



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลเมืองพิบูลมั่งสาร



MANAGEMENT

ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ
บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

จัดทำโดย คณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลเมืองพิบูลมั่งสาร
ปรับปรุง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕

คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนดและหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐในรอบปีงบประมาณถัดจากที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป (ปีงบประมาณ ๒๕๖๓) และข้อ ๔ ของหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ระบุว่า กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้ แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องและสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดีขึ้น

ดังนั้น คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และวิธีการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการได้อย่างเหมาะสมและเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
หลักการและเหตุผล	๑
ความหมายและคำจำกัดความ	๑
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	๔
บทที่ ๒ หลักการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๘
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	๘
การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๐
แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๘
ภาคผนวก	๑๙
ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ	๒๑
แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ	๒๒
แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๓
แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์	๒๔
แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์	๒๕
แบบฟอร์มที่ ๒.๔ : การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	๒๖
แบบฟอร์มที่ ๒.๕ : แผนการจัดการความเสี่ยง	๒๗
แบบฟอร์มที่ ๒.๖ : การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	๒๘
ภาคผนวก ๒ ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	
ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ	๓๑
ตัวอย่างแบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๒
ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๗
ภาคผนวก ๓	
แผนผังบริหารจัดการความเสี่ยง	๔๙

บทที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบ สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการ ดำเนินงานด้วย ความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว

หลักทฤษฎีในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA :Public Sector Management Quality Award) หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดให้ส่วน ราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) โดยได้ให้คำ จำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดย คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการ ออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งการบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ ภายในระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมี ระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลเมือง พิบูลมังสาหาร ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร คู่มือบริหาร ความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตาม แนวทาง COSO (COSO : ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การวัดประเมินผล การดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น

๒. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายโดย ผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังโดยอาจวัดระดับความ รุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการ วิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่เกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยง ปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและ กระบวนการเพื่อทำให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและ บุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกล ยุทธ์และ ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้อง สามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ ความเสี่ยงอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตาม ภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ได้

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

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้อง พยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดย การทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ใน ระดับ ที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือ ลด ผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตาม ผลระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยตรวจทาน ทบทวน ดูว่ามีประสิทธิภาพดี ให้คง ดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง หากพบข้อบกพร่องต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ แล้วมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความ เสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในการ ดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบองค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการ แข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
๒. เพื่อหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร
๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๔. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจ ของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร
๒. จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหาร ความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน
๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๕. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็น การดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อ องค์กรได้อย่างครบถ้วน
๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๖. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติองค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

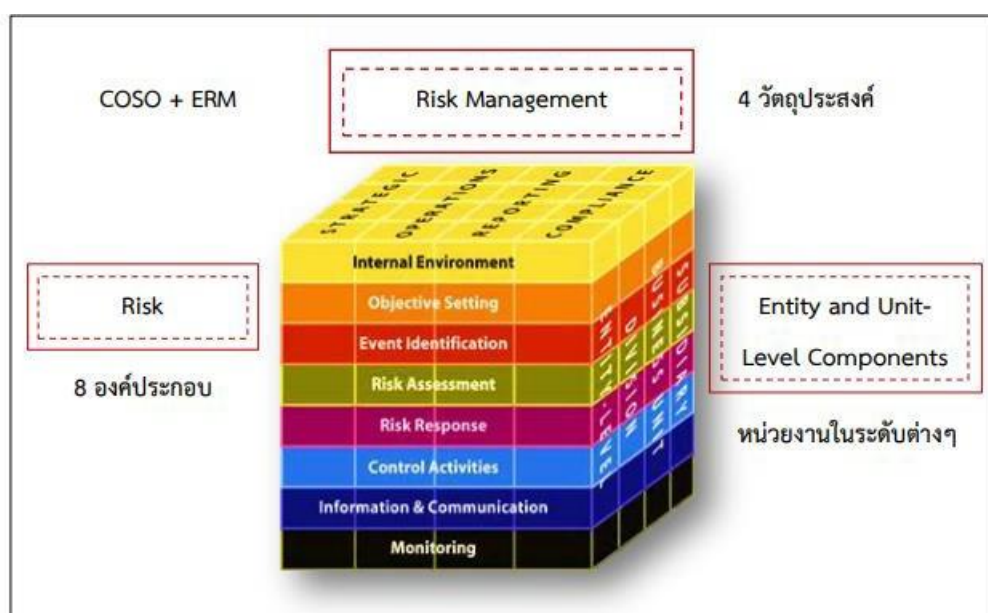
๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสม ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและตรวจทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความชัดเจนและ สม่ำเสมอ
- การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒

หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการແຈກແຈງปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลัก จำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรโดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวมการบันทึกข้อมูลการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

บทที่ ๓

แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. การแต่งตั้งคณะอนุทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

ประธานคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ทุกสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ขึ้น ประกอบด้วย

- | | |
|---|----------------------------------|
| ๑. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง | เป็นประธานคณะอนุทำงาน |
| ๒. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย | เป็นคณะอนุทำงาน |
| ๓. หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย | เป็นคณะอนุทำงาน/เลขานุการ |
| ๔. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
มีหน้าที่ | เป็นคณะอนุทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ |

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหารกำหนด

๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง

๒. การคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก โครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล

๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณ ภายนอกที่มีจำนวนสูง

๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		1	2	3
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ
	ความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์	ไม่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลโดยตรง	-	อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ เทศบาลโดยตรง
ข	จำนวน งบประมาณ	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำ กว่า 100,000 บาท แต่ ไม่เกิน 299,999 บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณไม่ต่ำ กว่า 300,000 บาท แต่ ไม่เกิน 499,999 บาท หรือกำหนดเอง	ได้รับงบประมาณเกิน 500,000 บาท หรือกำหนดเอง
	งบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณ
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาล(ระหว่างสำนัก/ กอง)	เป็นผู้รับบริการภายนอก เทศบาล(ประชาชนทั่วไป)

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ ที่ระบุในแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายและแผนการดำเนินงาน และมีผลดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด นำมาคัดเลือกตามแบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ พร้อมอธิบายหลักเกณฑ์การคัดเลือกในตารางที่แนบท้ายแบบฟอร์มที่ ๑

๒. ในกรณีที่คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์คะแนนการพิจารณาตามที่ระบุในข้อ ๑ ที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่ สามารถนำไปเป็นเกณฑ์คะแนนพิจารณาได้ เนื่องจากเห็นว่าหลักเกณฑ์ของโครงการที่รับผิดชอบมี ลักษณะเฉพาะ ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ คะแนนขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์คะแนนใน ๓ ระดับ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเพื่อคัดเลือกโครงการได้

๓. ในกรณีที่ผลการคัดเลือกโครงการมีคะแนนเท่ากัน ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาเลือกโครงการตามมติที่ประชุม และเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้

๓.๑ ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์

๓.๒ โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล กำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ต้องมีขั้นตอน การดำเนินการ หลักการวิเคราะห์ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและ สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ ของโครงการที่จะนำมาพิจารณาความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามี เหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การระบุปัจจัยเสี่ยงของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการ ปฏิบัติงานนั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรเป็นต้นเหตุที่ แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น สังคม ภาวะ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น

๒. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ข้อบังคับภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร การจัดการความรู้ ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

๒.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือ การตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการ ทำงานเทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ร่วมกันนำโครงการที่ผ่านการพิจารณา คัดเลือกโครงการ นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่ ๒.๑: แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. พิจารณาระบุประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ใน ข้อ ๒.๒ ประเภทความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนดหลักเกณฑ์ของเทศบาลขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ในเชิงปริมาณเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง ที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง และในเชิงคุณภาพเหมาะสมสำหรับสำนัก/กอง มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลได้กำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	5 ครั้ง/ปี
4	สูง	4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี
2	น้อย	2 ครั้ง/ปี
1	น้อยมาก	1 ครั้ง/ปี

