

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลนครนครราชสีมา

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

กองวิชาการและแผนงาน

เทศบาลนครราชสีมา

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้ บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เทศบาลนครนครราชสีมาในฐานะหน่วยงานของรัฐ ได้จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. 2562 จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครราชสีมาฉบับนี้ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สามารถลดความเสี่ยงและความเสียหาย ด้านการเงินหรือด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า

เทศบาลนครนครราชสีมา

มีนาคม 2564

บทสรุปผู้บริหาร

เทศบาลนครนครราชสีมา ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครราชสีมาได้ดำเนินการโดยรวบรวมประเด็นความเสี่ยงจากแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสำนัก/กอง ซึ่งจากแผนดังกล่าวมีกิจกรรมที่ยังคงมีความเสี่ยงที่ต้องควบคุมอยู่จำนวน 10 กิจกรรม ประกอบด้วยความเสี่ยงจำนวน 13 ความเสี่ยง ได้แก่

กิจกรรม	ความเสี่ยง
1. กิจกรรมการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน	R1 ประชาชนผู้มาติดต่อขอบัตรฯ แสดงหลักฐานอันเป็นเท็จและนำบัตรผู้อื่นหรือบัตรที่มีการทุจริตสวมตัวบุคคลอื่นมาขอทำบัตรใหม่
2. กิจกรรมการตรวจสอบฎีกาก่อนอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	R2 การวางฎีกาในการดำเนินการตามโครงการของหน่วยงานผู้เบิกล่าช้าและกระชั้นชิด ไม่เป็นไปตามแผนดำเนินการที่จัดทำไว้ R3 หน่วยงานเบิกจ่ายไม่ตรวจสอบก่อนวางฎีกา ทำให้การตรวจสอบฎีกาของสำนักการคลังต้องเพิ่มความละเอียดรอบคอบและใช้เวลาในการตรวจสอบมาก
3. กิจกรรมด้านการสำรวจภาคสนาม -สำรวจภาคสนามที่ดินและ สิ่งปลูกสร้าง -สำรวจภาคสนามป้ายโฆษณาต่างๆ	R4 สำรวจภาคสนามที่ดินและ สิ่งปลูกสร้างและสำรวจป้ายโฆษณาต่างๆ ไม่ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
4. กิจกรรมด้านการจัดเก็บรายได้ -ภาษีทั้ง 2 ประเภท 1.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง 2.ภาษีป้าย	R5 จัดเก็บภาษีไม่ครบถ้วนตามเป้าหมายทำให้รายได้ลดลงและจำนวนผู้มาชำระภาษีลดลง
5. กิจกรรมการควบคุมการก่อสร้าง	R6 สภาพพื้นที่แนวเขตในการก่อสร้างไม่ชัดเจน ทำให้การก่อสร้างไม่เป็นไปตามแบบแปลนที่กำหนด

กิจกรรม	ความเสี่ยง
	R7 การบันทึกรายงานประจำวันของช่างผู้ควบคุมงาน ไม่มีความละเอียดและเป็นปัจจุบัน
6. กิจกรรมการควบคุม กำกับ ดูแล การประกอบ กิจการหอพักในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา	R8 ผู้ประกอบกิจการหอพักรายเดิมยังไม่มา ต่อใบอนุญาต
7. กิจกรรมการเก็บเงินค่าน้ำประปา	R9 การจัดเก็บค่าน้ำประปาที่มีปริมาณการใช้ น้ำสูงตั้งแต่ 160 ลบ.ม. ขึ้นไปให้เป็นไปตามกำหนด
8. กิจกรรมดูแลทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการ สนามกีฬาเทศบาลนครนครราชสีมา	R10 ทรัพย์สินผู้มาใช้บริการสนามกีฬาเทศบาลนคร ราชสีมาเกิดความสูญหาย
9. กิจกรรมการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 หรือ โควิด 19 เทศบาลนคร นครราชสีมา	R11 ทางด้านบุคลากรทางการแพทย์ R12 ทางด้านวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์
10. กิจกรรมการติดตามทวงถามเอกสาร พยานหลักฐานประกอบข้อพิพาท	R13 การติดตามทวงถามเอกสารพยานหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือและเป็นไปด้วยความล่าช้า

โดยได้ประเมินความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง และจัดกลุ่มตาม
ระดับความเสี่ยง ได้ดังนี้

