



รายงานการติดตามประเมินผล และทบทวน
แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เทศบาลนครสวรรค์
อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

- หลักการและเหตุผล ๑
- วัตถุประสงค์ ๑
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารจัดการความเสี่ยง ๑
- ประเภทของความเสี่ยง ๒
- การบริหารความเสี่ยงองค์กร ๒
- กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒ - ๓
- ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง ๓

บทที่ ๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลนครนครสวรรค์

- วิสัยทัศน์ ๔
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕) ๔
- เป้าประสงค์ ๔
- ตัวชี้วัด ๔
- จุดยืนทางยุทธศาสตร์ ๔

บทที่ ๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์

- นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ๕
- โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ๕
- คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ๖
- ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ๖
- การบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ๗
 - กำหนดวัตถุประสงค์ ๗
 - การระบุความเสี่ยง ๗
- ความเสี่ยงของทุกสำนัก/กอง ของเทศบาลนครนครสวรรค์ ๘
- สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
 - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ๘
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ๙ - ๑๕
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน ๑๕ - ๑๗
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ๑๗ - ๑๘
- การประเมินความเสี่ยง ๑๙

- ขั้นตอนการดำเนินการ	๑๙
- การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	๒๐
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๑
- การจัดลำดับความเสี่ยง	๒๑
- การจัดการความเสี่ยง	๒๒
- แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๓
- แบบรายงานความเสี่ยงตามภารกิจ	๒๔
- การควบคุมงบประมาณรายจ่ายฯ	๒๕ - ๒๖
- แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง	๒๗
- การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน	๒๘
- การทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๘

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งเทศบาลนครนครสวรรค์ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ และได้กำหนดแนวทางการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน โดยกำหนดให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะกรรมการฯ จะต้องสรุปและจัดทำรายงานผล การดำเนินงานเสนอนายกเทศมนตรีนครนครสวรรค์และผู้กำกับดูแลทราบ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์จึงได้จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ของเทศบาลนครนครสวรรค์ เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง สรุปปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในปี พ.ศ.๒๕๖๖ และนำเสนอนายกเทศบาลนครนครสวรรค์ให้ความเห็นชอบและรับทราบต่อไป

คณะกรรมการฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลนครนครสวรรค์จะได้นำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
ของเทศบาลนครนครสวรรค์

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การระบุความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยทุกสำนัก/กองได้ส่งความเสี่ยงตามแบบระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ทั้งสิ้นจำนวน ๓๔ ความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้เทศบาลนครนครสวรรค์ทราบว่าความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อนคือ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยง :

การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS

รายละเอียดความเสี่ยง :

- การบันทึกบัญชีของหน่วยงานภายใต้สังกัดตามผังบัญชีมาตรฐานไม่สามารถส่งบทดลองหลังปรับปรุงก่อนการปิดบัญชีและรายละเอียดให้เทศบาลได้อย่างถูกต้อง

- การควบคุมการปฏิบัติงานด้านการคลังบนระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ระบบข้อมูลรายรับ ระบบข้อมูลรายจ่าย ระบบบัญชีและการบริหารระบบของเทศบาลฯ อาจไม่ถูกต้องตรงตามระเบียบฯและหนังสือสั่งการ และตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐ ทุกระบบ เนื่องจากเทศบาลนครนครสวรรค์เป็นหน่วยงานใหญ่ การทำงานทุกระบบได้มีเจ้าหน้าที่และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการอย่างชัดเจนตามคำสั่งการทำงานในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ต้องมีความเชื่อมโยงกันทั้ง ๕ ระบบ ถ้าผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการแต่ละระบบดำเนินการไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการจัดทำบัญชี ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ไม่สามารถจัดทำงบการเงินงบแสดงฐานะการเงินและงบอื่น ๆ หมายเหตุประกอบงบการเงิน ตามระเบียบฯและหนังสือสั่งการได้

- ความล่าช้าของข้อมูล งบการเงินต่าง ๆ เอกสารประกอบงบการเงิน จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการรายงานให้เป็นไปตามระเบียบฯ และหนังสือสั่งการได้