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยงนานๆครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย

๒. ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

2.1 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

2.2 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อการบริหารงานและการดำเนินงานรุนแรงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อการบริหารงานและการดำเนินงานขึ้นรุนแรง
3	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการดำเนินงาน

2.3 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการเงิน

2.3.1 กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 100,001 บาทขึ้นไป
4	สูง	มากกว่า 50,001 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 10,001 บาท แต่ไม่เกิน 50,000 บาท
2	น้อย	มากกว่า 5,001 บาท แต่ไม่เกิน 10,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 5,000 บาท

2.3.2 กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก มีการบาดเจ็บถึงขั้นชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

2.4 กรณีความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบแล้วของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใด

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางประเมินความเสี่ยง โดยการจัดลำดับ ๔ ลำดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นและขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ}$$

โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	โซนสี
๑-๕	ต่ำ	หลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง	เขียว
๖-๙	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เหลือง
๑๐-๑๕	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	ส้ม
๑๖-๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง	แดง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)
การวัดระดับความเสี่ยง



ระดับการยอมรับความเสี่ยง (Degree of Acceptance)					
โอกาส \ ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นบ้าง (3)	เกิดขึ้นสูง (4)	เกิดขึ้นสูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้

มาตรการควบคุมความเสี่ยง

ยอมรับได้

1) ระดับความเสี่ยง 16 - 25 คะแนน (สูงมาก) ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

2) ระดับความเสี่ยง 10 - 15 คะแนน (สูง) ต้องเฝ้าระวัง

3) ระดับความเสี่ยง 6 - 9 คะแนน (ปานกลาง) พิจารณารับได้ใช้วิธีควบคุมปกติ

4) ระดับความเสี่ยง 1 - 5 คะแนน (ต่ำ) ไม่ต้องการควบคุม

หมายเหตุ : นโยบายของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหารกำหนดค่าคะแนนโอกาสและผลกระทบตั้งแต่ระดับ ๑๐ ขึ้นไป ***

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงใน แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๒. พิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงจากปัจจัยผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาเกณฑ์ประเมินมาตรฐานที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด (ระบุในข้อ ๓.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน) แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

๓. ในกรณีที่คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุในข้อ ๓.๑ ที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลกำหนด ยังไม่สามารถไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยของโครงการที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ใน ๕ ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในการจัดอันดับความเสี่ยงในภาพรวมของเทศบาลได้ รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับ ต่ำ ซึ่งหน่วยงานสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้

๒. ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม) คือ ความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลางเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจึงต้องยอมรับ ความเสี่ยงและหามาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๓. ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง) คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบ อยู่ในระดับสูงและจำเป็นต้องกำหนดแผนในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่มีค่าโอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับสูงมากจนหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้จึงยกภารกิจนั้นๆให้หน่วยงานอื่นบริหารจัดการแทน

วิธีดำเนินการ

ให้คณะอนุทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรมควบคุม

คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงและสูงมากให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการและแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

วิธีดำเนินการ

คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง พิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ พร้อมกับแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยระบุลงในแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามรูปแบบที่กำหนด แล้วจัดส่งข้อมูลให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ เพื่อทำการประมวล ข้อมูล และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร เพื่อพิจารณาต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำผลการประเมินความเสี่ยง จากแบบฟอร์ม ที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง นำมาระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบ ในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง ให้ครบถ้วนแล้วส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ ๑ ถึง แบบฟอร์มที่ ๒.๕ ส่งให้กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ ภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

เมื่อทุกสำนัก/กอง ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์และสรุปผล รวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป แล้วเสนอต่อคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือข้อเสนอแนะและนำเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

