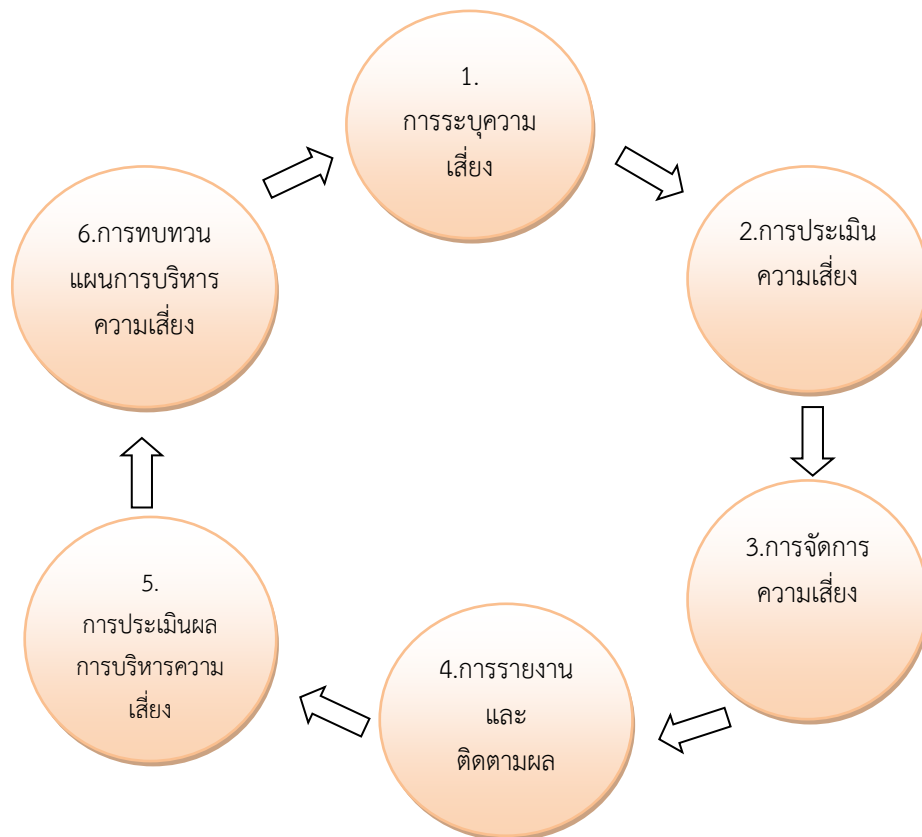
5. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ มีมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

6. ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นไป

4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครลำปาง



1. การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในความหมายของ “ความเสี่ยง” (Risk) “ปัจจัยเสี่ยง” (Risk Factor) และ “ประเภทความเสี่ยง” ก่อนที่จะดำเนินการ ระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

1.1 ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลด โอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

1.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก :

1) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการความรู้ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ กระบวนการทำงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศในองค์กร เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น

1.3 ประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และ พันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ทำให้โครงการ ขาดการยอมรับและไม่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในของ องค์กร/ กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น การปฏิบัติงานไม่มีแผนงานการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจในงาน เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อ สถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินของส่วนราชการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการ วิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงิน ดังกล่าว เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการการจัดสรร งบประมาณผิดพลาด/การใช้จ่ายงบประมาณผิดประเภท จึงต้องทำการโอนหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไข เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความ ไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติ กรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการหามาตรการลดความเสี่ยงได้ในภายหลัง ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุม เปรียบเทียบการระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ด้าน :

1) โอกาสที่อาจเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) คือ ความถี่ หรือโอกาสที่เกิดขึ้น ทุกวัน/ทุกเดือน/ทุกปี ยิ่งความถี่มากความเสี่ยงจะยิ่งสูง

2) ผลกระทบ (Impact: I) คือ ขนาดความรุนแรงที่สร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน หรือชื่อเสียงขององค์กร และทำให้เกิดความล้มเหลว หรือโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact: I) ไว้ 5 ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพ และ เชิงปริมาณและเป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)

โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และออกแบบแนวทางการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- กำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ประเมินความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ ตามตารางคะแนน โดยกำหนดระดับที่เหมาะสมกับประเด็นความเสี่ยงนั้น ๆ 5 ระดับ เพื่อให้ทราบถึงความรุนแรงและความสำคัญโดยพิจารณาจาก

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

(2) ผลกระทบของความเสี่ยง หากเหตุการณ์นั้น ๆ เกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความเสียหาย

ระดับใด

ตารางที่ 1 เกณฑ์กำหนดระดับโอกาส (Likelihood : L) ที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก	เกิน 5 ครั้ง/ปี	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	4-5 ครั้ง/ปี	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	2 ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	1 ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก หรือในกรณียกเว้น

ตารางที่ 2 เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบ (Impact : I) ที่จะเกิดความเสี่ยง

2.1 ด้านความสำเร็จ

ระดับ	ผลกระทบ	ผลการดำเนินงาน
5	สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ร้อยละ 60
4	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 60-70
3	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 71-80
2	น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 81-90
1	น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ร้อยละ 90

2.2 ด้านงบประมาณและการเงิน (เฉพาะความเสี่ยงที่ได้รับงบประมาณในเทศบาลฯ)

ระดับ	ผลกระทบ	งบประมาณที่ได้รับให้ดำเนินการ ในเทศบาลฯ
5	สูงมาก	มากกว่า 5,000,000 บาท
4	สูง	มากกว่า 250,000 – 5,000,000 บาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000-250,000 บาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	น้อยกว่า 10,000 บาท

วิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree Of Risk : D)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) หรือ $D = L \times I$ กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของผลกระทบ
(Likelihood x Impact)

ตารางที่ 3 แสดงระดับของความเสี่ยง (Degree Of Risk)

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk: E)	15-25
ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk: H)	9-14
ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk: M)	4-8
ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk)	1-3

ตารางที่ 4 การแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ในการแบ่ง

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนนระดับความเสี่ยง	การยอมรับความเสี่ยง	การแสดงสีสัญลักษณ์	
ต่ำ (Low)	1-3 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	สีเขียว	
ปานกลาง (Medium)	4-8 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ต้องไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	สีเหลือง	
เสี่ยงสูง (High)	9-14 คะแนน	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ มีมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	สีส้ม	
เสี่ยงสูงมาก (Extreme)	15-25 คะแนน	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยมีมาตรการลดความเสี่ยง และประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเหล่านั้น	สีแดง	

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)

3. การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

วิธีการจัดการความเสี่ยง

ยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
ควบคุม/ลดความเสี่ยง (Risk Control)	-เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน -เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ
ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ -ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย -ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ -ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมาก ในเวลาอันจำกัด เป็นต้น
หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

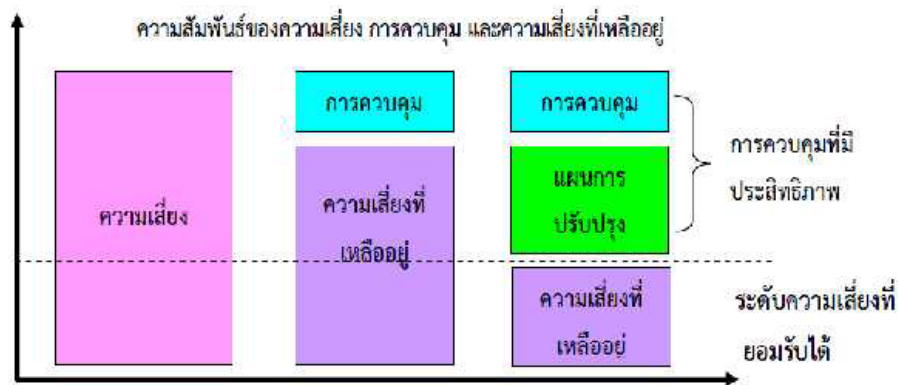
การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การอนุญาต การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจนับ ตรวจรับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต



4. การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือมีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุกไตรมาส ทุก 6 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
- 2) การติดตามผลในช่วงปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

5. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าเทศบาลนครลำปาง มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล วางมาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดให้หามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

6. การทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ 5

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

5.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง

1) คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับเทศบาล กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกโครงการ/กิจกรรม เพื่อนำมาดำเนินการประเมินผลโอกาสและผลกระทบ ดังนี้

- เป็นโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณสูงสุดภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตาม แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2561-2665) แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

- เป็นโครงการ/กิจกรรมในการกิจหลักที่เทศบาลดำเนินการ เพื่อให้สามารถบรรลุ เป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาล

2) ให้ส่วนราชการ (คณะทำงานแต่ละหน่วยงาน) พิจารณาคัดเลือก กิจกรรมตามภารกิจ หน้าที่ โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จเป้าหมายยุทธศาสตร์ และเป็น โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณที่สูง เพื่อให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับเทศบาล นำมา วิเคราะห์จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ซึ่งที่ประชุมคณะทำงาน ได้ดำเนินการประเมินโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงที่ได้ จากการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับเทศบาลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ดังนี้