ระดับความเสี่ยง สูงมาก	คะแนนระหว่าง 16-25	จำนวน	1	ความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยง สูง	คะแนนระหว่าง 9-15	จำนวน	8	ความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยง ปานกลาง	คะแนนระหว่าง 5-8	จำนวน	4	ความเสี่ยง

และเมื่อจัดกลุ่มตามประเภทความเสี่ยงแล้วเรียงตามระดับความเสี่ยง ได้ดังนี้

ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง
R2 การวางฎีกาในการดำเนินการตามโครงการของหน่วยงาน ผู้เบิกล่าช้าและกระชั้นชิด ไม่เป็นไปตามแผนดำเนินการที่ จัดทำไว้	สูงมาก 20 (5x4)	หลีกเลี่ยง
R3 หน่วยงานเบิกจ่ายไม่ตรวจสอบก่อนวางฎีกา ทำให้การ ตรวจสอบฎีกาของสำนักงานคลังต้องเพิ่มความละเอียดรอบคอบ	สูง 15 (5x3)	ควบคุม

และใช้เวลาในการตรวจสอบมาก		
---------------------------	--	--

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง
R1 ประชาชนผู้มาติดต่อขอบัตรฯ แสดงหลักฐานอันเป็นเท็จและนำบัตรผู้อื่นหรือบัตรที่มีการทุจริตสวมตัวบุคคลอื่นมาขอทำบัตรใหม่	สูง 12 (3x4)	หลีกเลี่ยง

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง
R6 สภาพพื้นที่แนวเขตในการก่อสร้างไม่ชัดเจน ทำให้การก่อสร้างไม่เป็นไปตามแบบแปลนที่กำหนด	สูง 15 (5x3)	หลีกเลี่ยง
R7 การบันทึกรายงานประจำวันของช่างผู้ควบคุมงานไม่มี ความละเอียดและเป็นปัจจุบัน	สูง 15 (5x3)	ควบคุม
R9 การจัดเก็บค่าน้ำประปาที่มีปริมาณการใช้น้ำสูงตั้งแต่ 160 ลบ.ม. ขึ้นไปให้เป็นไปตามกำหนด	สูง 15 (5x3)	ควบคุม
R10 ทรัพย์สินผู้มาใช้บริการสนามกีฬาเทศบาลนครนครราชสีมา เกิดความสูญหาย	สูง 15 (5x3)	ควบคุม
R11 ทางด้านบุคลากรทางการแพทย์	สูง 15 (3x5)	ควบคุม
R12 ทางด้านวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์	สูง 15 (3x5)	ควบคุม
R13 การติดตามทวงถามเอกสารพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับ ข้อพิพาทจากหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ และเป็นไปด้วยความล่าช้า	ปานกลาง 5 (1x5)	ควบคุม
R8 ผู้ประกอบกิจการหอพักรายเดิมยังไม่มาต่อใบอนุญาต	ปานกลาง 9 (3x3)	ควบคุม

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง
R4 สํารวจภาคสนามที่ดินและ สิ่งปลูกสร้างและสํารวจป้าย โฆษณาต่างๆ ไม่ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ปานกลาง 6 (3x2)	ควบคุม
R5 จัดเก็บภาษีไม่ครบถ้วนตามเป้าหมายทำให้รายได้ลดลงและ จำนวนผู้มาชำระภาษีลดลง	ปานกลาง 6 (3x2)	ควบคุม

สารบัญ

	หน้า
1. บทนำ	1
2. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	3
นิยามความเสี่ยง	3
ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	3
ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง	4
แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง	4
ประเภทความเสี่ยง	5
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	6
วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร	7
ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง	8
3. แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	9
การกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	9
การระบุความเสี่ยง	10
การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง	10
การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	11
การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง	11
การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ	11
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครนครราชสีมา ประจำปีงบประมาณ	12
พ.ศ. 2564	
ภาคผนวก	
ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครนครราชสีมา	20

1. บทนำ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร ในการที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การบริหารความเสี่ยงที่ดีจึงหมายถึงการที่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของเทศบาลฯ อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงยังก่อให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครนครราชสีมา จึงมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. ป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายแก่องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. บูรณาการกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของทั้งองค์กรให้มีมาตรฐานเดียวกัน
4. สร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ปฏิบัติงานว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของภารกิจที่กำหนดไว้

