



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับเทศบาลนครขอนแก่น



กลยุทธ์และงบประมาณ
เทศบาลนครขอนแก่น
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น



คำนำ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำนักงานเทศบาลนครขอนแก่นจัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ณ วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2562 ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

เทศบาลนครขอนแก่น เห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจึงได้จัดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นเพื่อให้เป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐต่างๆ ที่เหมาะสมมากำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่และการบริหารของเทศบาลนครขอนแก่นให้เป็นประโยชน์สูงสุด

ท้ายที่สุดนี้คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและเสริมสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและบุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นรวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรฐานลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลนครขอนแก่น 2564

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
ความหมายและคำจำกัดความ	2
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	3
เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	4
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	4
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 หลักการบริหารความเสี่ยง	7
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง	10
บทที่ 3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	12
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อย	12
การคัดเลือกงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	13
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	15
การติดตามและการทบทวน	29
การสื่อสารและการรายงาน	32
ภาคผนวก	33
แบบฟอร์มและตัวอย่าง	34
- แบบ RM 1	35
- แบบ RM 2	36
- แบบ RM 3	41
- แบบ RM 4	42
ตัวอย่าง	43
คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	66
เอกสารอ้างอิง	68

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหาร การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงาน ในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จาก เหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการ ให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการ ความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

เทศบาลนครขอนแก่น ได้นำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถนำ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่าง เหมาะสม โดยการกำหนดนโยบายแนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 “ให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบ ภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง” โดยถือปฏิบัติตามประกาศหลักเกณฑ์ กระบวนการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ตลอดจนหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ที่ กค 0409.3/ว36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564



พระราชบัญญัติบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 มาตรา 79



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2563



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

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

2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

2. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Uncertainty) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายโดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรโดยการประเมินจาก

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5ระดับคือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยรวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ องค์กรขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แล้วทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการตรวจทานดูว่าแผนมีการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดี ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสมมีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
2. เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลนครขอนแก่น ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล สำนักคลัง สำนักช่าง สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักการศึกษา กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ สำนักสวัสดิการสังคม และกองการเจ้าหน้าที่
4. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลนครขอนแก่น และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

4. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. หัวหน้าหน่วยงานราชการและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาลนครขอนแก่น
2. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน
3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

5. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน
3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

6. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติองค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหาร สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการ

ให้กับบรรณการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

8. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

- การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้
- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ 8 ประการ ดังนี้

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

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ
2. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมิน
3. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและสื่อสาร เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior)

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

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

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนด หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

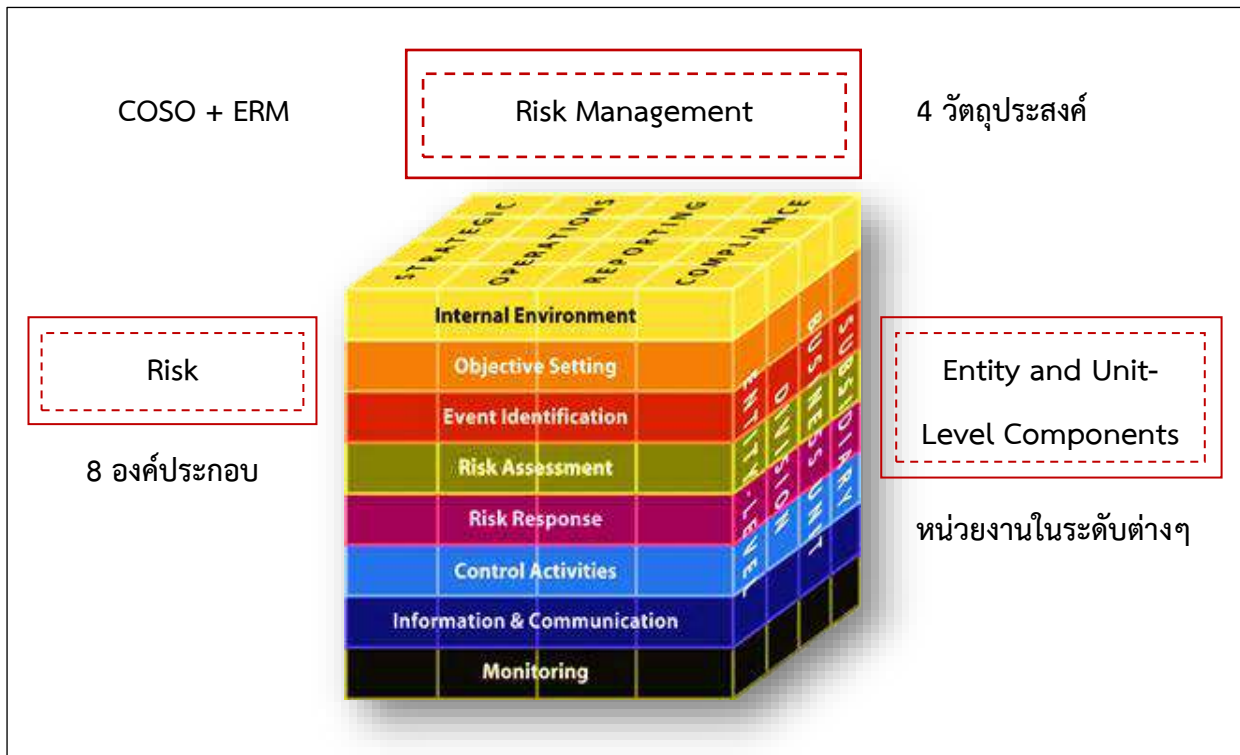
ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

2. แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Integrated Framework)

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลักจำนวน 8 องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหารเป็นต้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

4. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

5. **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนด มาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงการถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

6. **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

7. **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** ได้แก่ การเก็บรวบรวมการบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

8. **การติดตามผล (Monitoring)** เป็นการติดตามผลในการ บริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ 3