ปัจจัยความเสี่ยง :

- บุคลากรมีความสามารถไม่ตรงกับลักษณะของงาน
- การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ไม่ถูกต้อง
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการคลัง

โอกาส : ๔ ผลกระทบ : ๔ ระดับความเสี่ยง : ๑๖

มีการมอบหมายให้สำนักคลังจัดตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงโดยจัดทำวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์

จากภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ สามารถประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

๑) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสวรรค์ เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

- กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของเทศบาลนครสวรรค์ มีความชัดเจน ซึ่งระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสวรรค์

- ส่วนราชการได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบ นำเสนอคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำมาคัดเลือก วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง โดยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

- มีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดการประชุม การแจ้งเวียนบันทึกให้ทุกส่วนราชการ ทราบ และนำลงเว็บไซต์ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการรับรู้และเข้าใจการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้

- มีการสรุปรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเสนอผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

๒) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

- การบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก แผนงาน/โครงการ ที่ชัดเจน โดยได้กำหนดให้มีเกณฑ์การให้คะแนน และวิธีการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้ส่วนราชการในสังกัดพิจารณาคัดเลือกในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ซึ่งระบุไว้ในนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสวรรค์ และได้มีการประชุมชี้แจงแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการและการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครสวรรค์ เพื่อให้เทศบาลนครสวรรค์ มีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นรูปธรรม โดยการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยการคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครสวรรค์

- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครสวรรค์ ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

- หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทุกกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีบางกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการ

๓) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

จากการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ภายหลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด พบว่า สามารถจัดการความเสี่ยง ให้ลดลงมาอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง จำนวน ๑ ความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนความเสี่ยงทั้งหมดจากการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังจากการบริหารความเสี่ยง แสดงให้เห็นว่า ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยดำเนินการตามกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทำให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรมต่าง ๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) ปัญหาและอุปสรรค

จากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงาน ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

๕) ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เทศบาลนครนครสวรรค์ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เทศบาลนครนครสวรรค์จึงต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ ดังนี้

๑) ควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกภารกิจตามกฎหมายและภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน

๒) ควรคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีความเสี่ยงสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) นำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มาบริหารจัดการต่อในปี พ.ศ.๒๕๖๗ โดยมีการทบทวนปรับปรุงกิจกรรมจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

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

เทศบาลนครนครสวรรค์จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ขึ้นเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์และปัจจัยที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายให้แก่หน่วยงาน เพื่อหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้นต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เทศบาลนครสวรรค์ มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาลนครสวรรค์

๒. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

๓. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลนครสวรรค์ได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีสาระสำคัญ ดังนี้

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

๒. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๓. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๔. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์

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

๑) กำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครนครสวรรค์ นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

โดยพิจารณาจากกิจกรรมของแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการ นำมาวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลให้กิจกรรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งระบุประเภทของปัจจัยเสี่ยง ๔ ประเภท ได้แก่

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

ตามแบบฟอร์ม แบบระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)

คือ การทบทวนมาตรการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการจัดระดับความเสี่ยง เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ และทำการคำนวณระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยนำระดับความรุนแรงที่ได้จากการคำนวณมาเปรียบเทียบกับระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ ซึ่งกำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ เป็น ๒ ระดับตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อยู่ที่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๙
- ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก กำหนดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อยู่ที่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๖

และนำผลการประเมินมากำหนดเป็นแผนภูมิความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยง และทำการประเมินและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณตามแบบฟอร์มแบบระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ มีดังนี้

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน
๒. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง
๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
๔. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)

โดยดำเนินการ ดังนี้

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

ปานกลาง สูง และ สูงมาก โดยให้ส่วนราชการพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ตามความเหมาะสมกับ แผนงาน/โครงการของตนเอง