เทศบาลนครนครราชสีมา ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครราชสีมาได้ดำเนินการโดยรวบรวมประเด็นความเสี่ยงจากแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสำนัก/กอง ซึ่งจากแผนดังกล่าวมีกิจกรรมที่ยังคงมีความเสี่ยงที่ต้องควบคุมอยู่จำนวน 10 กิจกรรม นำมาคัดเลือกเพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 13 กิจกรรม ได้แก่

1. กิจกรรมการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน
2. กิจกรรมการตรวจสอบฎีกาก่อนอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ
3. กิจกรรมด้านการสำรวจภาคสนาม
 - สำรวจภาคสนามที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
 - สำรวจภาคสนามป้ายโฆษณาต่างๆ
4. กิจกรรมด้านการจัดเก็บรายได้

-ภาษีทั้ง 2 ประเภท

1.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

2.ภาษีป้าย

5. กิจกรรมการควบคุมการก่อสร้าง

6. กิจกรรมการควบคุม กำกับ ดูแล การประกอบกิจการหอพักในเขตเทศบาลนคร นครราชสีมา

7. กิจกรรมการเก็บเงินค่าน้ำประปา

8. กิจกรรมดูแลทรัพย์สินของผูมาใช้บริการสนามกีฬาเทศบาลนครนครราชสีมา

9. กิจกรรมการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด 19 เทศบาล นครนครราชสีมา

10. กิจกรรมการติดตามทวงถามเอกสารพยานหลักฐานประกอบข้อพิพาท

เมื่อได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จึงได้จัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลนครนครราชสีมา โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลนครนครราชสีมาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัด คุ่มค่า โดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง โดยจะแสดงให้เห็นถึงความหมายและแนวคิดในการ บริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงของเทศบาล นครนครราชสีมา และกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลนครนครราชสีมา ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยได้ศึกษา รวบรวม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย¹

2. ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้ การควบคุมความเสี่ยงในองค์กรจะต้องครอบคลุมหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. การศึกษาและวางแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานภายในองค์กร
2. การพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
3. การวางแผนบริหารความเสี่ยง
4. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนได้เห็นถึง

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management – ERM) โดย COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) ได้เสนอแนวทางที่เรียกว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management – ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ระบุและ

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560”. หน้า 3. กรุงเทพฯ, 2560

วิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่หวังผลกำไร องค์กรทางการกุศล หรือหน่วยงานของรัฐบาล จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายทางการบริหาร โดยจะต้องกำหนดระดับของความไม่แน่นอนที่สามารถเตรียมพร้อมในการยอมรับ ซึ่งในความไม่แน่นอนนั้นเป็นได้ทั้งความเสี่ยงและโอกาส มีความเป็นไปได้ทั้งที่จะลดหรือเพิ่มคุณค่า

ERM จึงเป็นกรอบความคิดทางการบริหารเพื่อที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง โอกาสและการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริง ในหลักการของการบริหารเชิงรุก หรือการบริหารความเสี่ยงภายใต้หลักการ การกำกับดูแลกิจการที่ดีในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและสังคม

ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปนั้น ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความหมายของความเสี่ยงที่ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถมองความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรได้ในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น และ
2. ความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น

สิ่งสำคัญต้องทำคือ ทำให้ทั้ง 2 ประการได้สมดุลกัน

4. ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรม ขององค์กร ให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมินและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นหลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและทำให้ผู้ประเมินสามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเสริมการทำงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

5.1 ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง คือ ความสามารถในการประเมินความเสี่ยงว่ามีอะไรบ้าง มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยง ถ้าองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจขึ้นได้แล้ว จะทำให้ทราบว่าต้องป้องกันอย่างไร สามารถกำหนดมาตรการรองรับ และหาวิธีปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้

5.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงให้ชัดเจนและการบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

5.2.1 Take คือ การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย โดยหากวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

5.2.2 Treat คือ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

5.2.3 Terminate คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

5.2.4 Tranfer คือ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือมอบการจัดการความเสี่ยงให้กับผู้อื่น

5.3 การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรหรือโครงการที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดระดับความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้วย

6. ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ **ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และ **ปัจจัยความเสี่ยงภายใน** ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือ เหตุการณ์ภายนอก

6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

6.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

7. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจาก

- 1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- 2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง
- 3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