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อย

1.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. ปลัดเทศบาล | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| 2. รองปลัดเทศบาล | เป็นรองประธานคณะกรรมการ |
| 3. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | เป็นคณะกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนัก... | เป็นคณะกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการส่วน... | เป็นคณะกรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | เป็นคณะกรรมการ |
| 7. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | เป็นคณะกรรมการ/เลขานุการ |
| 8. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |
| 9. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ได้รับมอบหมาย | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |
| 10. ผช.นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ได้รับมอบหมาย | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

มีหน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
2. พิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร อย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล
3. ควบคุม กำกับ ติดตามงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
4. ทบทวนคู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

1.2. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย

ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยขึ้น เพื่อสนับสนุนข้อมูลการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง | เป็นประธานคณะทำงาน |
| 2. ผู้อำนวยการส่วน... | เป็นรองประธานคณะทำงาน |
| 3. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย | เป็นคณะทำงาน |
| 4. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะทำงาน/เลขานุการ |
| 5. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ |

มีหน้าที่

1. สนับสนุนข้อมูลประกอบและจัดทำร่างความเสี่ยงเพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

2. ติดตามและสนับสนุนข้อมูลงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

2. การคัดเลือกงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกความเสี่ยงเพื่อนำมาวิเคราะห์ให้ระดับหน่วยงานย่อย ดังนี้

2.1 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562

ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. จัดการ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ศาสนา และการฝึกอบรม ให้แก่ประชาชน รวมทั้งการจัดการหรือสนับสนุนการดูแลและพัฒนาเด็กเล็ก
7. ส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชนผู้สูงอายุและคนพิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
10. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
11. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
12. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
13. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
14. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
15. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
16. จัดระเบียบการจราจร หรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว
17. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
18. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
19. การควบคุมสุขลักษณะอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรมหรสพ และสถานบริการอื่น
20. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
21. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

22. การวางผังเมือง และการควบคุมการก่อสร้าง
23. การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว
24. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

2.2 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พ.ศ.2542

ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและสาธารณูปโภคสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย พิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ/กิจกรรม อย่างน้อย 2 งาน/โครงการ/กิจกรรม (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2564) เพื่อนำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับองค์กร

3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อภารกิจของหน่วยงานย่อย ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ หน่วยงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่พิจารณาแล้ว นำมาจัดทำตามแบบฟอร์ม ดังนี้

แบบระบุความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง :
2. รหัสความเสี่ยง :
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม :
4. ชื่อความเสี่ยง :
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ :
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :
 1.
 2.
 3.
 4.
 5.
9. ผลกระทบ :
 1.
 2.
 3.
 4.
 5.

คำอธิบายแบบระบุความเสี่ยง (แบบ RM 1)

1. **ลำดับความเสี่ยง :** เป็นการเรียงลำดับของความเสี่ยง (คณะกรรมการฯเป็นผู้กำหนด)
2. **รหัสความเสี่ยง :** เป็นการกำหนดรหัสความเสี่ยง โดยเรียงตามลำดับ (คณะกรรมการฯเป็นผู้กำหนด)
3. **งาน/โครงการ/กิจกรรม :** เป็นชื่องานที่มีการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ และ/หรือชื่องานตามพระราชบัญญัติเทศบาล หรือพระราชกฤษฎีกา และ/หรือชื่อโครงการตามแผนพัฒนาท้องถิ่น และ/หรือชื่อกิจกรรมตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ
4. **ชื่อความเสี่ยง :** เป็นการกำหนดชื่อความเสี่ยงของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงต่อเป้าหมาย ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชน
5. **หน่วยงานที่รับผิดชอบ :** สำนัก/กอง ที่รับผิดชอบ
6. **ปัจจัยเสี่ยง :** ภายนอก ภายใน
ให้หน่วยงานกาเครื่องหมาย ✓ ใน เพื่อระบุความเสี่ยงในข้อ 5 เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และ/หรือ ปัจจัยภายใน

นิยามความหมายและคำอธิบายเพิ่มเติม

1. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น สังคม ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี นโยบายรัฐบาล ภัยธรรมชาติ เป็นต้น
2. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายในหน่วยงาน วัฒนธรรม องค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร กระบวนการทำงาน เครื่องมือ/อุปกรณ์ ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

7. ประเภทความเสี่ยง :

- S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
- F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
- O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
- L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
- T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
- R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)

ให้หน่วยงานกาเครื่องหมาย ✓ ใน เพื่อระบุประเภทความเสี่ยง

นิยามความหมายและคำอธิบายเพิ่มเติม

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลชื่อเสียง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กร
8. **สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :** ให้นำหน่วยงานค้นหาและระบุสาเหตุ/ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดความเสี่ยงตามข้อ 5 โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 7 และประเภทความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 8
9. **ผลกระทบ :** ให้นำหน่วยงานระบุผลกระทบที่มีผลมาจากข้อ 9 โดยระบุข้อมูลให้ครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM 2) ซึ่งครอบคลุมไปถึงขั้นตอนการให้คะแนนความเสี่ยง การประเมินความพอเพียงของการควบคุมที่มีอยู่ด้วย

การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง (คุณภาพ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง) และลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ และใช้ตาราง MARCI Chart ในการพิจารณา ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยแบบฟอร์มที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ

1. แบบประเมินความเสี่ยงของเทศบาล
2. เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง
3. การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ
4. การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

รายละเอียดและคำอธิบายการจัดทำแบบฟอร์ม ดังนี้

แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

แบบ RM 2

1. การประเมินความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น

งาน/โครงการ/กิจกรรม :

หน่วยงานที่รับผิดชอบ :

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	คะแนนโอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	คะแนนลักษณะ การเปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงตาม ตาราง MARCI Chart
(1)	(2)	(3)	(4)	(3)X(4)=(5)	(6)	(7)	(4) X (6) = (8)

คำอธิบายแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM 2)

1. การประเมินความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น การประเมิน