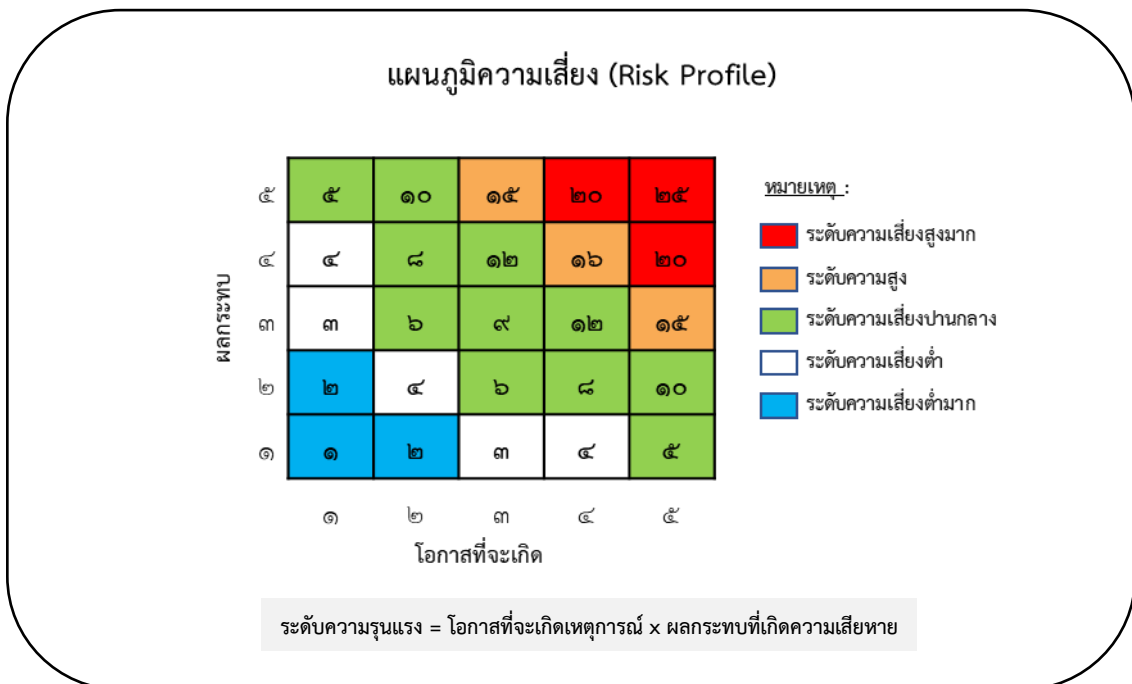
(๓.๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง การนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละ ปัจจัย ที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรง ของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้ อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมี ขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

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

(๓.๒.๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามี ระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(๓.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

(๓.๔) การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize) เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะต้องนำมาจัดลำดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละ สาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตาม ตาราง วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก **และเลือกค่าความเสี่ยงที่คะแนนสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง** โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้



เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

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

๔) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

คือ การนำปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จตามแบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง และดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการฯ ได้กำหนดกลยุทธ์/แนวทางในการจัดการความเสี่ยงไว้ ๔ วิธี ดังนี้

(๔.๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

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

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

หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน เช่นการปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

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

หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

(๔.๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

หมายถึง การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรม ที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