องค์กรจะต้องสามารถระบุระดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงาน แกไขความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป โดยทั่วไปองค์กรจะมีเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการนำผลการประเมิน ความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดระดับโอกาส (ความเป็นไปได้) และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง) มาแสดงความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิประเมินความเสี่ยง

ความรุนแรง ของผลกระทบ	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						

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extreme Risk, E)	16 – 25	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High Risk, H)	9 – 15	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium Risk, M)	5 – 8	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ (Low Risk, L)	1 – 4	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

โอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม	
5	ปกติ เป็นประจำ	(อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)
4	น่าจะเป็นไปได้	(อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
3	ปานกลาง	(อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
2	ไม่น่าจะเป็นไปได้	(อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี)
1	นานๆ ครั้ง	(แทบไม่เกิดขึ้นเลย)

ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ	คำนิยาม	
5	รุนแรงมาก	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)

4	สำคัญ	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
3	ปานกลาง	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
2	เล็กน้อย	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)
1	ไม่มีความสำคัญ	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง x ความรุนแรงของเหตุการณ์ ความเสี่ยง

8. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 8.1 ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
- 8.2 ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
- 8.3 เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร
- 8.4 บูรณาการระบบงานอื่นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

9. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 9.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- 9.2 ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน
- 9.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- 9.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน
- 9.5 การฝึกอบรมให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละบุคคล
- 9.6 การติดตามและวัดผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้นต่อไปได้ เนื่องจากจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรในปัจจุบันและอนาคตได้ องค์กรจึงควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

3. แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลนครนครราชสีมา ได้บริหารจัดการและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย และเตรียมความพร้อมวางแผนป้องกันความสูญเสียและเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยได้นำขั้นตอนของสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นแนวทาง ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยงก็เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เทศบาลนครนครราชสีมาได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ : เทศบาลนครนครราชสีมา เป็นศูนย์กลางการพัฒนา เศรษฐกิจดี สังคมดี มีความสุข ภายใต้อัตลักษณ์สากล

1.2 พันธกิจ (Mission) ประกอบด้วย

1. ยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี
2. สร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้
3. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี
4. ปกป้องคุ้มครองและจริยธรรม
5. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาเศรษฐกิจของทุกภาคส่วนให้มีเสถียรภาพ
7. ส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

1.3 ยุทธศาสตร์ และ แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์)

1. ยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการอย่างครอบคลุมและทั่วถึง

แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์

- 1.1 พัฒนาคุณภาพและนวัตกรรมการให้บริการ
- 1.2 สร้างเครือข่ายการพัฒนาที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยการบูรณาการกับทุกภาคส่วน
- 1.3 บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- 1.4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 พัฒนาอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลในการ

ให้บริการ

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมน่าอยู่อย่างมีคุณภาพ

แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์

- 2.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและความภาคภูมิใจในวิถีชีวิตท้องถิ่น
- 2.2 ยกกระดับคุณภาพชีวิตและความมั่นคงปลอดภัยของประชาชน
- 2.3 ปลุกจิตสำนึกสาธารณะและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม
- 2.4 เสริมสร้างรากฐานการเรียนรู้และแบบอย่างความดีงามในสังคม

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์

- 3.1 ส่งเสริมการดำรงชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการเตรียมความพร้อมรับมือต่อ

สาธารณภัย

- 3.2 เร่งรัดปรับปรุงภูมิทัศน์ ระบบนิเวศน์ และเพิ่มพื้นที่สีเขียว
- 3.3 พัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้วยการบูรณาการจากทุกภาคส่วน
- 3.4 เพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพ

แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์

- 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ของเทศบาล
- 4.2 เสริมสร้างการพัฒนารายได้และเศรษฐกิจชุมชน
- 4.3 ส่งเสริมการกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว
- 4.4 พัฒนาผังเมืองและโครงสร้างพื้นฐานให้พร้อมรับการเติบโตของเมือง

2. การระบุความเสี่ยง

เทศบาลนครนครราชสีมา ได้มีการพิจารณาประเด็นที่เห็นควรให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลนครนครราชสีมา ได้ดำเนินการโดยรวบรวมประเด็นความเสี่ยงจากแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ สำนัก/กอง โดยนำมาวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

3.1 เทศบาลนครนครราชสีมา ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของ ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ทั้งนี้ นอกจากความเสี่ยงด้านต่างๆ แล้ว เทศบาลนคร นครราชสีมา ยังได้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่