วิธีดำเนินการ

คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง นำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการ ความเสี่ยง มาดำเนินการติดตามรายงานผล ในแบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยอธิบายผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง แล้วจัดส่งข้อมูลให้ ฝ่ายเลขา คณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร (กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ) เพื่อรายงานต่อคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร

๔. แผนผังแสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ทบทวนการดำเนินงานของเทศบาลเมืองพิบูลมั่งสาร(Establishing the Context)

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก

ยุทธศาสตร์

โครงการ

๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

ด้านกลยุทธ์ (S)

ด้านการดำเนินงาน (O)

ด้านการเงิน (F)

ด้านกฎหมาย (C)

๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)

โอกาสในการเกิด

ความรุนแรงของผลกระทบ

วิเคราะห์ความเสี่ยง

จัดลำดับความเสี่ยง

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)

ต่ำ

ปานกลาง

สูง

สูงมาก

กำจัด

ยอมรับ

ควบคุม

ถ่ายโอน

๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

๖. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

๗. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

๘. การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan Manual)

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (กxขxค) =(ง)

หมายเหตุ : ผลการคัดเลือก

๑. ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์
๒. โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี/หรือได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก				
ข				
ค				

แบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ ประเด็นยุทธศาสตร์

.....

โครงการ.....

เป้าหมาย

วัตถุประสงค์

๑.

๒.

๓.

งบประมาณ..... บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ผู้รับผิดชอบ.....

แบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์.....

ลำดับ..... โครงการ.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
ปัจจัยภายใน					
ปัจจัยภายนอก					

แบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ผู้รับผิดชอบ.....

ประเภทความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง
๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (C)							☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง..... ปัจจัยเสี่ยง.....

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	
๒	น้อย	
๓	ปานกลาง	
๔	สูง	
๕	สูงมาก	

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	
๔	สูง	
๓	ปานกลาง	
๒	น้อย	
๑	น้อยมาก	

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

ผลกระทบของความเสี่ยง	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง			
ระดับที่ยอมรับได้			

แบบฟอร์มที่ ๒.๔การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ประมาณ การงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ

แบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					

แบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

ตัวชี้วัด/เป้าหมายโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัด	สถานะ การดำเนินการ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
							☐ ดำเนินการแล้ว ☐ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

๑. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาลักษณะใด ๆ ในระหว่างดำเนินการ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต

๒. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

กิจกรรม	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยง ที่ เหลืออยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน และระดับ ความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

วันที่รายงาน.....

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่ยังมีผลโดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่ยังมีผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ภาคผนวก ๒

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(ตัวอย่าง)

คำสั่งเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร

ที่..... /พ.ศ.

เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง).....

.....

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลง วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ นั้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

จึงขอแต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ (สำนัก/กอง)..... ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------|
| ๑. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง | ประธานคณะอนุทำงาน |
| ๒. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะอนุทำงาน |
| ๓. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะอนุทำงาน |
| ๔. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย..... | คณะอนุทำงาน |
| ๕. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย..... | คณะอนุทำงาน |
| ๖. หัวหน้าฝ่าย..... | คณะอนุทำงาน/เลขานุการ |
| ๗. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย..... | คณะอนุทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๘. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย..... | คณะอนุทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๙. | คณะอนุทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กองตามหลักเกณฑ์ที่ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหารกำหนด
๒. พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง.....
๔. ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง.....

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป สั่ง ณ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

(ลงชื่อ).....

นายกเทศมนตรีเมืองพิบูลมังสาหาร

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
๑.	ปัจจัยภายนอก				
	๑.๑ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร				
	๑. ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร				
	๒. ประชาชนส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ของเทศบาล	/			
	๓. ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบวิธีการดำเนินงานก่อนเข้าปฏิบัติงาน	/			
	๑.๒ ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบาย				
	๑. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายรัฐบาล	/			
	๒. การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง	/			
	๑.๓ สภาพเศรษฐกิจ				
	๑. ปัญหาการว่างงาน	/			
	๒. สภาพเศรษฐกิจภายในเขตเทศบาลตกต่ำ	/			
	๑.๔ สภาพแวดล้อม				
	๑. สภาพอากาศมีความแปรปรวน	/			
	๒. ปัญหามลพิษทางน้ำอากาศ	/			
	๓. ปัญหาขยะ	/			
	๑.๕ สภาพสังคม				
	๑. ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรม และวิถีชีวิต ทำให้ภาคประชาชนขาดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมดำเนินการ	/			
	๒. สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนนำไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน	/			
	๑.๖ เทคโนโลยี				
	๑. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เทคโนโลยีองค์กรล้าสมัยอย่างรวดเร็ว		/		
	๒. การเข้าถึง การเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาต		/		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
๑.	ปัจจัยภายใน				
	๒.๑ โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนองค์กร	/			
	๑. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการวางแผน	/			
	๒. การจัดทำแผนขาดความชัดเจนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	/			
	๓. แผนงาน/โครงการ ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย	/			
	๔. แผนงานและโครงการไม่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง	/			
	๕. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไม่ครอบคลุมทำให้ไม่ทราบปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	/			
	๖. ผู้รับผิดชอบโครงการยังขาดทักษะที่จำเป็นในการสรุปและประเมินผลการดำเนินการ		/		
	๗. การดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนที่กำหนด		/		
	๒.๒ ระบบและกระบวนการทำงาน				
	๒.๒.๑ ระบบการทำงาน				
	๑. การปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอน		/		
	๒. ไม่มีคู่มือเป็นกรอบในการดำเนินงาน		/		
	๓. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน		/		
	๔. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในขาดความคล่องตัว		/		
	๕. วิธีการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ		/		
	๖. ได้รับผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ตรงกำหนดเวลา		/		
	๗. ไม่มีการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ	/			
	๒.๒.๒ การบริหารงบประมาณ งานพัสดุ และการเบิกจ่าย				
	๑. ได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ		/		
	๒. การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าที่กำหนด		/		
	๓. มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง		/		
	๔. ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ				/

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	๕. ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		/		
	๖. ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างให้ถี่ถ้วน		/		
	๗. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			/	
	๘. ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ			/	
	๙. การใช้จ่ายผิดประเภท/วัตถุประสงค์			/	
	๑๐. ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			/	
	๑๑. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ		/		
	๑๒. ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย ไม่ตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี			/	
	๑๓. งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ			/	
	๑๔. การพิจารณาวงเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ			/	
	๒.๒.๓ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
	๑. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร		/		
	๒. การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ		/		
	๓. ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง		/		
	๔. ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ และไม่มีลิขสิทธิ์		/		
	๕. ความชำรุดของเครื่องมือต่าง ๆ		/		
	๖. ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ		/		
	๗. การกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา				/
	๒.๒.๔ ความปลอดภัยในการทำงาน				
	๑. การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย		/		
	๒. ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่		/		
	๒.๓ รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน				

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์ การ	ดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/
	๑. ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน		/		
	๒. มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติงาน				
	๓. การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งมั่นในเชิงผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง				
	๔. ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ		/		
	๕. ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		/		
	๖. ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมด้วยตนเอง		/		
	๗. การทำงานขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน		/		
	๒.๔ บุคลากรขององค์กร				
	๑. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจ		/		
	๒. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ไม่มีประสิทธิภาพ		/		
	๓. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการบางแห่งล่าช้า เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ	/			
	๔. ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานและขาดการควบคุมกำกับดูแลจากผู้รับผิดชอบ		/		
	๕. บุคลากรขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน		/		
	๖. ผู้รับผิดชอบไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรายงานผลการปฏิบัติงาน		/		
	๗. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแทน ไม่มีความชำนาญในการตรวจสอบเอกสาร		/		
	๘. เจ้าหน้าที่สรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจสั่งการล่าช้า		/		
	๙. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน/โครงการ ที่นำมาคัดเลือกเพื่อบรรจุในงบประมาณ		/		
	๑๐. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ				/
	๒.๕ การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
	๑. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม		/		
	๒. ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน		/		