โครงการ/กิจกรรมตามยุทธศาสตร์ที่คัดเลือกเพื่อประเมินความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	โครงการ/กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค พัฒนาตามผังเมืองรวม ปรับภูมิทัศน์เมือง และการอนุรักษ์ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1. งานประมาณราคาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2. การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด 3. การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงินของหน่วยงานได้สังกัด (โรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) ตามแนวทางคู่มือการบันทึกบัญชีในระบบ E-las ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีของรัฐตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อาจเกิดข้อผิดพลาดในการวิเคราะห์บัญชี 4. ระเบียบพัสดุมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติม เกิดความสับสน ทำให้เกิดการทำงานล่าช้า 5. การจัดเก็บรายได้สถานีขนส่งผู้โดยสารเทศบาลนครลำปางลดลง

5.2 การระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค พัฒนาตามผังเมือง ปรับภูมิทัศน์เมืองและการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

โครงการ/กิจกรรม : งานประมาณราคาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการทำงานด้านการประมาณราคา
2. เพื่อให้งานประมาณราคาแล้วเสร็จตามกำหนด

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด : มีบุคลากรด้านงานประมาณราคาเพิ่มขึ้น

งบประมาณ : -

หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักการช่างส่วนควบคุมการก่อสร้าง งานประมาณราคา

ผู้รับผิดชอบ : นางปรียาภมล คำแจ้ง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ลำดับ ความเสี่ยง
1. งานประมาณราคาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	<u>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</u> บุคลากรมีจำนวนน้อยแต่ปริมาณงานมีจำนวนมาก	ด้านการดำเนินงาน	4	2	8	ปานกลาง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โครงการ/กิจกรรม : การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด : มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน
มีการติดตามงานเป็นประจำ

งบประมาณ : -

หน่วยงานรับผิดชอบ : ทุกสำนัก/กอง

ผู้รับผิดชอบ : ทุกคน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ลำดับความเสี่ยง
1. การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	<u>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</u> 1. ขาดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างฝ่ายงาน โดยมีลักษณะที่ปรากฏ คือ ต่างฝ่ายต่างทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเอง ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงภารกิจ 2. ขาดการวิเคราะห์และประเมินองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 3. ขาดการประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์ในการทำงานอย่างเหมาะสม	ด้านกลยุทธ์	4	4	16	สูงมาก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โครงการ/กิจกรรม : การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงินของหน่วยงานใต้สังกัด (โรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) ตามแนวทางคู่มือการบันทึกบัญชีในระบบ E-lass ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีของรัฐตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อาจเกิดข้อผิดพลาดในการวิเคราะห์บัญชี

วัตถุประสงค์ : เพื่อลดความผิดพลาดในการวิเคราะห์บัญชี

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด : ความผิดพลาดในการวิเคราะห์บัญชีลดน้อยลง

งบประมาณ : -

หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักการศึกษา

ผู้รับผิดชอบ : นางกฤตาณัฐ นามะสนธิ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ลำดับความเสี่ยง
การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงินของหน่วยงานใต้สังกัด (โรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) ตามแนวทางคู่มือการบันทึกบัญชีในระบบ E-lass ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีของรัฐตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อาจเกิดข้อผิดพลาดในการวิเคราะห์บัญชี	<u>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</u> 1. เจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียนไม่มีความรู้ทางด้านบัญชี เนื่องจากได้แต่งตั้งพนักงานครูเพื่อทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน จึงทำให้การวิเคราะห์บัญชีและการบันทึกบัญชีระหว่างกันเกิดความผิดพลาด 2. การแจ้งรายการค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการโอนทรัพย์สินของหน่วยงานกองคลัง (แม่) ให้กับหน่วยงานใต้สังกัด มีข้อมูลเกิดความคลาดเคลื่อนและผิดพลาด จึงทำให้มีการแก้ไขและปรับปรุงรายการทางบัญชี	ด้านการดำเนินงาน	4	2	8	ปานกลาง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 โครงการ/กิจกรรม : ระเบียบพัสดุมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติม เกิดความสับสน ทำให้เกิดการทำงานล่าช้า
 วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การทำงานถูกต้องตามระเบียบและดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้
 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด : ร้อยละของความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ มากกว่าร้อยละ 70
 งบประมาณ : -
 หน่วยงานรับผิดชอบ : กองคลัง
 ผู้รับผิดชอบ : นางสาวฉลัทธา ปัดสาพันธุ์