- 1) ด้านกลยุทธ์ : กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม

2) ด้านการดำเนินการ : กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส

3) ด้านการเงิน : กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติธรรมและการะับผิดชอบ

4) ด้านกฎระเบียบ : กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติธรรมและความเสมอภาค

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้านใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

3.3 จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

แผนภูมิความเสี่ยง

ความรุนแรง ของผลกระทบ	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						

การจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แถบสี	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก (Extreme Risk, E)	16 – 25	แดง	ถ่ายโอนความเสี่ยง/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง
สูง (High Risk, H)	9 – 15	ส้ม	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง/ควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง (Medium Risk, M)	5 – 8	เหลือง	ควบคุมความเสี่ยง
ต่ำ (Low Risk, L)	1 – 4	เขียว	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)

4. การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลนครนครราชสีมาจะได้นำกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงไปดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมระบุผู้รับผิดชอบในทุกกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

5. การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลนครนครราชสีมาจะได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนฯ ให้กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างทั่วถึง

6. การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

เทศบาลนครนครราชสีมาจะได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุป

แผนการบริหารความเสี่ยงเทศบาลนครนครราชสีมา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
1. กิจกรรม การจัดทำบัตร ประจำตัว ประชาชน	R1 ประชาชน ผู้มาติดต่อขอบัตรฯ แสดงหลักฐาน อันเป็นเท็จและ นำบัตรผู้อื่นหรือบัตร ที่มีการทุจริตสวมตัว บุคคลอื่นมาขอทำ บัตรใหม่	ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ	3	4	12 สูง	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	- กำชับเจ้าหน้าที่ให้ใช้ ความละเอียดรอบคอบในการ ตรวจสอบเอกสาร หลักฐาน รวมทั้งสังเกตพฤติกรรม การพูด การจดบันทึก และตรวจสอบ ประวัติการทำบัตรและ ภาพใบหน้าจากฐานข้อมูล ก่อนการอนุญาตให้ทำบัตร โดยเคร่งครัด	สำนักปลัดเทศบาล
2. กิจกรรมการ ตรวจสอบปฏิภา ก่อนอนุมัติ เบิกจ่ายเงิน งบประมาณ	R2 การวางฐีกา ในการดำเนินการ ตามโครงการของ หน่วยงานผู้เบิกล่าช้า และกระชั้นชิด ไม่เป็นไปตามแผน	ความเสี่ยง ด้านการเงิน	5	4	20 สูงมาก	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	- กำชับให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ศึกษาทำความเข้าใจ ในระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - สนับสนุนให้มีการใช้ เทคโนโลยีในการติดตามข้อมูล ข่าวสารจากระบบอินเทอร์เน็ต	สำนักการคลัง (ผู้รับผิดชอบหลัก) และทุกหน่วยงาน

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
	ดำเนินการที่ จัดทำไว้						- จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้	
	R3 หน่วยงาน เบิกจ่ายไม่ตรวจสอบ ก่อนวางฎีกา ทำให้ การตรวจสอบฎีกา ของสำนักงานคลัง ต้องเพิ่มความ ละเอียดรอบคอบ และใช้เวลาในการ ตรวจสอบมาก	ความเสี่ยง ด้านการเงิน	5	3	15 สูง	ควบคุม ความเสี่ยง	- มีการติดตามผลการ ปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ตรวจสอบ และ ผู้จัดทำฎีกาให้มีความละเอียด รอบคอบ - ให้คำปรึกษาแนะนำการ จัดลำดับก่อน/หลัง เอกสาร เพื่อสะดวกในการตรวจสอบ และเพื่อลดระยะเวลาในการ ตรวจสอบเอกสาร - กำหนดระยะเวลาในการจัดส่ง เอกสารเพื่อให้เป็นไปตาม ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	สำนักงานคลัง (ผู้รับผิดชอบหลัก) และทุกหน่วยงาน
3. กิจกรรมด้าน	R4 สํารวจภาคสนาม	ความเสี่ยง	3	2	6	ควบคุม	- จัดทำหนังสือแจ้งเจ้าของ	สำนักงานคลัง