๕) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของเทศบาลนครนครสวรรค์

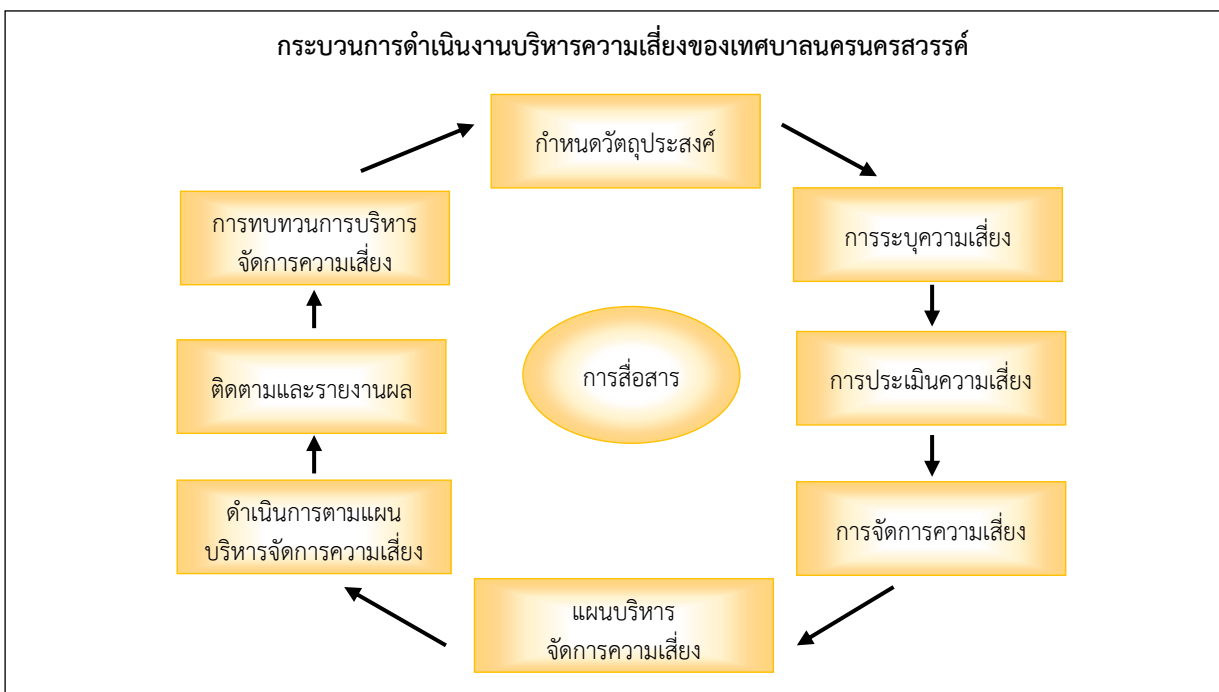
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ได้ร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ พร้อมหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่มีค่าความเสี่ยงสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง คือ การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS

๖) การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะกรรมการฯ จะต้องสรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอนายกเทศมนตรีนครนครสวรรค์และผู้กำกับดูแลทราบ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

๗) การทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์จะดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่/ความเสี่ยงที่พบใหม่ เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยงใหม่ และจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ และทบทวนแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาถัดไป อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง อย่างน้อยภายในเดือนธันวาคม ของทุกปี



สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของเทศบาลนครนครสวรรค์

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ได้ร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ พร้อมหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม งบประมาณ (บาท)	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ผลกระทบ	วิธีบริหาร จัดการความ เสี่ยง	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
๑	<p>งาน การรายงานงบการเงินและการ จัดทำงบการเงินรวมประจำปีใน ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS</p> <p>วัตถุประสงค์ เพื่อให้การเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน ในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง</p> <p>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินใน ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการ คลัง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมี ความสามารถไม่ ตรงกับลักษณะ ของงาน - การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินใน ระบบบัญชี คอมพิวเตอร์ e- LAAS ไม่ถูกต้อง - การไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมายและ ระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการ เงินและการ คลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - การบันทึกบัญชี ของหน่วยงาน ภายใต้สังกัดตามผัง บัญชีมาตรฐานไม่ สามารถส่งงบ ทดลองหลังปรับปรุง ก่อนการปิดบัญชี และรายละเอียดให้ เทศบาลได้อย่าง ถูกต้อง - การควบคุมการ ปฏิบัติงานด้านการ คลังบนระบบบัญชี คอมพิวเตอร์ e- LAAS ระบบข้อมูล รายรับ ระบบข้อมูล รายจ่าย ระบบบัญชี และการบริหาร ระบบของเทศบาลฯ อาจไม่ถูกต้องตรง ตามระเบียบฯและ หนังสือสั่งการ และ ตามมาตรฐานการ บัญชีภาครัฐและ นโยบายการบัญชี ภาครัฐ ทุกระบบ เนื่องจากเทศบาล นครนครสวรรค์เป็น หน่วยงานใหญ่ การ ทำงานทุกระบบได้มี เจ้าหน้าที่และผู้ ที่ได้รับมอบหมายให้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ลดความ เสี่ยง 	สำนักคลัง