นิยามความหมายและคำอธิบายเพิ่มเติม

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้น ๆ เมื่อประเมินแล้วทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง นอกจากนี้ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ที่กระทรวงการคลังได้กำหนดให้หน่วยของรัฐถือปฏิบัติ เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 ได้กำหนดให้นำปัจจัยด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง และด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงมาพิจารณาประกอบร่วมด้วย

งาน/โครงการ/กิจกรรม : เป็นชื่อเดียวกันกับ (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 3

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : เป็นชื่อเดียวกันกับ (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 6

รหัสความเสี่ยง (คอลัมน์ 1) : เป็นชื่อเดียวกันกับ (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 2

ชื่อความเสี่ยง (คอลัมน์ 2) : เป็นชื่อเดียวกันกับ (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 5

2. ขั้นตอนและเกณฑ์การให้คะแนน

1. วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยระบุค่าคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (คอลัมน์ 3) และค่าคะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (คอลัมน์ 4) โดยมีค่าคะแนน ดังตารางต่อไปนี้

ด้านโอกาสเกิดความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 80.01 % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 60.01 - 80% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40.01 - 60% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิด 20.01 - 40% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดไม่เกิน 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 5 ปี

ด้านผลกระทบความเสี่ยง ให้นำหน่วยงานย่อยเป็นผู้กำหนดผลกระทบความเสี่ยง ตามลักษณะงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยให้คัดเลือกเพียง 1 หลักเกณฑ์

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน มากกว่า 1,000,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่า ร้อยละ 80.01 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ มากที่สุด หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ สูงมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน สูงมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ สูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ระหว่าง 500,000 ถึง 1,000,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่าง ร้อยละ 60.01 ถึงร้อยละ 80.00 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ มาก หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ สูง หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล สูง หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ สูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ระหว่าง 300,000 ถึง 500,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่าง ร้อยละ 40.01 ถึงร้อยละ 60.00 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ปานกลาง หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ปานกลาง หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ปานกลาง หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ปานกลาง
2	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง 100,000 ถึง 300,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่าง ร้อยละ 20.01 ถึงร้อยละ 40.00 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ น้อย หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ต่ำ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล น้อย หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ น้อย
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน ต่ำกว่า 100,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการ ต่ำกว่า ร้อยละ 20.00 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ น้อยที่สุด หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ต่ำมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล น้อยที่สุด หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ น้อยที่สุด

2. การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและคะแนนความรุนแรงผลกระทบ (คอลัมน์ 5)

ระดับความเสี่ยง = คะแนนโอกาสความเสี่ยง X คะแนนผลกระทบความเสี่ยง

(คอลัมน์ 5) = (คอลัมน์ 3) X (คอลัมน์ 4)

การจัดระดับความเสี่ยงใช้เกณฑ์การคำนวณทางคณิตศาสตร์ และนำผลที่ได้มาหาระดับความเสี่ยงในตารางที่ 3 ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

3. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

โอกาส	5	Green	Yellow	Red	Red	Red
	4	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	3	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
	2	Blue	Green	Green	Yellow	Yellow
	1	Blue	Blue	Green	Green	Green
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบ				

ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	พื้นที่สี
1 , 2	ต่ำ	ฟ้า
3 , 4 , 5 , 6	ปานกลาง	เขียว
8 , 9 , 10 , 12	สูง	เหลือง
15 , 16 , 25	สูงมาก	แดง

3. การระบุคะแนนความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง (คุณภาพ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง) ซึ่งมีการกำหนดไว้ 5 ระดับ (คอลัมน์ 6) ดังนี้

ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลางมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมากมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

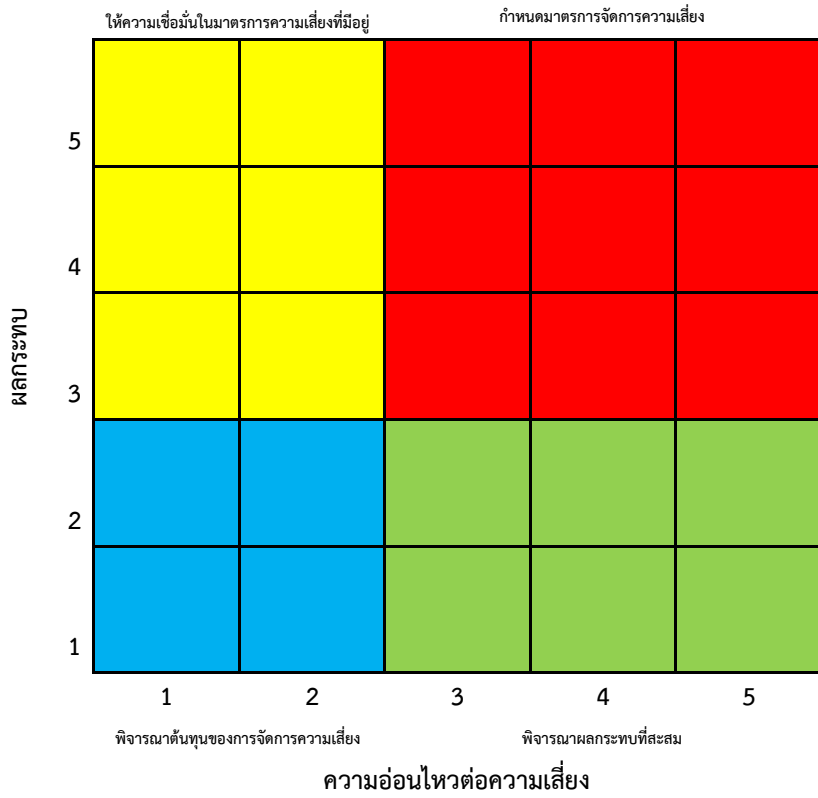
4. การระบุค่าคะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง ซึ่งมีการกำหนดไว้ 5 ระดับ (คอลัมน์ 7) ดังนี้