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
การสำรวจ ภาคสนาม -สำรวจ ภาคสนามที่ดิน และ สิ่งปลูกสร้าง -สำรวจ ภาคสนามป้าย โฆษณาต่างๆ	ที่ดินและ สิ่งปลูก สร้างและสำรวจป้าย โฆษณาต่างๆ ไม่ได้ ภายในระยะเวลาที่ กำหนด	ด้านกลยุทธ์			ปานกลาง	ความเสี่ยง	<p>ทรัพย์สินเพื่อให้ทราบเกี่ยวกับ การตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อ ทำความเข้าใจในการชำระภาษี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับสำนักงาน ทะเบียนท้องถิ่นเพื่อขอข้อมูล ที่อยู่เพื่อใช้ในการจัดส่งเอกสาร ให้รับทราบเกี่ยวกับการ ตรวจสอบทรัพย์สิน - ส่งเจ้าหน้าที่ไปขอคัดลอก ข้อมูลในรายแปลงที่มีการ เปลี่ยนแปลงเฉพาะรายเพื่อ ความถูกต้องของข้อมูลเจ้าของ ทรัพย์สิน - วางแผนการสำรวจภาคสนาม โดยกำหนดเป้าหมายและ ดำเนินการให้เป็นไปตาม กำหนด ให้ครบทุกแปลงและ 	

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
							เป็นปัจจุบัน	
4. กิจกรรมด้านการจัดเก็บรายได้ - ภาษีทั้ง 2 ประเภท 1. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง 2. ภาษีป้าย	R5 จัดเก็บภาษีไม่ครบถ้วนตามเป้าหมายทำให้รายได้ลดลงและจำนวนผู้มาชำระภาษีลดลง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3	2	6 ปานกลาง	ควบคุมความเสี่ยง	<p>- ในปีภาษี 2564 ภาษีทั้ง 2 ประเภทเป็นภาษีใหม่ มีผลบังคับใช้ในการจัดเก็บรายได้ ประชาชนยังไม่เข้าใจและบางส่วนไม่ทราบวิธีการประเมินภาษีและการจัดเก็บรายได้</p> <p>- เร่งประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ให้เข้าถึงได้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม</p> <p>- เน้นการประชาสัมพันธ์โดยการบูรณาการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีส่วนร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนในการประชาสัมพันธ์ความรู้ด้านการ</p>	สำนักงานคลัง

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
							จัดเก็บภาษีทั้ง 2 ประเภท	
5. กิจกรรม การควบคุม การก่อสร้าง	R6 สภาพพื้นที่แนว เขตในการก่อสร้างไม่ ชัดเจน ทำให้การ ก่อสร้างไม่เป็นไป ตามแบบแปลน ที่กำหนด R7 การบันทึก รายงานประจำวัน ของช่างผู้ควบคุมงาน ไม่มีความละเอียด และเป็นปัจจุบัน	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	5	3	15 สูง	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	- ประสานไปที่สำนักงานที่ดิน จังหวัดกรณีปัญหาแนวเขตไม่ ชัดเจนเพื่อรังวัดสอบเขตที่ดิน	สำนักการช่าง (ส่วนควบคุม การก่อสร้างและ ส่วนช่างสุขาภิบาล)
		ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	5	3	15 สูง	ควบคุม ความเสี่ยง	- มีการจัดประชุมติดตามงาน ก่อสร้างทุกอาทิตย์	สำนักการช่าง (ส่วนควบคุม การก่อสร้างและ ส่วนช่างสุขาภิบาล)
6. กิจกรรม การควบคุม	R8 ผู้ประกอบกิจการ หอพักรายเดิมยัง	ความเสี่ยง ด้านการ	3	3	9 ปานกลาง	ควบคุม ความเสี่ยง	- เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ให้มาก	กองสวัสดิการสังคม

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
กำกับ ดูแล การประกอบ กิจการหอพักใน เขตเทศบาล นคร นครราชสีมา	ไม่มาต่อใบอนุญาต	ดำเนินงาน					<p>ยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการ กิจการและผู้จัดการหอพัก ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง การประกอบกิจการหอพัก พ.ศ. 2560 และ พ.ร.บ. หอพัก พ.ศ. 2558 โดยผ่านทาง ช่องทางเพจกองสวัสดิการสังคม Korat City เทศบาลนคร นครราชสีมา หอกระจายข่าวใน ชุมชน และช่องทางเครือข่าย ผู้ประกอบการหอพักในเขต เทศบาลนครนครราชสีมา - จัดทำหนังสือติดต่อไปยัง ผู้ประกอบการ ขอความร่วมมือ การขึ้นทะเบียนใบอนุญาต การต่อทะเบียนใบอนุญาต</p>	