			<p>ดำเนินการอย่างชัดเจนตามคำสั่ง</p> <p>การทำงานในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ต้องมีความเชื่อมโยงกันทั้ง ๕ ระบบ ถ้าผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการแต่ละระบบดำเนินการไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเสียหายต่อการจัดทำบัญชี ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ไม่สามารถจัดทำงบการเงินงบแสดงฐานะการเงินและงบอื่น ๆ หมายเหตุประกอบงบการเงินตามระเบียบฯและหนังสือสั่งการได้</p> <p>- ความล่าช้าของข้อมูล งบการเงินต่าง ๆ เอกสารประกอบการรายงาน จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการรายงานการให้ เป็นไปตามระเบียบฯ และหนังสือสั่งการได้</p>		
--	--	--	---	--	--

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง ของเทศบาลนครนครสวรรค์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ					
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS	๑๖ คะแนน ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - จัดส่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานเข้ารับ การฝึกอบรมเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAASอย่างถูกต้อง - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAASอย่างถูกต้องต่อไป 	๑๒ เดือน		การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง	สำนักคลัง

๒. ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของเทศบาลนคร นครสวรรค์

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ เทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะกรรมการฯ จะต้องสรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอนายกเทศมนตรีนครนครสวรรค์และผู้กำกับดูแลทราบ อย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี นั้น

จากการมอบหมายให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่วนราชการที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักคลัง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดและมีการรายงานผลการดำเนินงานให้ฝ่ายเลขานุการเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ เสนอต่อนายกเทศมนตรีนครนครสวรรค์ทราบ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

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

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

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลนครนครสวรรค์

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS

วัตถุประสงค์ เพื่อให้การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ สำนักคลัง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๑)	สาเหตุของ ความเสี่ยง (Root Cause) (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ(๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			
		มาตรการ ควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตามแผน บริหารความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นใหม่
										ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน												
การรายงานงบการเงิน และการจัดทำงบการเงิน รวมประจำปีในระบบ บัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS	การเบิกจ่ายเงิน การรับ เงินในระบบบัญชี คอมพิวเตอร์ e-LAAS ไม่ถูกต้อง	-	- จัดส่งบุคลากรที่ ปฏิบัติงานเข้ารับการ ฝึกอบรมเพิ่มทักษะใน การปฏิบัติงาน เพื่อให้ เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานใน ระบบบัญชี คอมพิวเตอร์ e-LAAS อย่างถูกต้อง - จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป็น แนวทางในการ ปฏิบัติงานในระบบ บัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAASอย่างถูกต้อง ต่อไป		←→			สำนักการคลัง	สถานะ : คงอยู่ (ควบคุมได้) ปัญหาอุปสรรค : แนวทางการแก้ไข :	ไม่มี		

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลนครนครสวรรค์

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS

วัตถุประสงค์ เพื่อให้การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ สำนักคลัง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสียหาย (Root Cause)	มาตรการตามแผนบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะการดำเนินการ	ผลการดำเนินการ	เอกสาร/หลักฐาน	ปัญหาอุปสรรค/แนวทางแก้ไข
การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อทำการวางแผนในการพัฒนาชุมชน								
การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS	การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ไม่ถูกต้อง	- จัดส่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานเข้ารับ การฝึกอบรมเพิ่ม ทักษะในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ความ เข้าใจในการ ปฏิบัติงานในระบบ บัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAASอย่าง ถูกต้อง - จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป็น แนวทางในการ ปฏิบัติงานในระบบ บัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAASอย่าง ถูกต้องต่อไป	มี.ย.๖๖ - ก.ย.๖๖	สำนักการคลัง	<input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ ดำเนินการ <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง การ ดำเนินการ <input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการ แล้วเสร็จ	ร้อยละ ๘๕ ของการ จัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน มี ความถูกต้อง ครบถ้วน	เอกสารประกอบการ รายงานการจัดทำงบ การเงิน งบแสดงฐานะ การเงินและงบอื่นๆ	<u>ปัญหาอุปสรรค</u> - <u>แนวทางแก้ไข</u> -