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ลำดับ ความเสี่ยง
ระเบียบพัสดุมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติม เกิดความสับสน ทำให้เกิดการทำงานล่าช้า	<u>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</u> บุคลากรในงานพัสดุและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุเกิดความสับสนต่อการปฏิบัติงาน <u>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</u> กระบวนการคลัง ออกกฎระเบียบฯ หรือหนังสือเวียนต่างๆ ด้านพัสดุโดยมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติมบ่อยครั้ง	ด้านการดำเนินงาน	3	2	6	ปานกลาง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โครงการ/กิจกรรม : การจัดเก็บรายได้สถานีนขนส่งผู้โดยสารเทศบาลนครลำปางลดลง

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานีนขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด : สามารถดำเนินงานบริหารจัดการสถานีนขนส่งได้ในสถานการณ์ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยสามารถขอรับเงินสนับสนุนกิจการสถานีนขนส่ง จำนวน 1,500,000 บาท

งบประมาณ : 1,500,000 บาท

หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัดเทศบาล งานบริหารกิจการสถานีนขนส่ง

ผู้รับผิดชอบ : ส.ต.ต.หญิงจิตรีรัตน์ คุณชมภู

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ลำดับความเสี่ยง
การจัดเก็บรายได้สถานีนขนส่งผู้โดยสารเทศบาลนครลำปางลดลง	<u>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</u> - สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ผู้ประกอบการยกเลิกเส้นทางและลดจำนวนเที่ยววิ่ง - ผู้ประกอบการขอยกเลิกสัญญาเช่า - การเข้าใช้บริการสถานีนฯ ของผู้ประกอบการเดินรถไม่เป็นไปตามมาตรฐานกรมการขนส่งทางบกกำหนด- ไม่สามารถจัดเก็บรายได้ตามอำนาจหน้าที่ เนื่องจากได้รับการกักท้วงจากสนง.ขนส่งจังหวัดขัดต่อระเบียบกฎหมายของกรมการขนส่งฯ	ด้านการดำเนินงาน	5	4	20	สูงมาก