(ตัวอย่าง) แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
	๓. บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสบการณ์		/		
	๔. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา		/		
	๕. กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน หรือเร็วเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่		/		
	๖. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย		/		
	๗. ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้ทั่วทั้งองค์กร		/		
	๒.๖ ค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร				
	๑. ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ตนเอง		/		
	๒. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน		/		
	๓. เพิกเฉยต่อปัญหาองค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง		/		

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๑ : แบบพิจารณาคัดเลือกโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : **สำนักปลัดเทศบาล**

ลำดับ	โครงการ	คะแนน			
		เป้าหมาย (ก)	งบประมาณ (ข)	ผู้รับบริการ (ค)	รวม (กxขxค) =(ง)
1.	โครงการจัดชุดผ้าระวางและ ติดตามสถานการณ์ ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง	๓	๓	๓	๒๗
๒.	โครงการสัมมนาข้าราชการ ใหม่	๓	๒	๒	๑๒
๓.	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบให้บริการประชาชน	๑	๓	๓	๙
๔.	โครงการเพิ่มโอกาสทาง การศึกษาและเรียนรู้ตลอด ชีวิต	๑	๑	๓	๓
๕.	โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์ สำนักงาน	๑	๓	๑	๓

หมายเหตุ :

ผลการคัดเลือก

๑. ทุกสำนัก/กอง คัดเลือกโครงการ ไม่เกิน ๑ โครงการต่อยุทธศาสตร์
๒. โครงการรวมภายในสำนัก/กอง ไม่เกิน ๓ โครงการต่อสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

๑. เป็นโครงการที่บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณสูงจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือได้รับงบประมาณภายนอก
๓. เป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
๔. เป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ สำนัก/กอง..... ได้ใช้หลักเกณฑ์คะแนนการพิจารณา ดังนี้

หลักเกณฑ์		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
		๑	๒	๓
ก	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ
ข	จำนวน งบประมาณ	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๗๔๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณ ไม่ต่ำกว่า ๗๕๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๙๙๙,๙๙๙ บาท	ได้รับงบประมาณเกิน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
ค	ผู้รับบริการ	เป็นผู้รับบริการภายใน สำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน เทศบาล (ระหว่างสำนัก/ กอง)	เป็นผู้รับบริการ ภายนอกเทศบาล (ประชาชนทั่วไป)

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๐ : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละโครงการ

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ : จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

เป้าหมาย : เมืองที่มีสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมกับการเป็น เมืองน่าอยู่ ประชาชนมี คุณภาพชีวิตที่ดี มีการดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์ :

๑. เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและเป็นธรรม
๒. เพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลช่วยเหลือผู้ประสบภัยซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์
๓. เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

งบประมาณ : ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ผู้รับผิดชอบ : นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๑ : แบบวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีความสุขที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

ลำดับ...๑....โครงการ จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน			
		กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ
ปัจจัยภายใน					
๑	บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ		/		
๒	ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน		/		
ปัจจัยภายนอก					
๑	ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	/			

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๒ : แบบประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

ผู้รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับประเมิน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	๒	๓	๖	ปานกลาง	๔	☐ กำจัดความเสี่ยง ☒ ยอมรับความเสี่ยง ☐ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ	๑. บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ ๒. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	๓	๔	๑๒	สูง	๔	☐ กำจัดความเสี่ยง ☐ ยอมรับความเสี่ยง ☒ ควบคุมความเสี่ยง ☐ ถ้ายโอนความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ปัจจัยเสี่ยง ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	๕ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๒ ครั้ง/ปี
๕	สูงมาก	๑ ครั้ง/ปี

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเลย

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

ผลกระทบของความเสี่ยง	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง	๒	๓	๖
ระดับที่ยอมรับได้	๒	๒	๔