ชื่อหน่วยงาน เทศบาลนครนครสวรรค์

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS

วัตถุประสงค์ เพื่อให้การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ สำนักคลัง

การทบทวนความเสี่ยง										
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง						ความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้นใหม่	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ดำเนินการในปีงบประมาณถัดไป)	ปัญหา/อุปสรรค (ถ้ามี)
		ก่อนดำเนินการจัดการความเสี่ยง			หลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง					
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
การควบคุมงบประมาณรายจ่ายไม่ปฏิบัติตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี										
การรายงานงบการเงินและการจัดทำงบการเงินรวมประจำปีในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS	การเบิกจ่ายเงิน การรับเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ไม่ถูกต้อง	๔	๔	๑๖	๓	๓	๙		ยอมรับความเสี่ยง	-

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

๑. เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เชิงคุณภาพ

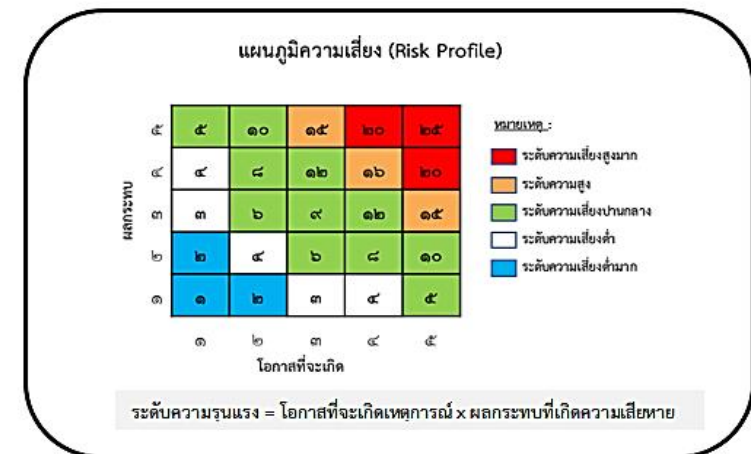
ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูงหรือบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง
๒	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นในกรณีที่มีการรบกวนการปฏิบัติ

๒. เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงเชิงคุณภาพด้านการดำเนินงาน

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

๑.๓ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

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



๓. ผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของเทศบาลนครนครสวรรค์

จากภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ สามารถประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

๑) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

- กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของเทศบาลนครนครสวรรค์ มีความชัดเจน ซึ่งระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์

- ส่วนราชการได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบ นำเสนอคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำมาคัดเลือก วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง โดยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

- มีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดการประชุม การแจ้งเวียนบันทึกให้ทุกส่วนราชการทราบ และนำลงเว็บไซต์ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการรับรู้และเข้าใจการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้

- มีการสรุปรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเสนอผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

๒) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

- การบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน โดยได้กำหนดให้มีเกณฑ์การให้คะแนน และวิธีการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ส่วนราชการในสังกัดพิจารณาคัดเลือกในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ซึ่งระบุไว้ในคู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และได้มีการประชุมชี้แจงแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการและการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

- คู่มือการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์

- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

- หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทุกกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีบางกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการ

๓) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

จากการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ภายหลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด พบว่า สามารถจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง จำนวน ๑ ความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนความเสี่ยงทั้งหมด

จากการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังจากการบริหารความเสี่ยง แสดงให้เห็นว่า ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยดำเนินการตามกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทำให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรมต่าง ๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) ปัญหาและอุปสรรค

จากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลนครนครสวรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงาน ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

๕) ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เทศบาลนครนครสวรรค์ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เทศบาลนครนครสวรรค์จึงต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ ดังนี้

๑) ควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกภารกิจตามกฎหมายและภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน

๒) ควรคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีความเสี่ยงสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) นำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มาบริหารจัดการต่อในปี พ.ศ.๒๕๖๗ โดยมีการทบทวนปรับปรุงกิจกรรมจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น