5.3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลนครลำปาง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ประเภทความเสี่ยง	แนวทาง ตอบสนอง ความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง/ แนวทางการแก้ไข	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. งานประมาณราคา ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	ปัจจัยเสี่ยงภายใน บุคลากร มีจำนวนน้อย แต่ปริมาณ งานมีจำนวนมาก	ปานกลาง (8)	ด้านการ ดำเนินงาน/ ด้านกลยุทธ์	ควบคุม/ ลดความเสี่ยง	- กำชับการปฏิบัติหน้าที่ของ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามกำหนด - ขอเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่	ต.ค. 64-ก.ย. 65	สำนักช่าง ส่วนควบคุม การก่อสร้างงาน ประมาณราคา (นางปรียาภมล คำแจ้ง)
2.การดำเนินงานไม่ บรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด	1. ขาดการประสานงาน และความร่วมมือระหว่าง ฝ่ายงาน โดยมีลักษณะที่ ปรากฏคือ ต่างฝ่ายต่าง ทำงานเฉพาะหน้าที่ของ ตนเอง ขาดการบูรณาการ เชื่อมโยงภารกิจ 2. ขาดการวิเคราะห์ และประเมินองค์การ	สูงมาก (16)	ด้านกลยุทธ์	ควบคุม/ ลดความเสี่ยง	1. ประชุมติดตามงานเป็นประจำ ต่อเนื่อง 2. จัดกระบวนการเรียนรู้กลุ่มงาน ในรูปแบบการถ่ายทอด การ อภิปราย การแลกเปลี่ยน ระบบพี่ เลี้ยง (Mentoring) 3. กำหนดตัววัดผลสำเร็จของการ ดำเนินงานจากการนำนโยบายและ ข้อสั่งการไปปฏิบัติ	1 มี.ค. – 30 ก.ย. 65	ทุกสำนัก/กอง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ประเภทความเสี่ยง	แนวทาง ตอบสนอง ความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง/ แนวทางการแก้ไข	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
3. การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงินของหน่วยงานได้สังกัด (โรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) ตามแนวทางคู่มือการบันทึกบัญชีในระบบ E-lass ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีของรัฐตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อาจเกิดข้อผิดพลาดในการวิเคราะห์บัญชี	ปัจจัยเสี่ยงภายใน 1. เจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียนไม่มีความรู้ทางด้านบัญชี เนื่องจากได้แต่งตั้งพนักงานครู เพื่อทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน จึงทำให้การวิเคราะห์บัญชีและการบันทึกบัญชีระหว่างกัน เกิดความผิดพลาด 2. การแจ้งรายการค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการโอนทรัพย์สินของหน่วยงาน กองคลังให้กับหน่วยงานได้สังกัด มีข้อมูลเกิดความคลาดเคลื่อนและผิดพลาด จึงทำให้มีการแก้ไขและปรับปรุงรายการทางบัญชี	ปานกลาง (8)	ด้านการดำเนินงาน	ควบคุม/ ลดความเสี่ยง	1. ส่งเจ้าหน้าที่การเงินเข้าร่วมอบรมความรู้ด้านการบันทึกบัญชี 2. เจ้าหน้าที่กองคลังผู้รับผิดชอบต้องติดตาม ดูแล และตรวจสอบความถูกต้องของงบการเงินประจำเดือน 3. แจ้งให้กองคลังดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลรายการต่าง ๆ ที่ให้หน่วยงานได้สังกัดบันทึกบัญชีและทะเบียนทรัพย์สินก่อนส่งให้หน่วยงานได้สังกัด	ต.ค. 64-ก.ย. 65	สำนักการศึกษา ฝ่ายบริหารงานทั่วไป งานการเงินและบัญชี (นางกฤตาณัฐ นามะสนธิ)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ประเภทความเสี่ยง	แนวทาง ตอบสนอง ความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง/ แนวทางการแก้ไข	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
4. ระเบียบพัสดุมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติมทำให้เกิดการทำงานล่าช้า	ปัจจัยเสี่ยงภายใน บุคลากรในงานพัสดุและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุเกิดความสับสนต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยเสี่ยงภายนอก กระทรวงการคลังออกกฎระเบียบฯ หรือหนังสือเวียนต่างๆ ด้านพัสดุโดยมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติมบ่อยครั้ง	ปานกลาง (6)	ด้านระเบียบกฎหมาย/ ด้านการดำเนินงาน	ควบคุม/ ลดความเสี่ยง	1. ให้ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 2. ติดตามการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	ต.ค. 64-ก.ย. 65	กองคลัง งานพัสดุ (น.ส.ฉลัฏษา ปัดสาพันธุ์)
5. การจัดเก็บรายได้ สถานีขนส่งฯ ได้ลดลง	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก - สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ผู้ประกอบการยกเลิกเส้นทางและลดจำนวนเที่ยววิ่ง - ผู้ประกอบการขอยกเลิกสัญญาเช่า	สูงมาก (20)	ด้านการดำเนินงาน/ ด้านระเบียบกฎหมาย	ควบคุม/ ลดความเสี่ยง	1. ตั้งงบประมาณขอรับการสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายทั่วไปช่วยเหลืองบประมาณเฉพาะการ 2. ทำหนังสือแจ้งสำนักงานขนส่งจังหวัดดำเนินการกรณีรถไม่เข้าใช้บริการสถานีขนส่ง	ต.ค. 64 - ก.ย. 65	สำนักปลัดฯ ฝ่ายส่งเสริม กิจการขนส่ง งานบริหาร กิจการสถานี ขนส่ง (ส.ต.ต.หญิง รุติรัตน์)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (ช่วงคะแนน)	ประเภทความเสี่ยง	แนวทาง ตอบสนอง ความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง/ แนวทางการแก้ไข	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	- การเข้าใช้บริการสถานี ของผู้ประกอบการเดินรถ ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กรมการขนส่งทางบก กำหนด- ไม่สามารถ จัดเก็บรายได้ตามอำนาจ หน้าที่ เนื่องจากได้รับการ หักท้วงจาก สนง.ขนส่ง จังหวัดขัดต่อระเบียบ กฎหมายของกรมการ ขนส่งฯ						คุณชมภู)

บทที่ 6

การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

6.1 การติดตามและรายงานผล

ภายหลังจากการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และมีการดำเนินการตามแผน จำเป็นต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทราบ โดยการติดตามผลมี 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับสำนัก/กอง ดำเนินการ และรายงานผลให้ประธานคณะกรรมการฯ ระดับสำนัก/กอง ทราบ ในรอบ 6 เดือน
2. การติดตามผลแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับสำนัก/กอง ดำเนินการ และรายงานผลให้คณะกรรมการฯ ระดับเทศบาล ในรอบ 12 เดือน และรายงานให้ผู้บริหารรับผิดชอบต่อไป

6.2 การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยประมวลผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบ ในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และนำเสนอผู้บริหารรับทราบ