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๓ : ตารางระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ, ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๑. ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	๕ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๒ ครั้ง/ปี
๕	สูงมาก	๑ ครั้ง/ปี

๒. ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงผลกระทบของความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขึ้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการชะงักอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักของกระบวนการทำงาน

๓. การประเมินความเสี่ยง (วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ประเมินได้)

ผลกระทบของความเสี่ยง	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

การประเมิน	โอกาส	ผลกระทบ	ผลที่ได้
ระดับความเสี่ยง	๓	๔	๑๒
ระดับที่ยอมรับได้	๒	๒	๔

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๔ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ประมาณ การงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านกลยุทธ์	ขาดการบูรณาการ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ยอมรับความเสี่ยง	สร้างความเข้าใจใน การทำงานและการ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมาย	ไม่ใช้งบประมาณ	นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ
ด้านการดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการ ดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	ไม่ใช้งบประมาณ	นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๕ แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
ด้านการดำเนินงาน ***** (เอามาจาก แบบ ๒.๔ กรณีความเสี่ยงที่มีระดับ สูง ให้นำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง)	- บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	๑๒ ระดับสูง	จัดทำแผนปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	๑ ต.ค. XX ถึง ๓๐ ก.ย. XX	ไม่ใช้งบประมาณ	๑. มีแผนการปฏิบัติงานการจัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ ๒๔ ชั่วโมง ๒. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่เฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ ๒๔ ชั่วโมง	นายป้องกัน ชอบช่วยเหลือ

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒.๖ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

โครงการ/กิจกรรม จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง

หน่วยงานที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัด	สถานะ การดำเนินการ
ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนและ ระดับประเมิน					
ด้านการ ดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	๑๒ ระดับสูง	จัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการ ดำเนินงานและระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	ไตรมาส ๒ มีนาคม xx	ไม่ใช้ งบประมาณ	มีแผนการ ปฏิบัติงาน มี ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	☐ ดำเนินการแล้ว ☐ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

ปัญหาและอุปสรรค	บุคลากรยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน
แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง	จัดประชุมซักซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจมากขึ้น และฝึกซ้อมการปฏิบัติตามขั้นตอนเสมอ

หมายเหตุ: แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงต่อปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ

๑. ระบุปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการ ในกรณีที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในระหว่าง การดำเนินการเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการในอนาคต

๒. ระบุแนวทางการแก้ไข/ปรับปรุงโดยภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการแล้ว ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่

การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

โครงการ/กิจกรรม	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนนและระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนนและระดับความเสี่ยง
จัดชุดเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ฉุกเฉิน ๒๔ ชั่วโมง	ด้านการดำเนินงาน	- บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ - ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	๓	๔	๑๒	๒	๒	๔ ยอมรับความเสี่ยงได้

ผู้รับผิดชอบโครงการ นายป้องกัน ขอบช่วยเหลือ

วันที่รายงาน ๓๐ ก.ย. XX

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของแต่ละปัจจัยตามช่วงเวลาที่รายงานผล โดยระดับความเสี่ยงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการดำเนินการจัดการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่จัดการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการจัดการ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่รายงานผล ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และภายหลังการจัดการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ภาคผนวก ๓

แผนผังการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผังการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร ตามหลักมาตรฐาน COSO