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 2 - 3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 3 - 6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรมากกว่า 6 เดือน

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Degree of Risk : D) เพื่อแสดงถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ความรุนแรงของผลกระทบ ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง และลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง โดยใช้ตาราง MARCI Chart (คอลัมน์ 8)

4. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง



- พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
- พิจารณาผลกระทบที่สะสม
- ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่
- กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการตอบสนองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ใน แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM 3) โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการและคำอธิบายการจัดทำ ดังนี้

						แบบ RM 3
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง						
1. ลำดับความเสี่ยง :						
2. รหัสความเสี่ยง :						
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม :						
4. ชื่อความเสี่ยง :						
5. ประเภทความเสี่ยง :						
6. เจ้าของความเสี่ยง :						
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :						
คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะ การเปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	
8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :						
1.						
2.						
3.						
4.						
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :						
1.						
2.						
3.						
4.						
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :						
1.						
2.						
3.						
4.						

คำอธิบายแบบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM 3)

1. ลำดับความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 1
2. รหัสความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 2
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 3
4. ชื่อความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 4
5. ประเภทความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 7
6. เจ้าของความเสี่ยง : เป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในระดับหัวหน้าหน่วยงานย่อย
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะ การเปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
(คอลัมน์ 1)	(คอลัมน์ 2)	(คอลัมน์ 3)	(คอลัมน์ 4)	(คอลัมน์ 5)	(คอลัมน์ 6)

(คอลัมน์ 1) โอกาส : นำคะแนนโอกาสจากแบบ (RM 2) มาใส่

(คอลัมน์ 2) ผลกระทบ : นำคะแนนผลกระทบจากแบบ (RM 2) มาใส่

(คอลัมน์ 3) ระดับคะแนน : นำผลระดับคะแนนจากแบบ (RM 2) มาใส่

(คอลัมน์ 4) คะแนนความอ่อนไหว : นำผลคะแนนความอ่อนไหวจากแบบ (RM 2) มาใส่

(คอลัมน์ 5) คะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง : นำคะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลงจากแบบ (RM 2) มาใส่

(คอลัมน์ 6) วิธีการจัดการความเสี่ยง : ให้ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง

นิยามความหมายและคำอธิบายเพิ่มเติม

หน่วยงานสามารถเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินการในงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น ๆ

2. การลดโอกาสของความเสี่ยง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น การลดโอกาสความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ใหม่ การตรวจสอบ การสอบถาม หรือการกระหนาบอด เป็นต้น

3. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน เป็นต้น

4. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงเองได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการแทน โดยการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย เป็นต้น

5. การยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

6. ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม นำมาวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

7. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการทำงานที่ชัดเจน

8. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อมีเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อระบบกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง : ให้องค์กรพิจารณา กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงพร้อมระบุรายละเอียดของการจัดงานว่าหน่วยงานจะกำหนดรูปแบบและรายละเอียดการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง โดยแนวทางที่กำหนดขึ้นต้องสามารถจัดหรือลดสาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยงลงได้

9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ : ให้องค์กรพิจารณา กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงจากการดำเนินการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ตามข้อ 8 โดยกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จที่สามารถติดตามและวัดผลความสำเร็จได้อย่างชัดเจน

10. วิธีการติดตามและการรายงาน : ให้องค์กรพิจารณา กำหนดวิธีการติดตามเพื่อให้เชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4. การติดตามและการทบทวน

การติดตามและการทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครขอนแก่น กำหนดให้มีการติดตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รอบระยะเวลา 12 เดือน ตามรายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM 4) โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการและคำอธิบายการจัดทำ ดังนี้

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง :
2. รหัสความเสี่ยง :
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม :
4. ชื่อความเสี่ยง :
5. ประเภทความเสี่ยง :
6. เจ้าของความเสี่ยง :
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
1.		
2.		
3.		

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะการ เปลี่ยนแปลง

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ

1.
2.

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) ได้แก่

คำอธิบายแบบรายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM 4)

1. ลำดับความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 1
2. รหัสความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 2
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 3
4. ชื่อความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 4
5. ประเภทความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 1) การระบุความเสี่ยง ข้อ 7
6. เจ้าของความเสี่ยง : เป็นข้อมูลจาก (แบบ RM 3) แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อ 6
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง : นำข้อมูลในแบบแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (RM 3) ข้อ 8 แนวทางการจัดการความเสี่ยงมาใส่ในตาราง

ตัวชี้วัดความเสี่ยง : นำข้อมูลในแบบแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (RM 3) ข้อ 9 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญมาใส่ในตารางช่อง “แผน” และในส่วนของตารางช่อง “ผล” เกิดจากผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

8. **คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ** : วิเคราะห์จากระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ โดยพิจารณาระดับความเสี่ยงหลังการประเมินอยู่ในระดับใด ประกอบด้วย คะแนนโอกาส , คะแนนผลกระทบ , คะแนนระดับคะแนน , คะแนนความอ่อนไหว และคะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง
 ทั้งนี้ให้ใช้เกณฑ์พิจารณาตามแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM 2)