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
							ประกอบกิจการหอพัก ดำเนินการต่อใบอนุญาตตาม กรอบระยะเวลาที่กำหนด - ลงพื้นที่ติดตาม ตรวจสอบให้ คำปรึกษา แนะนำตาม กฎกระทรวง หนังสือสั่งการ และ พ.ร.บ. หอพักอย่างใกล้ชิด	
7. กิจกรรม การเก็บเงิน ค่าน้ำประปา	R9 การจัดเก็บ ค่าน้ำประปาที่มี ปริมาณการใช้น้ำสูง ตั้งแต่ 160 ลบ.ม. ขึ้นไปให้เป็นไป ตามกำหนด	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	5	3	15 สูง	ควบคุม ความเสี่ยง	- แต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจนับใบเสร็จ - ดำเนินการตามขั้นตอนที่ กำหนด 1.จัด/คัดแยกใบเสร็จจากการ ชำระปกติที่มีปริมาณการใช้น้ำ เกิน 160 ลบ.ม. ขึ้นไป 2.ลงทะเบียนควบคุม ตรวจสอบการจัดทำหนังสือแจ้ง นำส่งโดยพนักงานภายใน 5 วัน	สำนักงานประปา

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
							<p>ทำการ</p> <p>3.กำหนดระยะเวลาชำระ ภายใน 15 วัน</p> <p>4.ตรวจสอบการชำระ ภายใน กำหนด ประสานเร่งรัดการ ชำระในรอบบัญชี</p>	
8. กิจกรรมดูแลทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการสนามกีฬาเทศบาลนครนครราชสีมา	R10 ทรัพย์สินผู้มาใช้บริการสนามกีฬาเทศบาลนครนครราชสีมาเกิดความสูญหาย	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	5	3	15 สูง	ควบคุมความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์ให้ผู้มาใช้บริการระมัดระวังและเก็บรักษาทรัพย์สินไว้ในที่ปลอดภัย - จัดเจ้าหน้าที่ประจำจุดจอดรถภายในสนามกีฬาเทศบาลนครนครราชสีมา - จัดซื้อกล่องวงจรปิดติดตั้งบริเวณจุดจอดรถภายในสนามกีฬากลางเทศบาลนครนครราชสีมา 	สำนักงานการศึกษา
9. กิจกรรม	R11 ทางด้าน	ความเสี่ยง	3	5	15	ควบคุม	- แจ้งเวียนให้หน่วยบริการ	สำนักงาน

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
การป้องกัน และควบคุม โรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 หรือ โควิด 19 เทศบาลนคร นครราชสีมา	บุคลากรทาง การแพทย์	ด้านการ ดำเนินงาน			สูง	ความเสี่ยง	ปฐมนุ้มีทราบถึงแนวทางปฏิบัติ ในการป้องกันและควบคุม โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด 19 - ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ความรู้ ตามหลักสูตรด้านการ ป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ ไวรัสโคโรนา 2019 - มีแนวทางการป้องกันการแพร่ ระบาดของโรคโควิด-19 ในการ ดำเนินงาน	สาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม
	R12 ทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ทาง การแพทย์	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	3	5	15 สูง	ควบคุม ความเสี่ยง	- มีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ หรือ เครื่องป้องกันส่วนบุคคล ที่มีคุณภาพ เพียงพอและ พร้อมใช้ปฏิบัติงาน - ใช้วัสดุ/อุปกรณ์ให้ถูกวิธี และ เหมาะสมต่อการดำเนินงาน	สำนักงาน สาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ			
10. กิจกรรม การติดตาม ทางถามเอกสาร พยานหลักฐาน ประกอบ ข้อพิพาท	R13 การติดตามทาง ถามเอกสาร พยานหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องกับ ข้อพิพาทจาก หน่วยงานที่ รับผิดชอบไม่ค่อย ได้รับความร่วมมือ และเป็นไปด้วยความ ล่าช้า	ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	1	5	5 ปานกลาง	ควบคุม ความเสี่ยง	- แจ้งขั้นตอนและระยะเวลาให้ หน่วยงานที่รับผิดชอบทราบ เพื่อเตรียมข้อมูลตาม กำหนดเวลา - แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของ หน่วยงานที่รับผิดชอบเป็น คณะทำงานร่วมปฏิบัติงานใน แต่ละคดี	ฝ่ายนิติการ กองวิชาการและ แผนงาน

ภาคผนวก

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลนครนครราชสีมา