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๑	การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)			
	แต่งตั้งคณะทำงาน	แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง	กองยุทธศาสตร์และ งบประมาณ เป็นเลขานุการ	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ
	จัดทำประกาศนโยบาย และแผนบริหารความ เสี่ยงฯ	ประธานคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงจัดทำประกาศนโยบาย การบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะทำงานบริหาร จัดการความ เสี่ยง	บันทึกเสนอผู้บริหาร
	เสนอผู้บริหาร	เสนอผู้บริหารเสนอผู้บริหาร ลงนามเห็นชอบ	ผู้บริหารเทศบาล	ประกาศนโยบายการ บริหารจัดการความเสี่ยง
	จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาฯ ผลการคัดเลือกฯ	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลจัดทำหลักเกณฑ์การ พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อ นำมาพิจารณาบริหารจัดการความ เสี่ยง	คณะทำงาน บริหารจัดการความ เสี่ยงของเทศบาล	คู่มือการบริหารจัดก แผนบริหารความเสี่ยง
	แจ้งบันทึก หน่วยงาน	แจ้งให้ทุกหน่วยงานดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ประธาน คณะทำงานบริหาร จัดการความ เสี่ยง	บันทึกแจ้งเจ้าของ โครงการ/หน่วยงาน แต่งตั้งคณะอนุทำงาน บริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนัก/กอง
	พิจารณาคัดเลือก โครงการ	คัดเลือกแสดงผลสรุปโครงการที่ ได้รับการคัดเลือกเพื่อมา ดำเนินการบริหารจัดการความ เสี่ยงอย่างน้อยประเด็น ยุทธศาสตร์ละ ๑ โครงการ ระบุ วัตถุประสงค์ และค่าเป้าหมายของ โครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๐
๒	การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)			
	พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ค่า เป้าหมายและ ระบุความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ ได้รับการคัดเลือกพิจารณาระบุ วัตถุประสงค์และระบุความ เสี่ยงของโครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๓	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)			
	ประเมิน ความเสี่ยง	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานที่ ได้รับการคัดเลือก ประเมิน ระดับความเสี่ยงโดย พิจารณา ตามหลักเกณฑ์การให้ คะแนน ระดับของโอกาสที่จะเกิด ความ เสียหายและระดับความ รุนแรง ของผลกระทบ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓
๔	การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)			
	กำหนดกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการ ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๑ แบบฟอร์มที่ ๒.๒ แบบฟอร์มที่ ๒.๓ แบบฟอร์มที่ ๒.๔
๕	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)			
	จัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	จัดทำแผน กิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของ โครงการ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แบบฟอร์มที่ ๒.๕
	แจ้งเจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	เจ้าของโครงการ/หน่วยงานเสนอ เอกสารตามขั้นตอนที่ ๒,๓ และ๔ เพื่อให้คณะทำงานบริหารความ เสี่ยงของเทศบาล พิจารณา ตรวจสอบแผนของโครงการฯ และ ดำเนินการตามแผนฯ	ทุกสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	แผนบริหารจัดการความ เสี่ยง ปี.....
	เสนอ คณะทำงาน	ประธานคณะทำงานบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาล แจ้งให้ เจ้าของโครงการดำเนินการตาม แผนและรายงานผลการ ดำเนินงาน	คณะอนุทำงาน บริหารความเสี่ยง ของสำนัก/กอง และ เจ้าของโครงการ	บันทึกแจ้งทุกสำนัก/กอง และเจ้าของโครงการ
๖	ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)			
	จัดเผยแพร่ข้อมูลใน ช่องทาง ต่างๆ	คณะทำงานบริหารจัดการความ เสี่ยงเผยแพร่ข้อมูลด้านการ บริหารความเสี่ยง	คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยง	ข้อมูลและการสื่อสารด้าน การบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารประกอบ
๗	การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)			
	รายงานผลการดำเนินงาน	เจ้าของโครงการรายงานผลการดำเนินงานมายังคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล	เจ้าของโครงการ/ หน่วยงาน	แบบแบบฟอร์มที่ ๒.๖ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในรอบ ๑๒ เดือน
	เสนอ คณะทำงาน	เสนอคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการฯ	คณะอนุทำงาน บริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง	บันทึกแจ้งเจ้าของ หน่วยงาน
	รายงานผลต่อ	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและข้อเสนอแนะ	คณะทำงาน บริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล	บันทึกสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ ๑๒ เดือน ปี



เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร
อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี

Phibun Mangsahan
Municipality



<https://www.phibuncity.go.th>