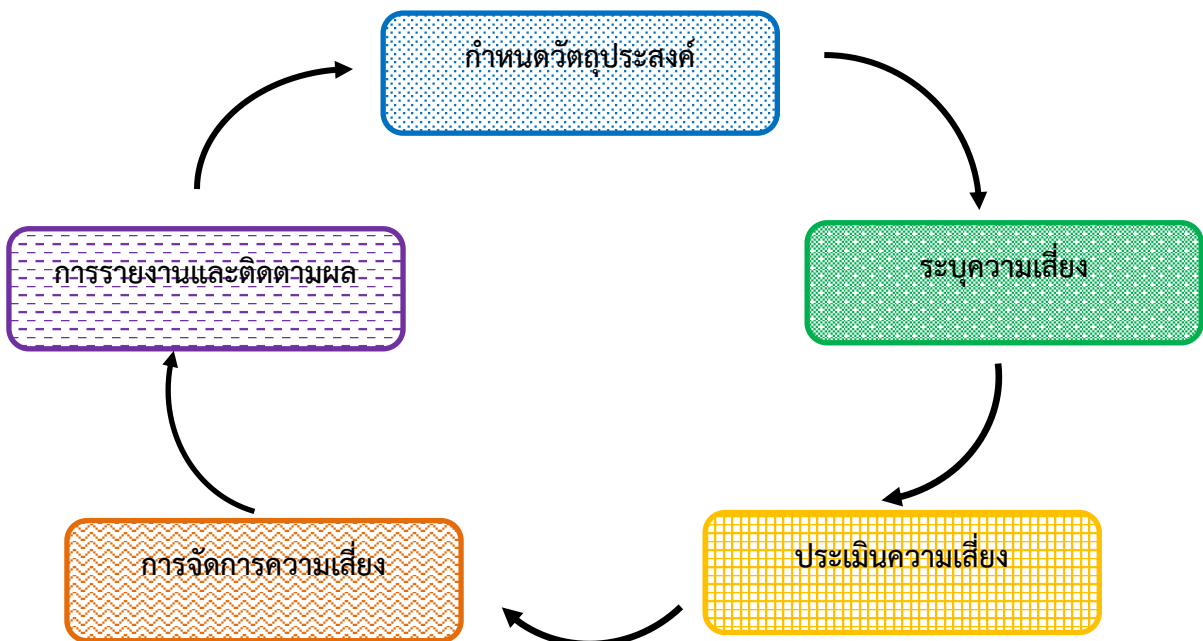
9. **ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ** : ให้ระบุปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการดำเนินการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

10. **ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี)**

5. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่การบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร ซึ่งกำหนดให้มีการสื่อสารและการรายงานการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหาร หลังจากผู้บริหารได้รับรายงานสรุปแล้ว จะวินิจฉัยหรือสั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้จากรายงาน ซึ่งอาจกระทำโดยตรงหรือเสนอตามรายงานก็ได้ตามความเหมาะสม



ภาคผนวก

แบบฟอร์ม และตัวอย่าง

แบบระบุความเสี่ยง

แบบ RM 1

1. ลำดับความเสี่ยง :
2. รหัสความเสี่ยง :
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม :
4. ชื่อความเสี่ยง :
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ :
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :
 1.
 2.
 3.
 4.
 5.
9. ผลกระทบ :
 1.
 2.
 3.
 4.
 5.

แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แบบประเมินความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น

งาน/โครงการ/กิจกรรม :

หน่วยงานที่รับผิดชอบ :

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหวต่อความ เสี่ยง	คะแนนลักษณะ การเปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ตามตาราง MARCI Chart
(1)	(2)	(3)	(4)	(3)X(4)=(5)	(6)	(7)	(8)
.
.
.
.
.
.
N						

2. เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

แบบ RM 2-1

ด้านผลกระทบความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า 1,000,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 80 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ มากที่สุด หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ สูงมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน สูงมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ สูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง 500,000 ถึง 1,000,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ 60 ถึงร้อยละ 80 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ มาก หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ สูง หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล สูง หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ สูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง 300,000 ถึง 500,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ 40 ถึงร้อยละ 60 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ปานกลาง หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ปานกลาง หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ปานกลาง หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ปานกลาง
2	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง 100,000 ถึง 300,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ 20 ถึงร้อยละ 40 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ น้อย หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ต่ำ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ต่ำ หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ต่ำ
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ต่ำกว่า 100,000 บาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างต่ำกว่า ร้อยละ 20 หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ น้อยที่สุด หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ต่ำมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ต่ำมาก หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ต่ำมาก

ด้านโอกาสเกิดความเสียหาย

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70 - 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิด 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 30 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 5 ปี

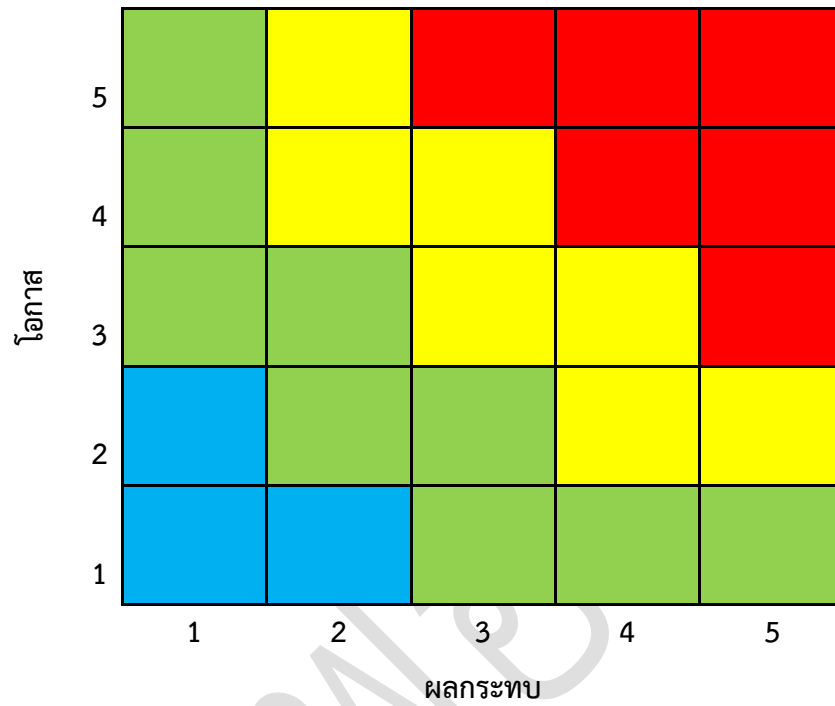
ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลางมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมากมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 2 - 3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 3 - 6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรมากกว่า 6 เดือน

3. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ



4. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

ผลกระทบ	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่		กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง		
	1	2	3	4	5
5	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
4	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
3	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
2	Blue	Blue	Green	Green	Green
1	Blue	Blue	Green	Green	Green

พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง พิจารณาผลกระทบที่สะสม

ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 3

1. ลำดับความเสี่ยง :
2. รหัสความเสี่ยง :
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม :
4. ชื่อความเสี่ยง :
5. ประเภทความเสี่ยง :
6. เจ้าของความเสี่ยง :
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะการ เปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :
 1.
 2.
 3.
 4.
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :
 1.
 2.
 3.
 4.
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :
 1.
 2.
 3.
 4.

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 4

1. ลำดับความเสี่ยง :
2. รหัสความเสี่ยง :
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม :
4. ชื่อความเสี่ยง :
5. ประเภทความเสี่ยง :
6. เจ้าของความเสี่ยง :
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
1.		
2.		
3.		

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะการ เปลี่ยนแปลง

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ

1.
2.

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) ได้แก่

แบบระบุความเสี่ยง

แบบ RM 1

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : S1
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 1. มีการอบรมกิจกรรมอื่นมาแทรก ทำให้ต้องเลื่อนการอบรม
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสวัสดิการสังคม
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :
 1. หน่วยงานภายในขอใช้สถานที่ฝึกอบรมซ้ำซ้อนกัน
 2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายผู้บริหาร
9. ผลกระทบ :

มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรเนื่องจากขาดการวางแผนการทำงานร่วมกัน

แบบระบุความเสี่ยง

แบบ RM 1

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 01
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 2. งบประมาณลดลงหรือถูกตัด
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสวัสดิการสังคม
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :
 - งบประมาณถูกตัด
9. ผลกระทบ :
 - ต้องวางแผนการดำเนินการ ประมาณการค่าใช้จ่ายที่ได้รับให้เหมาะสมสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจริง

แบบระบุความเสี่ยง

แบบ RM 1

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 02
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 3. เกิดโรคระบาด
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสวัสดิการสังคม
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ในพื้นที่
9. ผลกระทบ :

ไม่สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมได้ หรือเลื่อนการจัดฝึกอบรม

แบบระบุความเสี่ยง

แบบ RM 1

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : L1
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 4. ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการอบรม
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสวัสดิการสังคม
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :

หน่วยงานต้นสังกัดมีการเปลี่ยนแปลงหรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับใหม่ในการปฏิบัติงาน
9. ผลกระทบ :

วางแผนกระบวนการทำงานใหม่ ส่งผลให้การอบรมล่าช้า

แบบระบุความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 03
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 5. เดินทางไปรายงานตัวผิดสถานที่
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสวัสดิการสังคม
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :
 1. การเปลี่ยนแปลงสถานที่ฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงกระทันหัน
 2. การย้ายสถานที่ฝึกอบรมใหม่ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่คุ้นชินการเดินทาง
9. ผลกระทบ :
 1. ผู้เข้ารับการอบรมมาเข้าร่วมล่าช้า ทำให้ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน
 2. เสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพิ่มมากขึ้น

แบบระบุความเสี่ยง

แบบ RM 1

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 04
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 6. ไม่มาเข้ารับการฝึกอบรม
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสวัสดิการสังคม
6. ปัจจัยเสี่ยง : ภายนอก ภายใน
7. ประเภทความเสี่ยง :
 - S = Strategy Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
 - F = Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)
 - O = Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)
 - L = Legal Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
 - T = Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี)
 - R = Reputational Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ)
8. สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง :
 1. ผู้เข้ารับการอบรมเจ็บป่วยกะทันหันหรือได้รับบาดเจ็บ
 2. ผู้เข้ารับการอบรมติดภาระกิจอื่น
9. ผลกระทบ :
 1. กลุ่มเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของโครงการไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้
 2. กลุ่มเป้าหมายขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็น

แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

แบบ RM 2

1. แบบประเมินความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น

งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสวัสดิการสังคม

รหัส ความ เสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหวต่อความ เสี่ยง	คะแนนลักษณะ การเปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ตามตาราง MARCI Chart
(1)	(2)	(3)	(4)	(3)X(4)=(5)	(6)	(7)	(8)
S1	1. มีการอบรมกิจกรรมอื่นมาแทรก ทำให้ต้องเลื่อนการอบรม	2	2	2 X 2 =4	2	2	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
O1	2. งบประมาณลดลงหรือถูกตัด	2	2	2 X 2 =4	2	1	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
O2	3. เกิดโรคระบาด	4	5	4 X 5 =20	3	4	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง
L1	4. ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่ออบรม	1	2	1 X 2 =2	1	1	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
O3	5. เดินทางไปรายงานตัวผิดสถานที่	2	2	2 X 2 =4	1	2	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
O4	6. ไม่มาเข้ารับการฝึกอบรม	2	2	2 X 2 =4	1	2	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง

2. เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

แบบ RM 2-1

ด้านผลกระทบความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับสูงมาก
4	สูง	ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับมาก
3	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับปานกลาง
2	ต่ำ	ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับต่ำ
1	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับต่ำมาก

ด้านโอกาสเกิดความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70 - 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิด 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 30 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 5 ปี

ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลางมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมากมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 2 - 3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรภายใน 3 - 6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรมากกว่า 6 เดือน

3. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

5					
4				O2	
3					
2		S1 , O1 O3 , O4			
1		L1			
	1	2	3	4	5
					ผลกระทบ

4. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

ผลกระทบ	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่		กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง		
	1	2	3	4	5
5			O2		
4					
3					
2	O3 , O4	S1 , O1			
1	L1				
	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง		พิจารณาผลกระทบที่สะสม		
	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 3

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : S1
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 1. มีการอบรมกิจกรรมอื่นมาแทรก ทำให้ต้องเลื่อนการอบรม
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	คะแนนความอ่อนไหว	คะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
2	2	$2 \times 2 = 4$	2	2	การลดโอกาสของความเสี่ยง

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :
ขอใช้สถานที่ฝึกอบรมของหน่วยงานอื่นภายในสำนักงาน
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :
จำนวนกิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงานที่วางแผนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :
 1. ตรวจสอบตารางการปฏิบัติงานผู้บริหารเพื่อวางแผนการอบรมที่แน่นอน
 2. ตรวจสอบกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่มีห้วงระยะเวลาใกล้เคียงกันเพื่อลดปัญหาการเลื่อนอบรม
 3. ประสานหน่วยงานภายในเพื่อยืนยันเวลาการจัดกิจกรรมที่แน่ชัด

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 01
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 2. งบประมาณลดลงหรือถูกตัด
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ)	คะแนนความอ่อนไหว	คะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
2	2	$2 \times 2 = 4$	2	1	การลดโอกาสของความเสี่ยง

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :
ประมาณการค่าใช้จ่ายที่ได้รับการจัดสรรตามงบประมาณจริง
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :
จำนวนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ดำเนินการ
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :
 1. การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ
 2. ศึกษาและจัดทำรายละเอียดโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ
 3. รายงานผลการติดตามการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรม

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 3

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : O2
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 3. เกิดโรคระบาด
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับคะแนน ความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	คะแนน ความ อ่อนไหว	คะแนน ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
4	5	$4 \times 5 = 20$	3	4	ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงาน ในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :
เลื่อนการฝึกอบรมออกไปจนกว่าจะสามารถควบคุมการระบาดของโรคได้ตามที่สาธารณสุขจังหวัดกำหนด
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :
สถิติจำนวนผู้ติดเชื้อโควิด 19 ในพื้นที่
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :
 1. รายงานจำนวนผู้ติดเชื้อโควิด 19 ในพื้นที่
 2. ประกาศคณะกรรมการควบคุมโรคติดต่อจังหวัด

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 3

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : L1
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 4. ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่ออบรม
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับคะแนน ความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	คะแนน ความ อ่อนไหว	คะแนน ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
1	2	$1 \times 2 = 2$	1	1	การยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ ดำเนินการจัดการความเสี่ยง

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :
ดำเนินการอบรมภายใต้ระเบียบกฎหมายใหม่
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :
จำนวนกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่ได้ประกาศใช้
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :
ตรวจสอบประกาศการเปลี่ยนแปลงกฎหมายจากระบบสารบรรณกลางของหน่วยงานต้นสังกัดหรือประกาศ
ในราชกิจจานุเบกษา

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 3

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 03
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 5. เดินทางไปรายงานตัวผิดสถานที่
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	ระดับคะแนนความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	คะแนนความอ่อนไหว	คะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
2	2	$2 \times 2 = 4$	1	2	การลดโอกาสของความเสี่ยง

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :
ติดต่อผู้รับการอบรมล่วงหน้าเพื่อแจ้งสถานที่รายงานตัวล่วงหน้าก่อนเข้ารับการอบรม
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :
จำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่ได้รับการยืนยันการเข้าร่วม ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เข้าร่วมทั้งหมด
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :
 1. หนังสือยืนยันจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม
 2. รายงานผลจำนวนผู้ลงทะเบียนอบรม

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 3

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 04
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 6. ไม่มาเข้ารับการฝึกอบรม
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง :

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	ระดับคะแนน ความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	คะแนน ความ อ่อนไหว	คะแนน ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
2	2	$2 \times 2 = 4$	1	2	การลดโอกาสของความเสี่ยง

8. แนวทางการจัดการความเสี่ยง :
เรียกรายชื่อสำรองเข้ารับการอบรม
9. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ :
จำนวนรายชื่อสำรองที่ได้รับการยืนยันในการเข้าร่วมอบรม
10. วิธีการติดตามและการรายงาน :
 1. หนังสือยืนยันจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม
 2. รายงานผลจำนวนผู้ลงทะเบียนอบรม

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 4

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : S1
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 1. มีการอบรมกิจกรรมอื่นมาแทรก ทำให้ต้องเลื่อนการอบรม
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
ขอใช้สถานที่ฝึกอบรมของหน่วยงานอื่น ภายในสำนักงาน	จำนวนกิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงานที่วางแผนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ	มีจำนวนกิจกรรมที่จัดภายในหน่วยงานทั้งสิ้น 40 กิจกรรม ซึ่งได้รับการยืนยันกำหนดตามกำหนดการ จำนวน 33 กิจกรรม และโดยไม่มีกิจกรรมใดตรงกับโครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง	คะแนนความอ่อนไหว	คะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง
1	2	2	2	2

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ

ต้องมีการประชุมวางแผนการขอใช้สถานที่ให้ภาพรวม เพื่อวางแผนการใช้สถานที่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการ

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) ได้แก่ ไม่มี

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบ RM 4

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 01
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 2. งบประมาณลดลงหรือถูกตัด
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
ประมาณการค่าใช้จ่ายที่ได้รับการ จัดสรรตามงบประมาณจริง	จำนวนงบประมาณที่ได้รับการ จัดสรรให้ดำเนินการ	สามารถดำเนินโครงการภายใต้ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะการ เปลี่ยนแปลง
1	1	1	1	1

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ

ต้องมีการประชุมวางแผนงบประมาณร่วมกันในระดับองค์กรเพื่อชี้แจงความสำคัญและความจำเป็นของการใช้จ่ายงบประมาณ

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) ได้แก่ ไม่มี

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : O2
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 3. เกิดโรคระบาด
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
เลื่อนการฝึกอบรมออกไปจนกว่าจะสามารถควบคุมการระบาดของโรคได้ตามที่สาธารณสุขจังหวัดกำหนด	สถิติจำนวนผู้ติดเชื้อโควิด 19 ในพื้นที่	จากสถิติผู้ติดเชื้อย้อนหลัง 30 วัน พบว่า จำนวนผู้ติดเชื้อโควิดในพื้นที่มีแนวโน้มลดลง

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะการ เปลี่ยนแปลง
4	3	12	3	3

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ

การจัดโครงการฝึกอบรม จะต้องมีการดำเนินการตามหลัก D-M-H-T-T พร้อมทั้งติดตามประกาศจากสาธารณสุขในพื้นที่เพื่อเฝ้าระวัง ติดตาม และวางแผนแนวทางสำรองในทุกกรณี

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) ได้แก่ ไม่มี

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : L1
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 4. ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่ออบรม
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
ดำเนินการอบรมภายใต้ระเบียบ กฎหมายใหม่	จำนวนกฎหมายหรือระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่ได้ ประกาศใช้	ไม่มีการประกาศกฎหมายหรือ ระเบียบที่เกี่ยวข้องภายใน ปีงบประมาณที่ผ่านมา

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนน โอกาส	คะแนน ผลกระทบ	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	คะแนนความ อ่อนไหว	คะแนนลักษณะการ เปลี่ยนแปลง
1	1	1	1	1

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ
ไม่มี

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) : ไม่มี

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 03
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 5. การเดินทางไปรายงานตัวผิดสถานที่
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
ติดต่อผู้รับการอบรมล่วงหน้าเพื่อแจ้งสถานที่รายงานตัวล่วงหน้าก่อนเข้ารับการอบรม	จำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่ได้รับการยืนยันการเข้าร่วม ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เข้าร่วมทั้งหมด	เจ้าหน้าที่สามารถติดต่อผู้เข้ารับการอบรม โดยชี้แจงสถานที่เข้ารับการอบรมทางโทรศัพท์ และแนบแผนที่สถานที่ฝึกอบรมไปยังผู้เข้าร่วมอบรม โดยมีผู้เข้ารับการอบรมยืนยันเข้าร่วม ร้อยละ 99

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง	คะแนนความอ่อนไหว	คะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง
2	1	2	1	1

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ

ไม่มี

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) : ไม่มี

รายงานผลการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ลำดับความเสี่ยง : 01
2. รหัสความเสี่ยง : 04
3. งาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมหลักสูตรผู้นำชุมชน
4. ชื่อความเสี่ยง : 6. ไม่มาเข้ารับการฝึกอบรม
5. ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
6. เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม
7. ตัวชี้วัดและผลสำเร็จจากการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	
	แผน	ผล
เรียกรายชื่อสำรองเข้ารับการอบรม	จำนวนรายชื่อสำรองที่ได้รับการยืนยันในการเข้าร่วมอบรม	ไม่มีการเรียกรายชื่อสำรองเข้ารับการอบรม เนื่องจากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมผ่านเป้าหมายที่โครงการกำหนดไว้

8. คะแนนความเสี่ยงหลังการจัดการ

คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนระดับความเสี่ยง	คะแนนความอ่อนไหว	คะแนนลักษณะการเปลี่ยนแปลง
1	1	1	1	1

9. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ

ไม่มี

10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้ามี) : ไม่มี



คำสั่งเทศบาลนครขอนแก่น

ที่ ๒๑๗๖/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ นั้น

จึงขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย

๑. ปลัดเทศบาล	ประธานกรรมการ
๒. รองปลัดเทศบาล	รองประธานกรรมการ
๓. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการสำนักคลัง	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการสำนักช่าง	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการสำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการส่วนบริหารการคลัง	กรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้	กรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการส่วนการโยธา	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการส่วนช่างสุขาภิบาล	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการส่วนควบคุมการก่อสร้างอาคารและผังเมือง	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการส่วนบริการสาธารณสุข	กรรมการ
๑๖. ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุข	กรรมการ
๑๗. ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	กรรมการ
๑๘. ผู้อำนวยการส่วนบริหารการศึกษา	กรรมการ
๑๙. ผู้อำนวยการส่วนสังคมสงเคราะห์	กรรมการ
๒๐. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาชุมชน	กรรมการ

๒๑. ผู้อำนวยการ...

- ๒ -

- | | |
|---|---------------------|
| ๒๒. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ | กรรมการและเลขานุการ |
| ๒๓. หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์และแผนงาน | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๔. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๕. ผู้ช่วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
อำนาจหน้าที่ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๑. กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น
๒. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น
๓. จัดทำรายงานและประเมินผลการติดตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครขอนแก่น
๔. พิจารณาทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครขอนแก่น

โดยให้ปลัดเทศบาลกำกับดูแลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลนครขอนแก่น
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายธีระศักดิ์ ชัยชายพันธ์)
นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น

เอกสารอ้างอิง

1. แผนบริหารความเสี่ยงของกรมการปกครอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
2. การบริหารความเสี่ยงของกรมโยธาธิการและผังเมือง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
3. คู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กรมอนามัยอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
4. คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ปี 2563
5. คู่มือบริหารความเสี่ยงสำนักปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
6. แผนการบริหารความเสี่ยงกรมบังคับคดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
7. แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนยุติธรรม ประจำปีบัญชี 2564
8. แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อมและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี 2563
9. แผนบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
10. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
11. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
12. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
13. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานศาลยุติธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
14. แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ(องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
15. แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
16. แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
17. แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
18. แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
19. แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
20. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. June 2017. The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
21. Management of risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice. 2017

คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับเทศบาลนครขอนแก่น

บรรณาธิการ

นายวิทยา ภูโยสาร

ปลัดเทศบาลนครขอนแก่น

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางกฤษณา แสนสอาด

รองปลัดเทศบาล

นายสุปัทม์ ทองรัตน์

รองปลัดเทศบาล

นางอินทิรา ฆารเจริญ

ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

นายยศ บุรีรัตน์

หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์และแผนงาน

ผู้จัดทำ

นางสาวปวีณา ประเสริฐศรี

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

จำนวนหน้า : 68 หน้า

จำนวนเล่ม : 35 เล่ม

ครั้งที่พิมพ์ : พิมพ์ครั้งที่ 1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

